



GOVERNO DE  
TIMOR-LESTE

# PLANO ESTRATÉGICO NACIONAL DA EDUCAÇÃO 2011–2030



MINISTÉRIO DA  
EDUCAÇÃO

PLANO ESTRATÉGICO NACIONAL DA EDUCAÇÃO 2011–2030



## MENSAGEM DE SUA EXCELÊNCIA O MINISTRO DA EDUCAÇÃO

Um sistema de ensino de alta qualidade é o contributo mais importante para o desenvolvimento de Timor-Leste como uma nação próspera, harmoniosa e democrática. Reconhece-se a necessidade de melhorar a qualidade da educação. O Plano Estratégico Nacional da Educação 2011-2030 constitui um passo importante para atingir este desígnio. Representa a primeira análise sistemática do progresso feito no que se refere à construção do sistema educativo nacional, enquanto País independente e os desafios que enfrentamos no sentido de melhorar o acesso e a qualidade da educação. O trabalho desenvolvido resultou num plano abrangente que, quando implementado, irá certamente melhorar as ofertas educativas a todos os cidadãos.

O Plano Estratégico Nacional da Educação possui objetivos ambiciosos, visto termos a responsabilidade de assegurar que, tão rapidamente quanto possível, as crianças de Timor-Leste tenham melhores oportunidades educativas do que aquelas que os seus pais tiveram no passado. Isto permitir-lhes-á desenvolver o seu potencial, e ajudar as suas famílias e comunidades a participar no desenvolvimento futuro da nossa Nação.

O Plano foi organizado em 13 Programas Prioritários que incidem sobre diferentes componentes do sistema educativo que devem ser alvo de reforma para que a qualidade geral do processo de ensino e aprendizagem possa melhorar. Numa primeira e importante etapa, é necessário dar-se continuidade à reforma da gestão da educação, nas estruturas do Ministério e nas escolas, para efetivamente se atingir os objetivos estabelecidos para os diferentes subsectores da educação (Educação Pré-Escolar e Ensinos Básico, Secundário, Superior e Recorrente). As ligações entre as várias componentes do sistema educativo são explicadas no plano.

O plano identifica as atividades que devem ser realizadas para que os objetivos educativos sejam atingidos. Deve zelar-se pela implementação coordenada do plano com os recursos apropriados de forma a garantir-se a sua concretização. O documento apresenta uma descrição de como o plano será implementado. O sucesso na implementação exige a compreensão do plano por todos os atores educativos. É vital que políticos, funcionários públicos, professores, comunidades e parceiros de desenvolvimento estejam comprometidos em atingir os objetivos do plano e em participar na sua implementação.

Para facilitar o processo de socialização e divulgação, estará disponível uma versão resumida do Plano Estratégico Nacional da Educação.

Gostaria de agradecer aos funcionários do Ministério da Educação, às muitas pessoas que participaram no processo de consulta e aos nossos parceiros de desenvolvimento pela determinação em fazer deste documento um plano de elevada qualidade que traça, de forma rigorosa, o futuro da educação.

**João Cândio Freitas, PhD**  
Ministro da Educação

# ÍNDICE

ABREVIATURAS	6
INTRODUÇÃO	11
CONTEXTUALIZAÇÃO DO PLANO	12
ORGANIZAÇÃO DO PLANO	14
VISÃO PARA A EDUCAÇÃO	17
PARA A EDUCAÇÃO PRÉ-ESCOLAR	18
PARA O ENSINO BÁSICO	19
PARA O ENSINO SECUNDÁRIO	20
PARA O ENSINO SUPERIOR	22
PARA O ENSINO RECORRENTE	23
CAPÍTULO 1: ANÁLISE DA SITUAÇÃO	27
INTRODUÇÃO	28
1.1 EDUCAÇÃO PRÉ-ESCOLAR	31
1.2 ENSINO BÁSICO	33
1.3 ENSINO SECUNDÁRIO	43
1.4 ENSINO SUPERIOR	46
1.5 ENSINO RECORRENTE	47
1.6 GESTÃO DA EDUCAÇÃO	50
CAPÍTULO 2: ENQUADRAMENTO LEGAL E POLÍTICO	55
INTRODUÇÃO	56
2.1 OBJETIVOS GERAIS DA EDUCAÇÃO	58
2.2 EDUCAÇÃO PRÉ-ESCOLAR	60
2.3 ENSINO BÁSICO	61
2.4 ENSINO SECUNDÁRIO	63
2.5 ENSINO SUPERIOR	65
2.6 ENSINO RECORRENTE	66
2.7 CONSOLIDAÇÃO DA POLÍTICA DE EDUCAÇÃO E LEGISLAÇÃO	67
CAPÍTULO 3: PROGRAMAS PRIORITÁRIOS	69
INTRODUÇÃO	70
PARTE 1: REFORMA DO SISTEMA DE ENSINO	73
INTRODUÇÃO	74
PROGRAMA PRIORITÁRIO 1: EDUCAÇÃO PRÉ-ESCOLAR	77
1. INTRODUÇÃO	78
2. METODOLOGIA DO PROGRAMA	79
3. APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA	81

PROGRAMA PRIORITÁRIO 2: ENSINO BÁSICO	85	PROGRAMA PRIORITÁRIO 10: DESCONCENTRAÇÃO E MELHORIA ORGANIZACIONAL	171
1. INTRODUÇÃO	86	1. INTRODUÇÃO	172
2. METODOLOGIA DO PROGRAMA	87	2. METODOLOGIA DO PROGRAMA	173
3. APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA	92	3. APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA	175
PROGRAMA PRIORITÁRIO 3: ENSINO SECUNDÁRIO	101	PROGRAMA PRIORITÁRIO 11: TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE GESTÃO	177
1. INTRODUÇÃO	102	1. INTRODUÇÃO	178
2. METODOLOGIA DO PROGRAMA	103	2. METODOLOGIA DO PROGRAMA	179
3. APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA	106	3. APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA	181
PROGRAMA PRIORITÁRIO 4: ENSINO SUPERIOR	115	PROGRAMA PRIORITÁRIO 12: PLANEAMENTO E GESTÃO ORÇAMENTAL	185
1. INTRODUÇÃO	116	1. INTRODUÇÃO	186
2. METODOLOGIA DO PROGRAMA	116	2. METODOLOGIA DO PROGRAMA	187
3. APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA	118	3. APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA	188
PROGRAMA PRIORITÁRIO 5: ENSINO RECORRENTE	123	PROGRAMA PRIORITÁRIO 13: COORDENAÇÃO DE DOADORES	191
1. INTRODUÇÃO	124	1. INTRODUÇÃO	192
2. METODOLOGIA DO PROGRAMA	124	2. METODOLOGIA DO PROGRAMA	193
3. APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA	126	3. APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA	195
PROGRAMA PRIORITÁRIO 6: INCLUSÃO SOCIAL	131	CAPÍTULO 4: CUSTOS DO PLANO	199
1. INTRODUÇÃO	132	INTRODUÇÃO	200
2. METODOLOGIA DO PROGRAMA	133	4.1 AFETAÇÃO ESPERADA DE RECURSOS PÚBLICOS À EDUCAÇÃO	202
3. APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA	135	4.2 PONTOS FORTES E LIMITAÇÕES DAS PREVISÕES ATUAIS	203
PROGRAMA PRIORITÁRIO 7: QUALIDADE DO ENSINO	141	4.3 FINANCIAMENTO PREVISTO PARA O SISTEMA EDUCATIVO	205
1. INTRODUÇÃO	142	CHAPTER 5: IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO	209
2. METODOLOGIA DO PROGRAMA	143	INTRODUÇÃO	210
3. APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA	147	5.1 MECANISMOS DE GESTÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO	211
PARTE 2: REFORMA DA GESTÃO DA EDUCAÇÃO	153	5.2 FASES DE ARRANQUE DA IMPLEMENTAÇÃO	216
INTRODUÇÃO	154	5.3 MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PENE	218
PROGRAMA PRIORITÁRIO 8: GESTÃO GERAL	159	5.4 DIVULGAÇÃO DO PLANO	221
1. INTRODUÇÃO	160	5.5 BOA GOVERNAÇÃO	222
2. METODOLOGIA DO PROGRAMA	160	5.6 GESTÃO DO RISCO E PRESSUPOSTOS	223
3. APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA	161	ANEXOS	227
PROGRAMA PRIORITÁRIO 9: GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS	165	ANEXO 1: LISTA DE AUTORES E COLABORADORES	228
1. INTRODUÇÃO	166	ANEXO 2: GLOSSÁRIO	230
2. METODOLOGIA DO PROGRAMA	167	ANEXO 3: MATRIZES DE IMPLEMENTAÇÃO DOS PROGRAMAS PRIORITÁRIOS	234
3. APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA	169	ANEXO 4: PROJEÇÕES DE POPULAÇÃO E SIMULAÇÕES DE CUSTO USADAS	252
		ANEXO 5: REFERÊNCIAS	258

# ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

TABELA 1.1: A Estrutura Escolar do Sistema de Ensino de Ensino	28
TABELA 1.2: Crescimento do Sistema de Ensino	29
FIGURA 1.1: Número de matrículas por ano a nível nacional (2010)	31
TABELA 1.3: Progresso no acesso à Educação Básica	33
FIGURA 1.2: Taxas de Repetição no Ensino Básico (em percentagem) por género e por ano (2010)	35
FIGURA 1.3: 1º e 2º ciclos do Ensino Básico: Grupos Etários por Ano de Escolaridade (2010)	36
FIGURA 1.4: Distribuição por idade no 3º Ciclo	36
FIGURA 1.5: Inscrições no Ensino Secundário por Género e Distrito (2010)	39
FIGURA 1.6: Palavras por minuto por língua e familiaridade	41
TABELA 1.4: Frequência dos erros de leitura e compreensão	41
TABELA 1.5: Indicadores de matrícula no Ensino Secundário por Género, Região e Distrito (2010)	43
TABELA 1.6: Matrícula no Ensino Secundário por Região, Distrito e Género (2010)	44
TABELA 1.7: Matrícula no Ensino Secundário por Região, Género e Tipo de Instituição (2009)	45
TABELA 1.8: Envolvimento dos Parceiros de Desenvolvimento no Setor do Ensino Recorrente	48
TABELA 1.9: Principais Resultados no Ensino Recorrente e Extraescolar	48
FIGURA 2.1: O Sistema de Ensino em Timor-Leste	60
FIGURA 3.1: Evolução Esperada de Matrícula na Educação Pré-Escolar	78
TABELA 3.1: Dados Educação Pré-Escolar	78
FIGURA 3.2: Evolução Prevista do Crescimento no Ensino Básico	86
TABELA 3.2: Dados Ensino Básico	86
FIGURA 3.3: Crescimento de Matrículas no Ensino Secundário em comparação com Projeções da População	102
TABELA 3.3: Dados Ensino Secundário	103
FIGURA 3.4: Uso de Tecnologias no Sistema Educativo Público em Timor-Leste	178
TABELA 3.4: Apoio dos Parceiros de Desenvolvimento à Educação	192
FIGURA 4.1: Investimento Regional na Educação como Percentagem do Orçamento Nacional	202
FIGURA 4.2: Educação em Percentagem da Despesa do Governo	202
FIGURA 4.3: Orçamento Total da Educação em Timor-Leste	203
FIGURA 4.4: Projeção do Número de Estudantes por subsetor	205
TABELA 4.1: Projeção do Orçamento Total da Educação para 2011-2015	206
FIGURA 4.5: Projeção dos Custos do PENE e Fontes de Financiamento	207
FIGURA 5.1: Principais Mecanismos de Gestão para a Implementação do PENE	211
TABELA 5.1: Exemplo de Matriz de Gestão do Risco	224
TABELA A 4.1: Projeções e Diferenças Populacionais entre os Censos de 2004 e de 2010	252
TABELA A 4.2: Projeções Populacionais para 2011-2030 baseadas nos dados preliminares do Censo de 2010	253
FIGURA A 4.1: Evolução Esperada dos Principais Grupos Etários do Ensino Básico e Secundário	254
FIGURA A 4.2: Projeções dos Censos 2004 e de 2010 para a População de Timor-Leste	255
TABELA A 4.3: Projeções de Matrícula Pré-Escolar (2011-2030)	256
TABELA A 4.4: Projeções de Matrícula Ensino Básico	257
TABELA A 4.5: Projeções de Matrícula Ensino Secundário	257

# ABREVIATURAS

ACLNI	Avaliação das Competências de Leitura nos Níveis Iniciais (EGMA)
ACMNI	Avaliação das Competências Matemáticas nos Níveis Iniciais (EGMA)
AT	Assistência Técnica
CM	Conselho de Ministros
DG	Diretor-Geral
EB	Ensino Básico
ECD	Estatuto da Carreira Docente
EPT	Educação Para Todos
ES	Ensino Secundário
ESG	Ensino Secundário Geral
ESTV	Ensino Secundário Técnico-Vocacional
ESup	Ensino Superior
GovTL	Governo de Timor-Leste
IG	Inspetor-Geral
LAN	Rede de Área Local
Logframe	Quadro Lógico
ME	Ministério da Educação (também 'o Ministério')
MoU	Memorando de Entendimento
NZAID	Agência da Nova Zelândia para o Desenvolvimento Internacional
ODM	Objetivos de Desenvolvimento do Milénio
ONG	Organização Não Governamental
PAA	Plano de Ação Anual
PED	Plano Estratégico de Desenvolvimento
PENE	Plano Estratégico Nacional da Educação
PISA	Programa Internacional de Avaliação de Alunos
PNE	Programa Nacional de Equivalências
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PP	Programa Prioritário
PPP	Parceiras Público-Privadas
QAD	Quadro de Avaliação do Desempenho
QDMP	Quadro das Despesas a Médio Prazo
QNQTL	Quadro Nacional de Qualificações de Timor-Leste
RCA	Revisão Conjunta Anual
RH	Recursos Humanos
SIG	Sistema de Informação de Gestão
SIGE	Sistema de Informação de Gestão da Educação
SIGEdif	Sistema de Informação de Gestão de Edifícios
SIGeog	Sistema de Informação Geográfica
SIGEsc	Sistema de Informação de Gestão Escolar
SIGFP	Sistema de Informação de Gestão das Finanças Públicas
SIGP	Sistema de Informação de Gestão de Pessoal
SIGRH	Sistema de Informação de Gestão dos Recursos Humanos
TAE	Taxa de Abandono Escolar
TBA	Taxa Bruta de Admissão (definição no Anexo 2)
TBM	Taxa Bruta de Matrícula (definição no Anexo 2)
TI	Tecnologias da Informação
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
TLA	Taxa Líquida de Admissão (definição no Anexo 2)
TLM	Taxa Líquida de Matrícula (definição no Anexo 2)
TRep	Taxa de Repetição

UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância

## DIREÇÕES-GERAIS DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

DGAEIDC	Direção-Geral da Administração Escolar, Inovação e Desenvolvimento Curricular
DGC	Direção-Geral da Cultura
DGES	Direção-Geral do Ensino Superior
DGSC	Direção-Geral de Serviços Corporativos
IGE	Inspeção-Geral da Educação

## DIREÇÕES E GABINETES DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

DD	Direção Distrital
DNA	Direção Nacional de Aprovisionamento
DNACICC	Direção Nacional das Artes, Cultura e Indústrias Criativas Culturais
DNASE	Direção Nacional da Ação Social Escolar
DNCAE	Direção Nacional do Currículo e Avaliação Escolar
DNDCT	Direção Nacional do Desenvolvimento das Ciências e Tecnologias
DNEB	Direção Nacional do Ensino Básico
DNEPE	Direção Nacional da Educação Pré-Escolar
DNER	Direção Nacional do Ensino Recorrente
DNESG	Direção Nacional do Ensino Secundário Geral
DNES	Direção Nacional do Ensino Superior Técnico
DNESTV	Direção Nacional do Ensino Secundário Técnico-Vocacional
DNESU	Direção Nacional do Ensino Superior Universitário
DNFL	Direção Nacional de Finanças e Logística
DNMB	Direção Nacional dos Museus e Bibliotecas
DNPC	Direção Nacional do Património Cultural
DNPETI	Direção Nacional do Plano, Estatística e Tecnologias de Informação
DNRH	Direção Nacional dos Recursos Humanos
DR	Direção Regional
GAEM	Gabinete de Análise Estratégica e Modernização
GJ	Gabinete Jurídico
GM	Gabinete do Ministro
UME	Unidade de Média Educativa
UNIME	Unidade de Infraestruturas e Manutenção de Equipamentos da Educação

## SERVIÇOS DESCENTRALIZADOS DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

ANAAA	Agência Nacional para a Avaliação e Acreditação Académica
INFORDEPE	Instituto Nacional de Formação de Docentes e Profissionais da Educação
UNTL	Universidade Nacional de Timor Lorosa'e

## OUTRAS INSTITUIÇÕES GOVERNAMENTAIS

ADN	Agência de Desenvolvimento Nacional
CFP	Comissão da Função Pública
SEFOPE	Secretaria de Estado da Formação Profissional e Emprego



# INTRODUÇÃO

## CONTEXTUALIZAÇÃO DO PLANO

O Plano Estratégico Nacional da Educação (PENE) 2011-2030 é a primeira tentativa de analisar, de forma abrangente, a situação educativa de Timor-Leste. O PENE identifica os desafios que afetam a capacidade do Ministério da Educação (ME ou Ministério) de ir ao encontro das obrigações do País relativamente à educação, tal como se encontram descritas na Constituição de Timor-Leste, do seu compromisso em relação à concretização dos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM) para 2015 e das metas do Plano de Desenvolvimento Nacional.

Este documento é uma versão revista do PENE. A versão original foi desenvolvida em 2009/2010 com base nos dados do recenseamento de 2004. O Governo estava, nessa altura, a organizar o recenseamento de 2010. O ME decidiu começar a implementação do PENE, consciente de que este seria revisto logo que os dados fidedignos do Censos de 2010 ficassem disponíveis. Assim, esta versão revista baseia-se nos dados dos Censos de 2010 disponibilizados em finais de 2011.

Os dados do recenseamento de 2010 projetam um crescimento da população em idade escolar significativamente mais baixo do que o previsto nos Censos de 2004. Uma análise dos novos dados mostra que há menos pressão para alocar recursos no recrutamento de professores, na construção de salas de aula, no fornecimento de equipamento e materiais didáticos no Ensino Básico para apenas ir ao encontro das exigências do acesso à educação por um número crescente de novos alunos.

Consequentemente, os recursos são realocados para promover a qualidade da educação. Isto encontra-se espelhado na versão revista do PENE, na qual foram acrescentadas áreas novas que irão ajudar a melhorar a qualidade da educação, tais como o aumento de escolas de referência, uma rede nacional de bibliotecas escolares, media educativa, a reforma das estruturas de gestão do Pré-Escolar e do Ensino Secundário, e os programas de pós-alfabetização para o Ensino Recorrente.

Este PENE promove a nova visão do Ministério para o setor da educação a médio e longo prazo. Fornece a base para discussões com parceiros de desenvolvimento nacionais e internacionais de modo a melhor coordenar e financiar intervenções no setor e a contribuir para a eficácia da ajuda. O PENE foi desenvolvido através de um processo consultivo que envolveu funcionários em todos os níveis dentro do Ministério, incluindo as regiões, distritos e escolas, bem como os seus parceiros de desenvolvimento e outras partes interessadas.

As principais áreas de intervenção do PENE estão apresentadas no Capítulo 3 como “Programas Prioritários”. A informação fornecida no PENE é suficiente para as discussões que serão necessárias estabelecer com o governo e com os doadores no sentido de garantir o financiamento adequado para a educação.

Nesta versão completa do PENE, mais de metade do documento explica os Programas Prioritários, explicitando-se as principais componentes e intervenções. Para cada Programa Prioritário, apresenta-se, num Quadro Lógico (Logframe), os objetivos e os resultados a atingir a curto e longo prazo, fornece-se também informação sobre a estratégia e metodologia de implementação. Uma matriz de implementação é fornecida na secção dos Anexos que descreve as principais etapas para cada um dos programas no período 2011-2015. No caso dos Ensinos Básico e Secundário, as áreas onde será necessário realizar um trabalho mais extensivo, os três subprogramas serão explicados com maior detalhe. Os Programas Prioritários individuais estão articulados, mas podem ser usados independentemente para discutir ou solicitar financiamento nacional ou internacional.

# ORGANIZAÇÃO DO PLANO

O PENE divide-se nas secções abaixo apresentadas.

## INTRODUÇÃO

Esta secção apresenta uma contextualização e uma visão geral do PENE e da sua estrutura.

## VISÃO 2011-2030

Esta secção apresenta a visão para a educação por subsector.

## CAPÍTULO 1: ANÁLISE DA SITUAÇÃO

Esta secção descreve o progresso feito desde o Plano de Desenvolvimento Nacional (2002-07) e identifica os principais desafios. A primeira parte deste capítulo descreve a situação do sistema de ensino por subsector chave: Educação Pré-Escolar e Ensinos Básico, Secundário, Superior e Recorrente. Para estes subsectores, apresenta-se uma descrição das áreas estratégicas problemáticas, nomeadamente o acesso, a qualidade e a gestão. A segunda parte do capítulo descreve as principais questões e desafios identificados na gestão da educação.

## CAPÍTULO 2: ENQUADRAMENTO LEGAL E POLÍTICO

Nesta secção, descreve-se o contexto político que rege o desenvolvimento do PENE. Apresenta uma análise da Constituição de Timor-Leste<sup>1</sup>, os principais objetivos da Política Nacional da Educação 2007-2012 e a estrutura do sistema de ensino tal como se encontra apresentada na Lei de Bases da Educação de 2008.

## CAPÍTULO 3: PROGRAMAS PRIORITÁRIOS

### PARTE 1: A REFORMA DA EDUCAÇÃO 2011-2030

Os principais programas para a Educação Pré-Escolar e para os Ensinos Básico, Secundário, Superior e Recorrente apresentam uma visão e objetivos a curto e longo prazo e apresentam as principais estratégias e atividades para alcançar estes resultados. Há dois programas (PP7 e PP6) que mostram como os objetivos referentes à qualidade do ensino e à inclusão social serão atingidos no setor da educação como um todo.

### PARTE 2: A REFORMA DA GESTÃO DA EDUCAÇÃO 2011-2030

Uma descrição semelhante é apresentada para as seis áreas fundamentais da reforma da gestão: gestão geral, gestão dos recursos humanos, desconcentração e melhoria organizacional, planeamento e gestão orçamental, Tecnologias da Informação (TI) e Sistemas de Informação de Gestão (SIG) e coordenação de doadores.

## CAPÍTULO 4: CUSTOS DO PLANO

Esta secção considera as implicações financeiras do PENE e as suas consequências para recalculer a extensão do financiamento público necessário para a educação. É dada especial atenção às necessidades de financiamento em termos de capacitação e de Assistência Técnica (AT) que venham a surgir durante a implementação do PENE. Este capítulo fornece o contexto para rever os compromissos dos atuais doadores e para explorar novas formas de financiamento para a AT e outras necessidades.

## CAPÍTULO 5: IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO

O Capítulo 5 descreve a forma como o PENE irá ser implementado, a facilitação de planos de implementação, a definição de papéis e responsabilidades, os procedimentos para monitorizar o progresso e a avaliação do desempenho a todos os níveis.

## ANEXOS

ANEXO 1: Lista de Autores e Colaboradores


ANEXO 2: Glossário

ANEXO 3: Matrizes de Implementação dos Programas Prioritários

ANEXO 4: Projeções de População e Simulações de Custo Usadas

ANEXO 5: Referências

<sup>1</sup> A Constituição da República Democrática de Timor-Leste 2002.

A young child with curly hair is looking upwards with a hopeful expression. The background is a blurred outdoor setting. A blue graphic overlay with a white spiral pattern is positioned on the right side of the image, containing text in Portuguese.

# **VISÃO PARA A EDUCAÇÃO**

Em 2030, o povo de Timor-Leste irá estar educado, informado e qualificado para viver uma vida longa e produtiva, respeitando os valores tradicionais, da paz e da família. Todos os indivíduos terão as mesmas oportunidades no acesso à educação de qualidade, que lhes permitam participar no processo de desenvolvimento económico, social e político, assegurando a equidade social e a unidade timorense.

## PARA A EDUCAÇÃO PRÉ-ESCOLAR

As crianças com idades compreendidas entre os três e os cinco anos de idade terão acesso à Educação Pré-Escolar numa escola perto da sua área de residência.

Aí desenvolverão competências e conhecimentos que as preparem para o aproveitamento no Ensino Básico.

As famílias, as comunidades e a administração local serão envolvidos no processo de tomada de decisões e, através de esforços colaborativos, serão criadas escolas que cumpram todos os requisitos de qualidade da Educação Pré-Escolar.

## PARA O ENSINO BÁSICO

O Ensino Básico é universal, obrigatório e gratuito. A reforma do Ensino Básico basear-se-á nos quatro pilares da educação: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver com os outros e aprender a ser. Aos seis anos de idade, todas as crianças terão acesso ao Ensino Básico. Depois de concluírem os nove anos de escolaridade, serão fluentes em ambas as línguas oficiais e terão aprendido o inglês como primeira língua estrangeira. Desenvolverão sólidas competências matemáticas e de literacia, e adquirirão as competências básicas, bem como os valores fundamentais da identidade nacional, da história e cultura timorense.

# PARA O ENSINO SECUNDÁRIO

Quando os alunos tiverem completado o Ensino Básico, estarão habilitados a ingressar no Ensino Secundário e a adquirir os conhecimentos científicos, humanísticos e técnicos de base necessários à prossecução dos seus estudos. Os alunos irão aprender a aplicar este conhecimento no setor produtivo em Timor-Leste, estando preparados para ingressar no mercado de trabalho. Poderão, ainda dar continuidade aos seus estudos, se assim o entenderem, nos níveis universitário e politécnico.

## ENSINO SECUNDÁRIO GERAL

Esta opção favorecerá a aquisição de técnicas de aprendizagem (aprender a aprender) juntamente com conhecimentos sólidos em línguas, tecnologias e ciência, encontrando-se, essencialmente, estruturada e organizada para preparar os alunos de modo a continuarem os seus estudos académicos num nível superior.

## ENSINO TÉCNICO-VOCACIONAL

Esta via de estudos continuará a desenvolver as habilidades e as competências técnicas especializadas, com ênfase na aquisição de competências e no uso de TI, no sentido de assegurar que os alunos estão aptos a entrar no mercado de trabalho ou a prosseguir os seus estudos no Ensino Superior politécnico ou universitário.

# PARA O ENSINO SUPERIOR

Os alunos do Ensino Superior irão adquirir as competências e os conhecimentos avançados necessários à análise, ao planeamento, à construção e à manutenção das infraestruturas socioeconómicas de Timor-Leste.

## UNIVERSIDADES

Os alunos do ensino superior universitário serão formados para liderarem nas suas áreas e profissões. Os alunos terão acesso a uma série de universidades públicas e privadas que serão alvo de um rigoroso processo de acreditação, no sentido de garantir que oferecem um ensino com elevados padrões de qualidade.

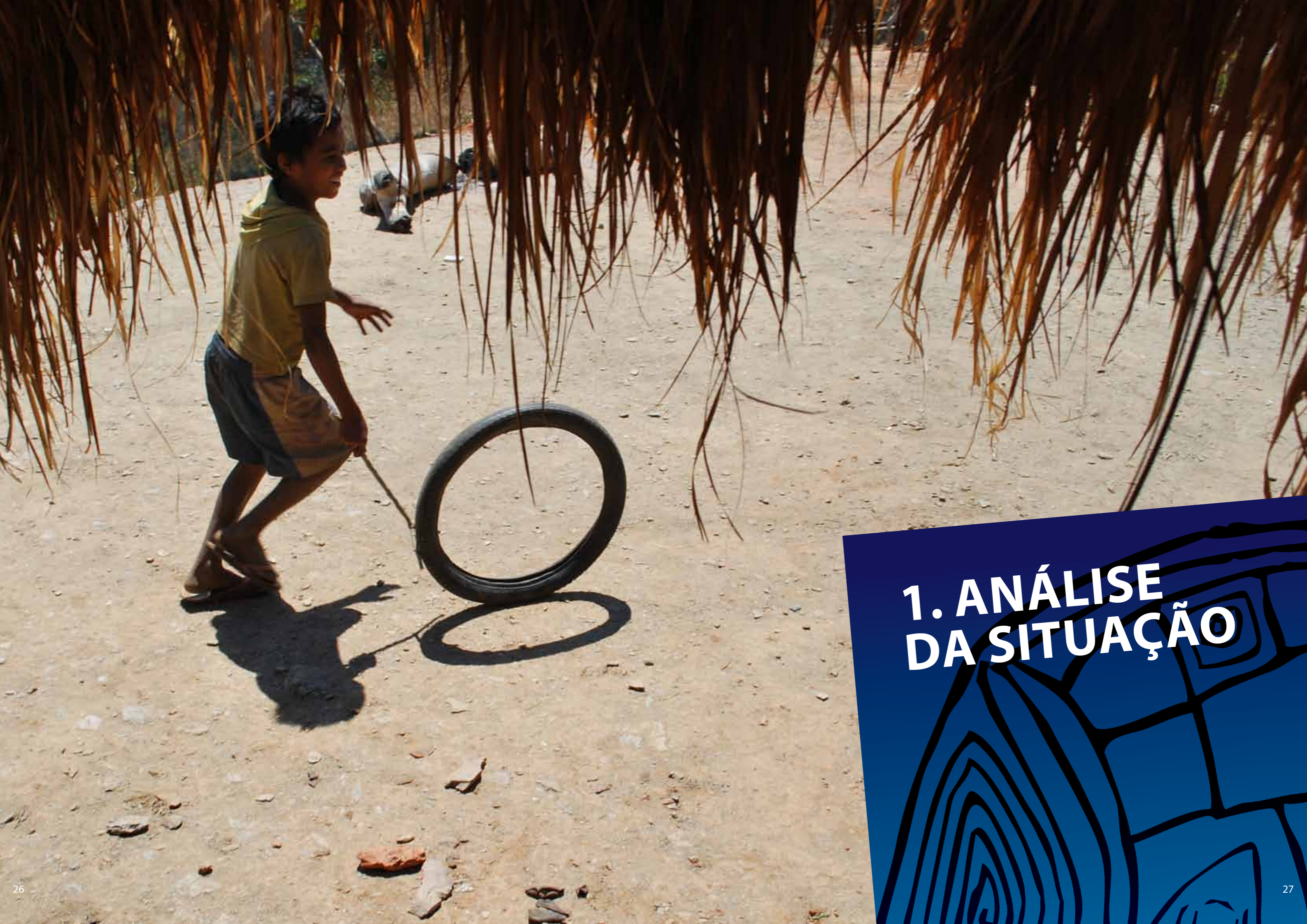
## POLITÉCNICOS

Os alunos terão acesso ao Ensino Superior Técnico, onde irão desenvolver competências profissionais que proporcionem um meio de subsistência para si e para as suas famílias e que lhes permitam contribuir para o desenvolvimento de Timor-Leste.

Os alunos do Ensino Superior Técnico serão formados e treinados de acordo com os mais elevados padrões de qualidade e estarão aptos a aplicar soluções técnicas a problemas práticos.

## PARA O ENSINO RECORRENTE

O Ensino Recorrente contribuirá para que jovens e adultos adquiram as qualificações escolares, a preparação necessária para o trabalho e vida cultural, para a compreensão do mundo e para o exercício da cidadania ativa e consciente. No futuro, os jovens e os adultos terão acesso a programas de Ensino Recorrente, como parte do processo de aprendizagem ao longo da vida, com vista a ultrapassar desigualdades económicas, sociais e culturais e permitir a participação democrática na vida coletiva de Timor-Leste.



# 1. ANÁLISE DA SITUAÇÃO

# INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta uma análise da situação da educação e as principais questões relativamente à sua gestão.

A primeira parte analisa o sistema de ensino por subsetor: Educação Pré-Escolar e Ensinos Básico, Secundário, Superior e Recorrente. Para cada subsetor, identificam-se as principais questões e desafios.

A segunda parte deste capítulo descreve os principais desafios relativos à gestão da educação.

## A ESTRUTURA DO SISTEMA DE ENSINO EM TIMOR-LESTE

A Tabela 1.1 apresenta a estrutura atual do sistema de ensino em Timor-Leste, o número total de escolas privadas e públicas por distrito e por subsetor educativo.

TABELA 1.1: A Estrutura Escolar do Sistema de Ensino de Ensino.

Fonte: Dados da Unidade de Infraestruturas, Ministério da Educação, 2010.

DISTRITO	TOTAL POR DISTRITO	ESCOLAS									
		PRÉ-ESCOLAS		ESCOLAS BÁSICAS				SECUNDÁRIO GERAL		SECUNDÁRIO TÉCNICO	
				AGRUPAMENTOS		ESCOLAS FILIAIS		Públicas	Privadas	Públicas	Privadas
				Públicas	Privadas	Públicas	Privadas				
Aileu	94	10	1	11	4	62	1	1	2	2	0
Ainaro	98	4	2	17	3	64	3	2	2	1	0
Baucau	198	1	4	17	5	116	44	8	1	1	1
Bobonaro	165	8	1	23	3	123	1	3	2	1	0
Covalima	123	19	0	20	6	68	5	3	1	1	0
Dili	147	14	12	14	8	59	17	11	10	2	0
Ermera	143	6	0	22	1	104	4	2	2	2	0
Lautém	100	7	0	15	2	70	3	2	0	1	0
Liquiçá	91	1	19	7	1	54	6	1	1	1	0
Manatuto	86	8	1	16	2	50	4	2	2	1	0
Manufahi	103	5	5	13	3	65	5	3	2	2	0
Oecusse	76	3	1	9	2	50	6	2	1	2	0
Viqueque	130	3	7	18	3	85	4	4	3	3	0
TOTAL	1554	89	53	202	43	970	103	44	29	20	1
		142		245		1073		73		21	
				1318				94			
		1554									

As principais características do sistema de ensino são:

- A distribuição das Pré-Escolas revela uma participação significativa do setor privado; 53 de 142 Pré-Escolas são de propriedade e gestão privada (37%).
- A rede pública de escolas no sistema de Ensino Básico mostra que existem: a) 202 Sedes de Agrupamento do Ensino Básico responsáveis pela oferta educativa nos três Ciclos (do 1.º ao 9.º ano); e b) 970 Escolas Filiais, algumas das quais são responsáveis pela oferta educativa no 1.º Ciclo e outras nos 1.º e 2.º Ciclos. Estas Escolas Filiais situam-se frequentemente em locais remotos e estão associadas a uma Escola Básica Central que funciona como o centro de gestão do agrupamento (ver Capítulo 3, Programa Prioritário 2: Ensino Básico).
- A distribuição das Escolas Secundárias indica que existem muitas mais escolas Secundárias Gerais (73 de 94) do que escolas Secundárias Técnico-Vocacionais (21 de 94).
- A participação do setor privado na oferta educativa representa 15% do número total de escolas (229 de 1554). Se as Pré-Escolas não forem contabilizadas, este nível de participação é de 12% (176 de 1412).
- A distribuição das Escolas Secundárias pelo País é assimétrica, sendo consideravelmente mais reduzida nas zonas sul e oeste.

## EVOLUÇÃO RECENTE DO SISTEMA DE ENSINO

Nos últimos anos, tem-se verificado um aumento significativo no que se refere, quer ao número de escolas novas, quer às matrículas.

TABELA 1.2: Crescimento do Sistema de Ensino.

Fonte: Dados do SIGE de 2010.

	1.º e 2.º Ciclos Ensino Básico						3.º Ciclo Ensino Básico				Ensino Secundário			
	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	2010	06/07	07/08	08/09	2010	06/07	07/08	08/09	2010
Escolas	848	841	925	986	1027	1073	150	153	227	245	69	73	94	94
Inscrições	147.207	164.687	191.998	206.651	218.720	230.562	39.186	51.381	60.630	60.897	25.730	28.292	33.267	41.106
Professores	5.211	5.314	5.416	5.417	7.358	7.576	1.841	1.870	2.307	2.411	1.197	1.232	1.605	2.071
Rácio A/P	28	31	35	38	29	30	21	22	23	26	21	23	21	20
TBM	0,93	0,99	1,11	1,14	1,16	1,28	0,54	0,66	0,8	0,79	0,39	0,41	0,47	0,57
TLM	0,67	0,71	0,76	0,80	0,85	0,93	0,20	0,26	0,31	0,30	0,13	0,14	0,16	0,19

A/P = Aluno/Professor

A Tabela 1.2. mostra como os Ensinos Básico e Secundário se têm desenvolvido nos últimos anos e alguns dos principais indicadores: número de escolas, matrículas, número de professores, rácio aluno/ professor, Taxa Bruta de Matrícula (TBM), Taxa Líquida de Matrícula (TLM)<sup>2</sup>. Os dados apresentados destacam:

<sup>2</sup>Ver definição no Anexo 2: Glossário.

i) Foi alcançado um excelente progresso relativamente à inscrição dos alunos nos dois primeiros ciclos do Ensino Básico (do 1.º ao 6.º ano), aferindo pela TLM, verificou-se um aumento de 0,67 em 2004 para 0,93 em 2010. Este resultado mostra que Timor-Leste está próximo do sucesso no que se refere ao primeiro passo necessário para alcançar o ODM relativo à conclusão do ensino primário universal, já que 93% das crianças que têm entre seis e 12 anos de idade estão matriculadas na escola.

ii) A TBM para os dois primeiros ciclos é muito preocupante. Revela que muitas crianças não estão a progredir pelos anos de escolaridade na idade oficial. Muitas crianças repetem anos de escolaridade e, como resultado, existe um elevado número de alunos nos dois primeiros ciclos de ensino cuja idade ultrapassa a idade oficial de frequência dos mesmos. Estes alunos correm um risco maior de abandono escolar e de não concluírem o 6.º ano de escolaridade. Este é um enorme desafio para a educação em Timor-Leste. A extensão deste problema é visível na TLM para o 3.º Ciclo (do 7.º ao 9.º ano). Apenas 30% dos alunos têm a idade oficial (entre 13 e 15 anos) para a frequência deste ciclo.

iii) Verificou-se um crescimento impressionante do número de professores tanto no Ensino Básico como no Secundário.

iv) A média do rácio aluno-professor tem vindo a melhorar e é agora de 1:30 para os 1.º e 2.º Ciclos do Ensino Básico, de 1:26 para o 3.º Ciclo e de 1:20 para o Ensino Secundário. Estes rácios estão entre os melhores dos países em vias de desenvolvimento. A tabela esconde, no entanto, o facto de que o rácio não é tão bom no 1.º Ciclo, onde as turmas podem ser de mais de 45 alunos por professor. Do ponto de vista das melhores práticas pedagógicas em educação, a dimensão das turmas deve ser a menor possível nos anos iniciais.

MATRÍCULA E RETENÇÃO

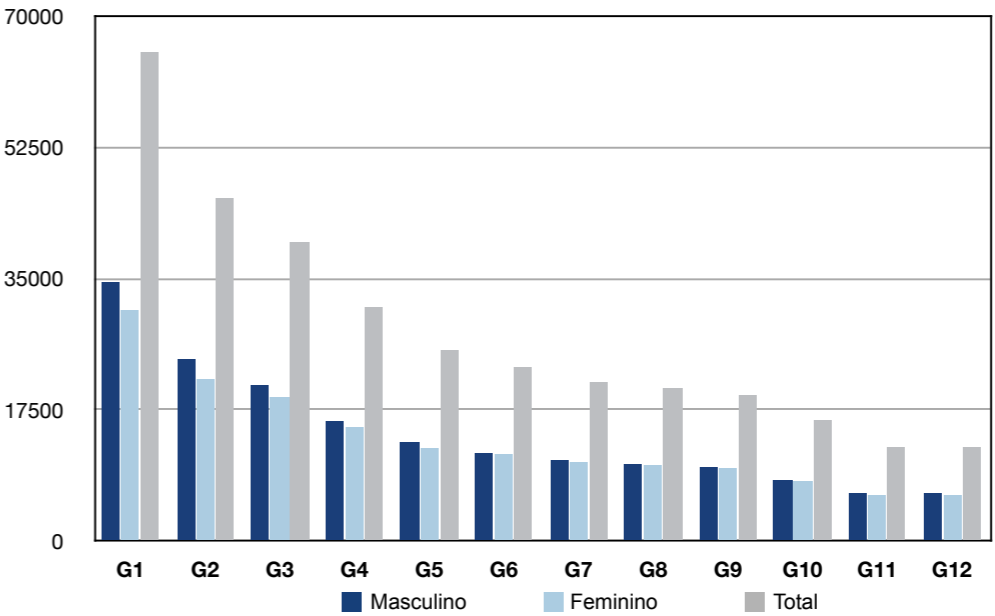
A Figura 1.1 abaixo apresentada revela que o número total de inscrições dos alunos decresce ao longo dos ensinos básico e secundário. Este declínio deve-se ao número elevado de alunos que repetem anos de escolaridade, muitos dos quais acabam por abandonar a escola. A procura de soluções para a questão da retenção dos alunos até ao 6.º ano de escolaridade é crucial para que Timor-Leste consiga alcançar o ODM de conclusão do ensino primário universal.

As questões relacionadas com a inscrição e a retenção são também importantes depois do 6.º ano de escolaridade, se Timor-Leste pretender que os seus jovens obtenham as competências necessárias para concretizar e alcançar as suas prioridades em termos de desenvolvimento nacional.

As razões para as tendências nestas áreas serão objeto de investigação mais rigorosa, a qual será possível à medida que o processo de refinamento e de gestão em tempo útil dos dados do Sistema de Informação de Gestão da Educação (SIGE) melhore. Isto permitirá uma análise mais rigorosa da progressão de alunos ao longo do sistema a nível da região, do distrito, do subdistrito e da escola.

FIGURA 1.1: Número de matrículas por ano a nível nacional (2010).

Fonte: Ministério da Educação: ‘Anuário Estatístico da Educação 2009/2010’.



Sabe-se que os padrões de matrícula por distrito diferem consideravelmente; por exemplo, a TBM mais baixa é em Díli e a mais alta é em Viqueque. Uma análise dos números por subdistritos revela diferenças ainda maiores: indicam que as atividades que visam o aumento da matrícula, a redução da retenção e a diminuição do abandono escolar precisam de ser direcionadas para o nível do subdistrito. Será necessário identificar melhor e monitorizar os indicadores por subdistrito e/ou por escola.

1.1 EDUCAÇÃO PRÉ-ESCOLAR

ACESSO

Em 2002, havia 57 Pré-Escolas registadas para 2904 crianças. Destas 57 escolas, oito eram públicas e 49 eram privadas. Em 2003, o número tinha diminuído para 2550. Durante este período, o número de professores da Educação Pré-Escolar flutuava entre 128 e 149.

Este subsetor da educação está em considerável expansão. No início do ano escolar 2007/2008, havia 142 pré-escolas com 310 professores, frequentadas por 7994 crianças. Isto significa que aproximadamente 8% do número total de crianças com idades compreendidas entre os três e os cinco anos de idade tinham acesso à Educação Pré-Escolar. Estes números não revelam diferenças significativas entre os níveis do distrito e do subdistrito. As taxas de inscrição são consideravelmente mais altas nas áreas urbanas do que nas áreas rurais e remotas.

As comunidades locais têm dado contributos significativos para o crescimento da Educação Pré-Escolar através do fornecimento de salas de aula. Dos 142 pré-escolas, 53 são escolas privadas apoiadas pela comunidade.

QUALIDADE

O sistema de Educação Pré-Escolar está num estágio muito embrionário de desenvolvimento, apenas com esboços iniciais de estratégias e planos para desenvolvimento futuro. O Ministério desenvolveu um plano de estudos inicial como base para um currículo futuro. Em 2006, um quadro de referência das competências do professor da Educação Pré-Escolar foi desenvolvido para professores a trabalhar com crianças com menos de seis anos de idade, muito embora o quadro esteja ainda por ser implementado na totalidade. Novas diretrizes para a acreditação do Pré-Escolar foram elaboradas em 2007 e um programa piloto de formação de professores foi realizado em colaboração com a UNICEF e uma ONG local, a Fundação Alola.

Não existem dados suficientes para avaliar adequadamente a qualidade da Educação Pré-Escolar. Em alguns casos, as comunidades assumiram a responsabilidade de selecionar professores que podem ou não ter formação adequada para o desempenho destas funções. O Ministério precisa de estabelecer padrões para os estabelecimentos de educação Pré-Escolar, públicos e privados.

É necessário realizar mais trabalho no que se refere ao desenvolvimento do currículo e à preparação e aprovação de orientações pedagógicas. Há uma série de organizações que têm elaborado e testado material didático em Tétum e Português, o qual pode ser desenvolvido e contextualizado. Outra área que requer atenção é a insuficiência de materiais pedagógicos e lúdicos disponíveis nas línguas de instrução.

O Ministério está a planear relançar o Grupo de Trabalho da Educação Pré-Escolar para melhorar a coordenação entre as organizações locais e os parceiros de implementação. Espera-se que este grupo de trabalho se transforme numa plataforma para a elaboração de políticas e para a partilha de experiências e boas práticas.

A introdução do novo Estatuto da Carreira Docente (ECD) pode resolver alguns dos desafios relativos à melhoria das qualificações e desempenho dos professores. O sistema de inspeção escolar, que foi estabelecido em 2008, ainda não se focou na Educação Pré-Escolar, sendo necessário desenvolver uma estrutura apropriada para assegurar a qualidade deste nível de ensino.

A criação da Direção Nacional da Educação Pré-Escolar, pelo Decreto-Lei N.º 22/2010, de 9 de dezembro de 2010, representa um passo significativo no desenvolvimento deste subsector.

GESTÃO

É necessário um plano abrangente para gerir reformas que: a) assegurem a disponibilização de um número suficiente de salas de aula em todas as áreas geográficas, começando pelas mais desfavorecidas, e se coordenem com outras agências municipais ou governamentais, no sentido de suprirem uma parte destas necessidades; b) assegurem que existam professores e auxiliares de ação educativa com formação adequada; c) assegurem o fornecimento de materiais pedagógicos e lúdicos, e mobiliário de sala de aula adequado; d) desenvolvam e implementem uma estrutura de gestão e um sistema de acreditação do Pré-Escolar; e e) desenvolvam pacotes de incentivos para encorajar a participação dos pais e organizações da sociedade civil na promoção do acesso à escola.

1.2 ENSINO BÁSICO

ACESSO

A criação de escolas mais perto da área de residência das crianças, a construção e reconstrução de salas de aula em escolas existentes e o aumento do número de professores têm sido marcos de sucesso na área da educação em Timor-Leste. Com uma taxa de matrícula de 93% nos 1.º e 2.º Ciclos em 2010, existe uma forte evidência de que existem escolas disponíveis para os alunos e de que os pais estão a incentivar os filhos a frequentar a escola. Há, no entanto, ainda muito espaço para melhorias.

Antes de 2008 o sistema de ensino em Timor-Leste estava organizado de acordo com um modelo seis-três-três: Ensino Primário (seis anos), Pré-Secundário (três anos) e Secundário (três anos). Este modelo mudou em 2008 para um sistema de Ensino Básico que é obrigatório e que engloba os primeiros nove anos de escolaridade<sup>3</sup>, seguidos pelos três anos do Ensino Secundário.

Durante os anos que se seguiram à independência de Timor-Leste, os esforços no sentido de proporcionar o acesso à educação centraram-se principalmente no Ensino Básico. Os resultados alcançados nesta área estão sintetizados na Tabela 1.3 que abaixo se apresenta.

TABELA 1.3: Progresso no Acesso à Educação Básica.

Fonte: Ministério da Educação.

Categoria	1999/2000	2010
Escolas do 1.º e 2.º ciclo	674	1.073
Alunos do 1.º e 2.º ciclo	190.000	230.562
Professores do 1.º e 2.º ciclo	3.860	7.576
Escolas do 3.º ciclo	97	245
Alunos do 3.º ciclo	21.810	60.897
Professores do 3.º ciclo	65	2.411

Verificou-se um aumento de 59% no número de Escolas do 1.º e 2.º ciclos e um aumento de 96% no número de professores entre 2000 e 2010. Houve um aumento de 21% no número de alunos. Em 2010, verificou-se um enorme crescimento no número de Escolas do 3.º Ciclo, que aumentaram de 97 em 1999 para 245. Destas, 202 são públicas e 43 são privadas. O número de alunos matriculados no 3.º ciclo aumentou drasticamente de 21.810 em 1999 para 60.897 em 2010<sup>4</sup>.

Foram feitos esforços consideráveis nesta década para contratar um número suficiente de professores em todos os ciclos. Este progresso reflete-se no aumento do número de professores, cujo número subiu de 3.860 para 7.576 nos 1.º e 2.º Ciclos do Ensino Básico.

<sup>3</sup> 1.º Ciclo: do 1.º ao 4.º ano; 2.º Ciclo: do 5.º ao 6.º ano; e 3.º Ciclo: do 7.º ao 9.º ano.

<sup>4</sup> Ministério da Educação: 'Anuário Estatístico da Educação 2009/2010'.

Em 1996, havia apenas 65 professores timorenses no Ensino do 3.º Ciclo do Ensino Básico; os restantes eram indonésios. Quando os professores indonésios deixaram Timor-Leste em 1999, o Ensino do 3.º ciclo enfrentou grandes dificuldades. Isto exigiu que o Governo de Timor-Leste (GovTL) reedificasse o seu corpo docente a este nível, de forma a que em 2010 houvesse 2.411 professores timorenses, efetivos e contratados a termo certo.

Apesar de se terem verificado ganhos impressionantes no desenvolvimento do sistema de Ensino Básico, há questões essenciais relacionadas com o acesso que precisam de ser abordadas se Timor-Leste quiser atingir o ODM relativo à conclusão do ensino primário universal e criar a rampa de lançamento para uma nação com uma formação sólida e qualificada. Embora o Ministério esteja consciente das principais questões que afetam o Ensino Básico, é necessária mais investigação para testar hipóteses e auxiliar a identificação de respostas políticas adequadas.

As principais questões relacionadas com o acesso estão identificadas abaixo. Há uma profunda inter-relação entre elas. É também importante salientar que as questões relacionadas com o acesso dos alunos à educação estão, até certo ponto, dependentes da qualidade da educação que estes recebem.

MATRÍCULA, FREQUÊNCIA, REPETIÇÃO E RETENÇÃO

Os fatores fundamentais relacionados com a matrícula, frequência, repetição e retenção de alunos, bem como a prevenção do abandono escolar, e, em última instância, o alcance do ODM para a educação, são:

O número de crianças em idade regular matriculadas no 1.º ano de escolaridade é insuficiente.

ATLM para os 1.º e 2.º Ciclos é o resultado mais positivo no âmbito da educação desde a independência. A matrícula é obrigatória para os alunos com seis anos de idade. 79% dos alunos com seis anos de idade estão inscritos na escola. Contudo, em 2011 a Taxa Líquida de Admissão (TLA) era de 44%. Esta diferença é uma consequência do facto de alguns alunos serem matriculados aos cinco anos de idade, fazendo com que aos seis anos estejam já no 2.º ano ou a repetir o 1.º ano. É importante constatar que os restantes 56% alunos de seis anos de idade deverão estar matriculados na idade oficial, para a progressão dos estudos dentro da idade regular.

Os fatores que podem ter um impacto na matrícula aos seis anos de idade são: a distância casa-escola, a desvalorização da escola e consequente falta de consciência dos pais sobre a importância de matrícula dos alunos na idade regular, além de práticas desadequadas de inscrição nas escolas que atrasam a matrícula na idade correta. As crianças que não têm oportunidade de frequentar a Educação Pré-Escolar podem não estar bem preparadas para o sucesso no Ensino Básico.

Os alunos não frequentam a escola com regularidade

Embora os níveis de matrícula tenham vindo a melhorar, os dados sugerem que muitos alunos não estão a frequentar a escola regularmente, arriscando-se, portanto, a não usufruir dos benefícios de aprendizagem e de desenvolvimento proporcionados pela educação. Este facto aumenta consideravelmente o risco de ter de repetir o ano de escolaridade no ano letivo seguinte.

Os fatores que podem causar uma fraca assiduidade por parte dos alunos incluem: distância casa-escola, transportes não fiáveis, fatores climáticos como chuvas fortes, obrigação de trabalhar para a família (por exemplo, nos momentos de colheita), doenças, despesas relacionadas com a escola, absentismo dos professores, acesso à água e saneamento nas escolas, salas de aula sobrelotadas (especialmente nos anos iniciais), violência escolar, a qualidade do ensino e práticas de gestão escolar relativas à monitorização e promoção da frequência escolar.

As elevadas taxas de reprovação condicionam o normal percurso educativo

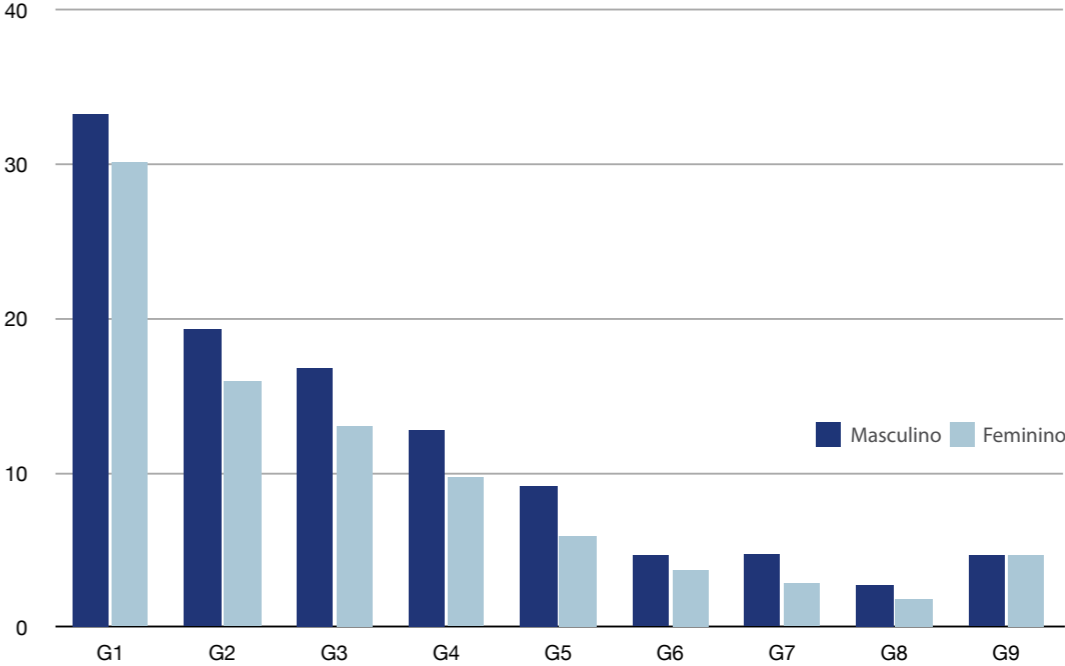
As taxas de repetição são um grave problema, em especial no 1.º ciclo. Repetir anos de escolaridade acarreta custos desnecessários e encargos em termos de espaço às escolas, facto que está diretamente relacionado com as altas taxas de abandono e com o insucesso na conclusão dos estudos por parte daqueles que repetem anos de escolaridade.

Idealmente, os alunos deveriam concluir o 1.º e o 2.º ciclos em seis anos. Na realidade, os alunos estão a despende, em média, 11,2 anos nestes dois ciclos de ensino, o que torna a educação significativamente mais cara para o Estado e para as famílias do que deveria ser.

A extensão do problema da repetição não deve ser subestimada. É uma prioridade abordar esta questão. A Figura 1.2, abaixo apresentada, ilustra a extensão do problema, particularmente nos anos de escolaridade iniciais.

FIGURA 1.2: Taxas de Repetição no Ensino Básico (em Percentagem) por género e ano (2010).

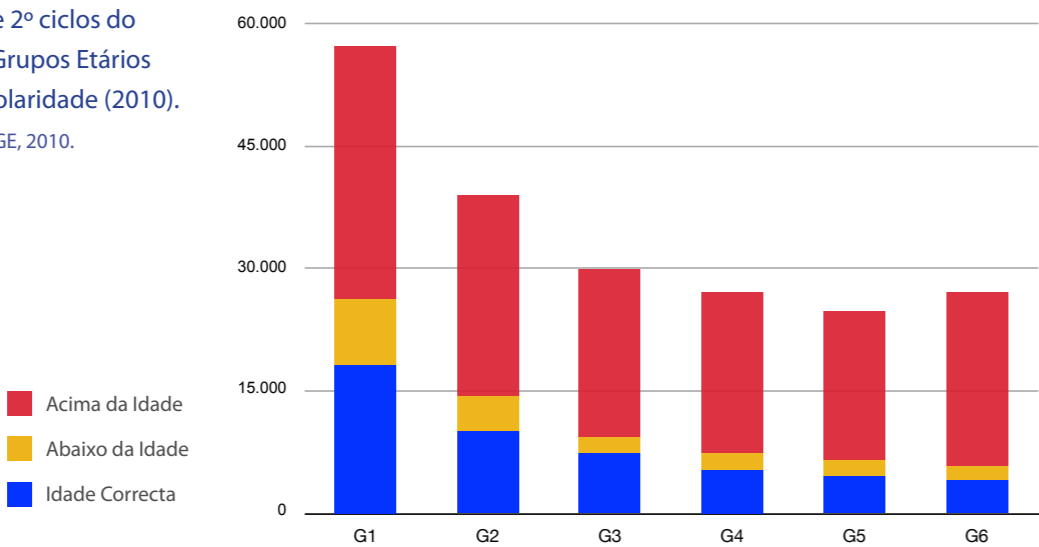
Fonte: Dados do SIGE, 2010.



A Figura 1.3 abaixo apresentada fornece uma visão detalhada da distribuição de alunos por ano de escolaridade e grupos etários do 1.º ao 6.º ano de escolaridade. O grande segmento a vermelho refere-se ao número de alunos cuja idade está acima da esperada para esse ano de escolaridade.

FIGURA 1.3: 1º e 2º ciclos do Ensino Básico: Grupos Etários por Ano de Escolaridade (2010).

Fonte: Dados do SIGE, 2010.



A cor laranja nas colunas assinala a participação das crianças cuja idade é inferior à expectável para aquele ano de escolaridade e os segmentos azuis representam as crianças que têm a idade correcta para cada ano.

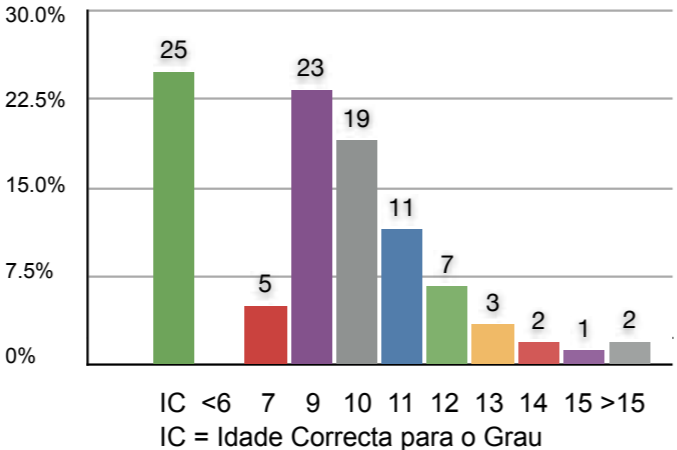
Apenas 25% dos alunos em cada ano dos 1.º e 2.º ciclos estão, em média, na idade certa para o ano de escolaridade que frequentam. Para cada novo ano de escolaridade, a proporção de alunos com idade correcta tende a diminuir. No 6.º ano de escolaridade o problema é extremamente grave. A positiva TLM geral para o conjunto do 1.º e 2.º Ciclos encobre um problema de uma TLM baixa para cada um dos anos de escolaridade.

De forma a ilustrar melhor o problema, a Figura 1.4 abaixo apresentada mostra a distribuição em termos de idade para o 3.º ano, onde a idade oficial corresponde aos oito anos. A maioria dos alunos, cuja idade é superior (53% do total), tem até três anos mais (entre nove e 12 anos) do que a idade expectável. No entanto, existem muitas crianças com 12, 13, 14 e 15 anos de idade, e até mais velhas, que estão ainda no 3.º ano.

Ter um grande número de alunos com idade superior à oficial na sala de aula pode ser prejudicial ao progresso dos alunos em idade regular.

FIGURA 1.4: Distribuição por Idade no 3.º Ano.

Fonte: Dados do SIGE, 2010.



A repetição dos alunos pode dever-se à qualidade da educação que recebem, incluindo a língua de instrução, a sobrelotação das salas de aula, o conhecimento das matérias por parte dos professores, os fracos métodos de ensino, a colocação de professores menos qualificados nos anos de escolaridade iniciais, recursos de sala de aula inadequados e a pouca assiduidade dos professores.

Os diretores das escolas, os professores ou, eventualmente, os pais assumem a decisão de que uma criança não está apta a prosseguir para o ano seguinte. Se na base da decisão está o facto de que os alunos não aprenderam o que deviam ter aprendido no ano de escolaridade em que se encontram, então as razões pelas quais eles não aprenderam têm que ser apuradas.

Muitas escolas usam testes locais no fim de cada trimestre, mas estes não estão padronizados. O aperfeiçoamento de instrumentos e de práticas válidos ou fidedignos de avaliação dos alunos permitiria que o desempenho individual dos alunos fosse avaliado de forma mais apropriada. A formação de professores nesta área é essencial.

Cumulativamente, os dados obtidos através destes instrumentos de avaliação poderiam também fornecer informações que apoiassem a escola e o Ministério a identificar as barreiras globais que se colocam à aprendizagem e à progressão dos alunos, e a desenvolver estratégias para as resolver.

Estes e outros fatores subjacentes a tais níveis, inaceitavelmente altos, de repetição por parte dos alunos devem ser uma prioridade aquando da planificação de investigações futuras, as quais devem ser cada vez mais sofisticadas, de modo a informar as políticas educativas no sentido de resolver este problema.

### Os alunos que repetem anos estão mais propensos a abandonar o sistema de ensino

As taxas de abandono escolar por parte de alunos com idades superiores à idade oficial parecem ser mais elevadas do que as taxas relativas a crianças em idade regular. É provável que a repetição por parte dos alunos seja um indicador fundamental de um possível abandono.

Os alunos cuja idade seja significativamente superior à oficial podem ficar numa situação de desvantagem por terem de aprender com crianças muito mais novas e utilizar não só mobiliário desconfortável, projetado para crianças mais pequenas, como também livros e materiais concebidos para uma fase anterior do seu desenvolvimento cognitivo.

Uma criança que tem de continuamente repetir anos pode experienciar problemas de autoestima e autoconfiança e perder a motivação para aprender.

Os pais geralmente demonstram um elevado nível de comprometimento ao enviarem os seus filhos à escola, mas isto diminuirá se as crianças forem forçadas a repetir anos; os pais podem, pois, tornar-se relutantes em manter os seus filhos na escola, quando se considera que a criança poderia ser mais produtiva, e menos dispendiosa, em casa ou no trabalho.

O próprio aluno pode desanimar e considerar que está a perder o seu tempo na escola, uma vez que não está a conseguir transitar de ano, e, por conseguinte, desiste.

O ensino diferenciado é um desafio adicional para os professores

Uma barreira adicional para um processo de ensino e aprendizagem bem sucedido, que é tanto uma causa como uma consequência das taxas de repetição, é a do ensino diferenciado numa sala de aula com alunos de idades diferentes.

Idealmente, os alunos progridem ao longo dos anos com alunos da mesma idade. Um desafio para o Ministério consiste em identificar formas de promover a disponibilidade dos professores e em prestar-lhes o devido apoio em sala de aula para poderem promover pedagogias diferenciadas de forma a que nenhuma criança seja deixada para trás por ter de repetir um ano. Isto exigirá uma mudança de atitude por parte dos diretores escolares e formação avançada para os professores.

Nem todos os alunos concluem o 6.º ano

O 3.º ODM procura garantir que as crianças concluam o ensino primário universal; isto é equivalente à conclusão do 6.º ano em Timor-Leste. Esta meta não vincula a conclusão deste nível de ensino a uma idade em particular, pelo que, em teoria, os alunos podem repetir vários anos até concluírem o 6.º ano de escolaridade. Isto é improvável que aconteça. As evidências sugerem que 26% dos alunos abandonam a escola antes de chegarem ao 6.º ano.

Para que Timor-Leste possa alcançar esta meta, deve focar-se em fazer com que os alunos concluam o 6.º ano de escolaridade em 6 anos. A correspondência entre os dados do SIGE e a informação sobre os alunos que concluem o 6.º ano de escolaridade deve ser feita antes da extensão do problema poder ser quantificada e de estratégias adequadas serem desenvolvidas no sentido de aumentar as taxas de inscrição, manter os alunos na escola e minimizar as taxas de repetição e de abandono escolar.

LIDAR COM O RÁPIDO CRESCIMENTO POPULACIONAL

Timor-Leste tem uma das taxas mais elevadas de crescimento populacional do mundo. Dados dos Censos de 2010 mostraram uma mudança em termos de números nas taxas de crescimento projetadas relativamente a crianças com seis anos de idade. Projeções anteriores, baseadas nos Censos de 2004, teriam obrigado o Ministério a aumentar as suas instalações, pessoal e recursos em um terço, no sentido de dar resposta ao aumento da admissão esperada de crianças com seis anos de idade. Isto seria suficiente para manter indicadores como os da TLA constantes durante este período.

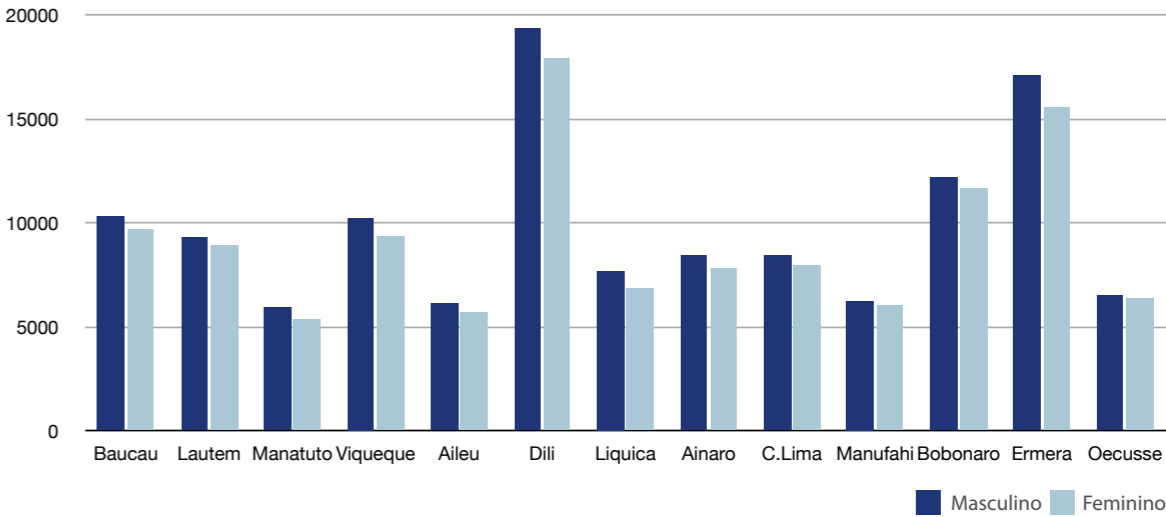
Os dados dos Censos de 2010 sugerem um crescimento mais moderado do número de crianças e a estabilização do número de crianças com seis anos de idade em cerca de 28.000 por ano. A previsão para o número de crianças com seis anos de idade em 2015 é de 28.033. Este valor é ligeiramente inferior às 28.450 crianças com seis anos de idade que os Censos de 2004 registavam. A estar correta, esta informação marcaria o fim da expansão explosiva da população e ajudaria o Ministério a redirecionar mais os seus recursos para a melhoria da qualidade da educação. O Ministério vai melhorar a sua capacidade interna de, no futuro, monitorizar e prever a admissão de alunos no 1.º ano de escolaridade. O Anexo 4 contém mais detalhes sobre a população.

IGUALDADE DE GÉNERO

Relativamente às diferenças de género, as raparigas constituem 48% da população do Ensino Básico em idade escolar. Esta situação era muito diferente em 1999, quando as diferenças de género eram evidentes em todos os ciclos do sistema de ensino e nas diferentes regiões. A Figura 1.5 traduz as questões da igualdade de géneros, atualmente, por distrito. Pode verificar-se que não há uma discrepância significativa em termos de género no que se refere às matrículas no Ensino Básico. Esta é outra conquista notável do setor da educação, na última década.

FIGURA 1.5: Inscrições no Ensino Secundário por Género e Distrito(2010).

Fonte: Dados do SIGE, 2010.



QUALIDADE

Foram alcançados importantes resultados relativamente ao acesso aos estabelecimentos escolares. No entanto, as taxas de retenção de alunos e a forma como, em última instância, os alunos beneficiam do tempo que passam na escola dependem largamente da qualidade da educação que recebem. Reconhece-se que são ainda necessárias mudanças substanciais para melhorar a qualidade da educação.

Currículo

Os desafios de mudar de um currículo indonésio ensinado em língua indonésia para um currículo mais apropriado à nova nação de Timor-Leste foram enormes. Não apenas o conteúdo, mas também a abordagem de ensino e a língua de instrução precisaram de ser alterados. Até 2008, foi desenvolvido um currículo para os primeiros seis anos do Ensino Básico, incidindo em conhecimentos e competências revelantes, o qual estava a ser progressivamente implementado. Os professores receberam formação sobre a implementação do currículo e os respetivos guias do professor. Os desafios relacionados com o novo currículo incluem a introdução do uso das línguas oficiais, tendo-se tornado claro que os professores precisavam de mais formação para implementar integralmente o currículo. O feedback dos professores, diretores de escolas, formadores de professores e técnicos do currículo indica que há preocupações significativas sobre a adequação do currículo e sobre a capacidade dos professores de o implementar de uma forma que potencie adequadamente a aprendizagem dos alunos.

É necessária uma revisão significativa do currículo dos 1.º e 2.º Ciclos para promover um processo de ensino e aprendizagem melhorado e atingir os princípios e objetivos estabelecidos para o novo sistema de Ensino Básico. Muitas alterações resultaram da introdução da Lei de Bases da Educação de 2008. O Ensino Básico (do 1.º ao 9.º ano de escolaridade) foi tornado obrigatório e gratuito. Formalizou-se o uso das duas línguas oficiais como línguas de instrução.

Ensino

A qualidade dos professores e a qualidade da formação de professores são problemáticas. Esta situação tem as suas raízes em eventos históricos. No período depois do referendo de 1999, os professores indonésios, particularmente os do 3.º ciclo e secundário, deixaram Timor-Leste. Isto deu origem a uma crise de oferta de professores que se tentou resolver através da contratação pela UNMIT de professores locais que possuíam habilitações académicas limitadas e pouca ou nenhuma formação ou experiência de ensino. Isto originou problemas de qualidade de ensino que subsistem até hoje. Com o apoio dos parceiros de desenvolvimento, muitos professores têm recebido formação numa variedade de áreas, incluindo o Português, as Ciências e a Matemática, assim como em metodologias de ensino. Este apoio foi delineado para atender às necessidades de formação mais críticas, particularmente as relacionadas com a língua, contudo são necessários mais contributos.

A Lei de Bases da Educação estabelece a qualificação mínima do Bacharelato para o ensino do 1.º ano ao 9.º ano de escolaridade e a Licenciatura para o ensino do 10.º ao 12.º. A maior parte dos professores não tinha estas habilitações. Não se conhece a extensão deste problema na totalidade, estando a ser realizado trabalho no sentido de o resolver. Existem indicações de que a maior parte dos professores precisa de atualizar as suas qualificações. Proporcionalmente, existem mais professoras não qualificadas do que professores, o que se trata de uma questão de igualdade de género. Díli e Baucau possuem as percentagens mais elevadas de professores qualificados; Ermera e Aileu, as mais baixas. Até à data, têm-se verificado poucas oportunidades para os professores atualizarem de forma sistemática as suas competências e qualificações.

Muitos professores e diretores expressaram a sua preocupação relativamente à falta de competência dos professores no uso das línguas oficiais de instrução e, consequentemente, à dificuldade que sentem em promover a aquisição linguística dos alunos e a aprendizagem noutras áreas do currículo. Um estudo recente comprova uma compreensão limitada por parte dos professores em relação às metodologias centradas no aluno, dando conta que o discurso dos professores ocupa mais de 90% do tempo de sala de aula. O profissionalismo dos professores continua a ser um problema, visível nos elevados níveis de absentismo dos professores e no recurso à violência como meio de impor disciplina em algumas escolas.

O ECD, a ser introduzido em 2011, tem na sua essência o Quadro de Competências de Professores. Este quadro descreve as competências exigidas aos professores nas áreas das línguas, conhecimento técnico, ensino e aprendizagem, e profissionalismo.

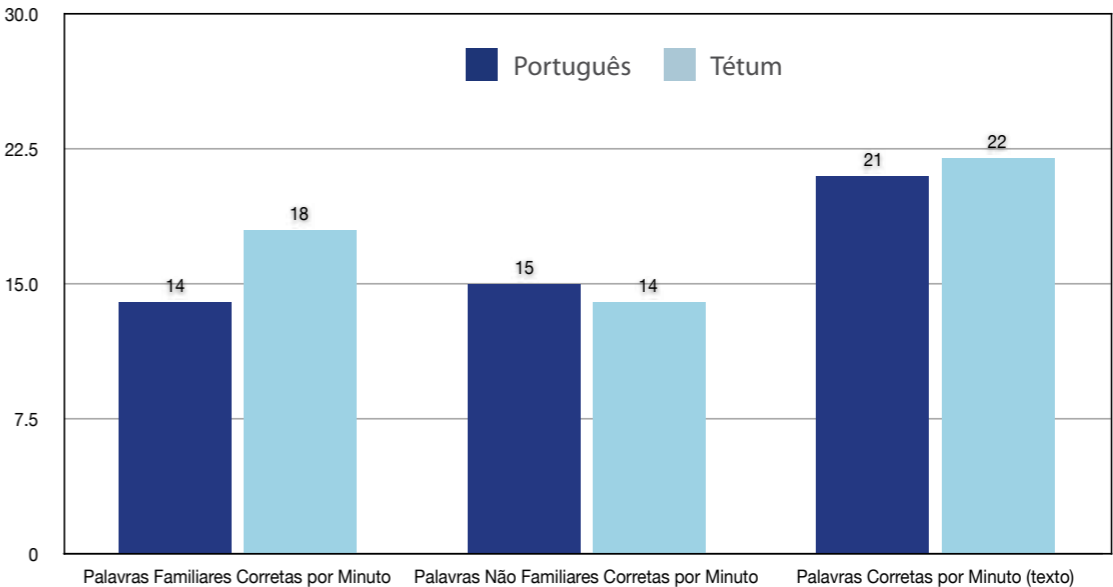
Avaliação do Aproveitamento Escolar

Em 2006, a avaliação de uma amostra de alunos indicou um desempenho insuficiente dos alunos do 1.º ao 6.º ano de escolaridade no que se refere ao desenvolvimento de competências nas áreas da literacia e da numeracia.

Em 2009, foi usado um instrumento mais fiável para avaliar o desempenho dos alunos ao nível da leitura, o estudo Avaliação das Competências de Leitura nos Níveis Iniciais (ACLNI). O estudo ACLNI tem sido usado em mais de 15 países para fornecer uma apreciação rápida e fiável das competências de leitura das crianças. É com base nele que se identificam as medidas a colocar em prática desde jovem idade no sentido de dar resposta a problemas de literacia.

Para lerem com a fluência necessária ao uso da leitura como instrumento de aprendizagem, as crianças devem ser capazes de ler 60 palavras por minuto. Quando aplicado a Timor-Leste, este estudo revelou que a maior parte das crianças timorenses eram capazes de ler a menos de metade dessa velocidade. Ver Figura 1.6.

FIGURA 1.6: Palavras por Minuto por Língua e Familiaridade. Fonte: ACLNI (EGRA), 2009.



No que se refere à leitura para compreensão, o desempenho foi também insuficiente, com a maior parte das crianças a não ser capaz de responder às questões sobre os textos que liam.

TABELA 1.4: Frequência dos Erros de Leitura e Compreensão.

Fonte: ACLNI (EGRA), 2009

Questão	Português (%)	Tétum (%)
1	68,6	55,0
2	90,9	87,6
3	71,5	59,1
4	71,7	67,4
5	70,9	73,3
6	72,1	78,7
Todas as respostas erradas ou questões não respondidas	61,4	50,9

O estudo ACLNI é útil na medida em que indica quais as crianças que têm melhor desempenho na leitura. Em Timor-Leste, este estudo revelou que os melhores leitores são as crianças que: leem ou ouvem textos em casa; leem os manuais na sala de aula com os professores; e frequentam a escola com regularidade e fazem os seus trabalhos de casa. Destaca-se que, no contexto de Timor-Leste, quando um professor é fluente tanto em Tétum como em Português, os alunos obtêm um melhor desempenho. A relevância do estudo deriva ainda do facto de não só poder servir como uma base de trabalho, mas de apontar também para áreas de intervenção específicas e relativamente simples que podem ter efeitos positivos ao nível do desempenho na leitura.

Contudo, o ACLNI é uma ferramenta limitada para avaliar as aprendizagens dos alunos. No sentido de dar provas ao Ministério e aos seus parceiros de desenvolvimento do impacto geral do PENE na melhoria do aproveitamento dos alunos, torna-se necessário melhorar o planeamento e a prática de avaliação geral dos alunos. Não existem ferramentas padronizadas ao dispor dos educadores para a avaliação formativa e sumativa das aprendizagens dos alunos, a nível individual ou em grupo. Esta questão será abordada como uma atividade do PENE.

### 1.3 ENSINO SECUNDÁRIO

#### ACESSO

Em Timor-Leste, em 1975, só existiam duas Escolas Secundárias Gerais, uma Escola Técnico-Vocacional, uma Escola de Formação de Professores e duas escolas de formação (para professores de desporto e agricultura). Entre 1975 e 1999, o número de escolas secundárias aumentou significativamente. Em 1991 existiam: 34 Escolas Secundárias Gerais e duas Escolas Técnico-Vocacionais; uma Escola de Formação de Professores; duas escolas de formação para professores de desporto; cinco escolas de agricultura e pecuária; duas escolas técnicas; duas escolas de gestão; uma escola de culinária, costura e artesanato; e duas escolas de medicina e enfermagem. Em 2003, havia 43 escolas secundárias, das quais 22 eram públicas, 17 eram católicas, uma era islâmica e três eram privadas.

A situação atual, como anteriormente descrito na Figura 1.1, mostra que existem 94 Escolas Secundárias no total, das quais 73 são Escolas Secundárias Gerais (44 públicas/ 29 privadas) e 21 Escolas Técnico-Vocacionais (13 públicas/ oito privadas). A Tabela 1.5 abaixo apresenta os principais indicadores, para cada região e distrito, das taxas de matrícula por género. De 2006/2007 a 2010, o número de alunos no Ensino Secundário aumentou de 25.730 para 41.106. Em 2006, o número de professores era de 1.197, enquanto em 2010 era de 2.071 e o rácio aluno/professor evoluía de 21:1 para 20:1.

A Tabela 1.5 mostra que o rácio aluno/professor apresenta diferenças significativas entre distritos. Os índices oscilam entre os dez alunos por professor em Viqueque e os 14 em Manatuto e Baucau, os 25 alunos por professor em Díli e os 24 em Liquiçá.

TABELA 1.5: Indicadores de Matrícula no Ensino Secundário por Género, Região e Distrito (2010).

Fonte: Dados do SIGE, 2010.

	Taxa Bruta de Matrícula			Taxa Líquida de Matrícula			A/P Rácio
	Total	F	M	Total	F	M	
Região 1							
Baucau	51.64	51.99	51.31	20.21	22.04	18.47	14.38
Lautém	46.52	48.29	44.91	13.29	14.13	12.53	16.02
Manatuto	28.79	30.7	27.06	10.5	13.61	7.69	14
Viqueque	36.68	37.93	41.48	12.41	13.78	11.01	9.92
Região 2							
Díli	111.48	106.44	116.62	39.66	43.41	35.83	24.88
Liquiçá	38.71	35.34	42.19	9.01	10.62	7.36	24.33
Região 3							
Aileu	48.34	49.88	46.89	11.65	13.73	9.68	21.51
Ainaro	36.64	35.55	37.66	16.89	18.26	15.61	22.97
Manufahi	59.34	61.03	57.63	22.84	36.41	19.23	17.64
Região 4							
Bobonaro	36.63	36.7	36.56	10.52	12.21	8.83	19.13
Cova Lima	51.22	50.77	51.66	22.99	24.71	21.32	17.91
Ermera	27.65	24.28	31.02	7.02	7.23	6.81	25.91
Região 5							
Oecusse	41.39	36.71	46.36	9.97	10.72	9.17	17.22

Os índices de Matrícula Bruta apresentam um elevado nível de participação de estudantes do sexo feminino no Ensino Secundário. Em sete dos 13 distritos, a inscrição das raparigas é superior à dos rapazes. A distribuição é nitidamente diferente da situação de há dois anos atrás quando a matrícula das raparigas era mais baixa do que a dos rapazes em todos os distritos.

A Tabela 1.6 apresenta a evolução da matrícula por género em todos os anos de escolaridade do Ensino Secundário, por região e distrito. Verificam-se algumas diferenças importantes a nível dos distritos, que importa investigar para melhor compreender a situação local.

É necessária investigação adicional para compreender a diminuição da frequência das raparigas no 12.º ano.

TABELA 1.6: Matrícula no Ensino Secundário por Região, Distrito e Género (2010).

Fonte: Dados do SIGE, 2010.

Timor-Leste	Secundário					
	10.º Ano		11.º Ano		12.º Ano	
	Total	Feminino %	Total	Feminino %	Total	Feminino %
Região 1						
Baucau	1496	50.94	1102	50.54	1444	46.19
Lautém	804	47.64	546	50.55	572	50.35
Manatuto	353	50.99	197	52.28	234	48.72
Viqueque	671	47.99	512	50.20	473	46.93
Total	3324	49.55	2357	50.61	2723	47.40
Região 2						
Díli	6453	49.67	5701	48.76	5613	45.93
Liquiçá	776	51.93	493	44.02	483	39.75
Total	7729	49.91	6194	48.38	6096	45.44
Região 3						
Aileu	705	51.91	476	50.84	475	46.32
Ainaro	589	49.41	384	49.74	428	41.12
Manufahi	832	54.09	549	52.82	630	47.62
Total	2126	52.07	1409	51.31	1533	45.40
Região 4						
Bobonaro	989	48.53	586	53.24	644	49.22
Cova Lima	948	49.89	644	50.47	629	45.95
Ermera	903	46.40	796	41.96	581	42.69
Total	2840	48.31	2026	47.93	1854	46.06
Região 5						
Oecusse	511	45.21	425	47.53	459	44.44

A Tabela 1.7 abaixo mostra que o setor privado (principalmente a Igreja Católica) é responsável por 40% das matrículas no Ensino Secundário em Timor-Leste. Existem igualmente diferenças entre distritos que importa realçar, especialmente no caso de Díli, onde 75% dos alunos frequentam instituições privadas.

TABELA 1.7: Matrícula no Ensino Secundário por Região, Género e Tipo de Instituição (2009).

Fonte: Dados do SIGE, 2009.

Timor-Leste	Secundário					
	Público			Privado		
	Total	M	F	Total	M	F
Região 1						
Baucau	2964	1451	1513	1078	605	473
Lautém	1922	975	947	0	0	0
Manatuto	398	213	185	386	174	212
Viqueque	1317	707	610	339	148	191
Total	6601	3346	3255	1803	927	876
Região 2						
Díli	10407	5589	4818	7360	3615	3745
Liquiçá	1411	794	617	341	146	196
Total	11818	6383	5435	7701	3761	3940
Região 3						
Aileu	1158	596	562	498	232	266
Ainaro	965	527	438	436	216	220
Manufahi	1549	743	806	462	228	234
Total	3672	1866	1806	1396	676	720
Região 4						
Bobonaro	1993	993	1000	226	117	109
Cova Lima	1917	1037	880	304	97	207
Ermera	1245	731	514	1035	548	487
Total	5155	2761	2394	1565	762	803
Região 5						
Oecusse	1137	615	522	258	143	115

O papel do governo na futura expansão do Ensino Secundário está a tornar-se cada vez mais importante, ao garantir igualdade de oportunidades para os alunos. Anteriormente, a ausência de um sistema público robusto que oferecesse Ensino Secundário de qualidade resultou num elevado nível de envolvimento de instituições privadas e sem fins lucrativos ao nível das ofertas educativas no Ensino Secundário. Embora os prestadores não governamentais de serviços em educação continuem a ser atores importantes ao nível da oferta educativa, o desenvolvimento da rede do setor público será um dos principais focos do PENE.

## QUALIDADE

Baixas taxas de matrícula no Ensino Secundário podem estar parcialmente relacionadas com o currículo desatualizado que é ensinado. Este currículo tem sérias limitações em termos de qualidade e relevância, e não corresponde às necessidades de desenvolvimento do País<sup>5</sup>.

Será necessário: a) desenvolver um plano para implementar as mudanças fundamentais de qualidade descritas na Lei de Bases da Educação; b) fortalecer a Direção do Currículo de forma a assegurar que tem a capacidade para desenvolver, implementar e monitorizar um novo currículo para o Ensino Secundário; c) planear uma estratégia para a implementação do currículo, a qual irá, por sua vez, definir o nível de investimento exigido em termos de infraestruturas (tais como laboratórios) e formação de professores (isto é particularmente importante para o Ensino Secundário Técnico-Vocacional (ESTV), que consiste na opção do Ensino Secundário que será expandida significativamente); d) desenvolver novos programas de ensino, manuais e materiais didáticos apropriados; e e) melhorar a qualidade das práticas de avaliação e exames nacionais.

### 1.4 ENSINO SUPERIOR

Em 1999, havia mais de 4.000 alunos universitários; no ano 2000, o Ensino Superior estava bastante negligenciado por considerar-se que havia outras prioridades educativas. Muitos alunos universitários foram inclusivamente convidados a participar na reconstrução do sistema educativo como professores, tentando-se, desta forma, dar resposta à grave insuficiência do corpo docente.

Consequentemente, no ano 2000 verificavam-se problemas sérios no subsector do Ensino Superior. Para além de perder alunos que viriam a tornar-se professores, 2.000 outros alunos exigiram que o governo organizasse o seu reingresso nas universidades que frequentavam na Indonésia antes do referendo sobre a independência. As bolsas atribuídas pela comunidade internacional através do Programa de Bolsas para Timor Lorosa'e criado pela UNTAET<sup>6</sup> permitiram a 1500 alunos continuar a sua formação na Indonésia.

Em novembro de 2000, a Universitas Timor Timur (Universidade de Timor-Leste) retomou a sua atividade juntamente com o Politécnico de Hera, que se transformou na Faculdade de Engenharia. Da fusão destas duas instituições nasceu a Universidade Nacional Timor Lorosa'e (UNTL).

Em 2003, havia 17 instituições de Ensino Superior registadas na Direção do Ensino Superior a lecionar programas académicos, profissionais e técnico-profissionais a mais de 13000 alunos. No início do ano letivo de 2007/2008, havia 14 instituições do Ensino Superior com cerca de 17000 alunos.

A qualidade geral do Ensino Superior é baixa e não está coordenada para atender às necessidades de desenvolvimento de Timor-Leste. O Ministério pretende desenvolver um sistema de Ensino Superior de qualidade que possa fornecer serviços de acordo com padrões de qualidade reconhecidos internacionalmente. Há questões graves que têm de ser abordadas para se atingir este objetivo.

<sup>5</sup> Em 2011 foi aprovado pelo Decreto Lei (DL) 47/2011 o novo plano curricular do Ensino Secundário Geral. Já em 2012 o DL 8/2012 aprovou o plano curricular do Ensino Secundário Técnico-Vocacional.

<sup>6</sup> UNTAET – Administração Transitória das Nações Unidas em Timor-Leste. Estabelecida em 1999 para administrar o território durante o período de transição para a independência e substituída em maio de 2002.

Estas incluem: a) um quadro regulamentar apropriado; b) mecanismos de financiamento governamentais coerentes; c) um sistema de gestão para coordenar todas as intervenções do governo, que estabeleça metas prioritárias e orçamentos; d) a integração de qualificações de Ensino Superior; e e) sistemas de controlo de qualidade.

O Ministério desenvolveu o quadro legal para garantir a autonomia da Universidade Nacional Timor-Leste (UNTL), que irá ser a universidade pública do País. Esta inclui uma estrutura de gestão moderna (com a participação dos setores público e privado, estudantes e professores), e um sistema de financiamento que irá melhorar a capacidade de oferta de formação da UNTL, de modo a que seja relevante em relação às necessidades do País.

A área do Ensino Superior Técnico ainda não foi totalmente organizada no sentido de atender às necessidades de desenvolvimento de Timor-Leste. Este ramo do Ensino Superior é essencial para fornecer as pessoas qualificadas necessárias à construção de infraestruturas modernas.

Por altura do planeamento do PENE, o Ministério, em parceria com a Secretaria de Estado da Formação Profissional e Emprego (SEFOPE), estava a fazer rápidos progressos em relação ao desenvolvimento das bases para um sistema nacional de formação. Um contributo essencial do Ministério será a criação de um sistema politécnico abrangente. Já foi dado início ao planeamento desta importante iniciativa para assegurar que os graduados timorenses possam satisfazer as necessidades de desenvolvimento nacionais e para lhes dar a oportunidade de aceder a oportunidades de trabalho a nível internacional.

### 1.5 ENSINO RECORRENTE

#### INTRODUÇÃO

Apesar de se reconhecerem melhorias no sistema de ensino formal na última década, um número elevado de cidadãos timorenses jovens e adultos ainda não possui formação que sustente na totalidade a sua participação económica e social, e permita o acesso a oportunidades de vida. Verifica-se uma falta de oportunidades para a juventude pobre, não escolarizada e desempregada. Uma população sem competências básicas de literacia, matemáticas e gerais irá permanecer sem preparação para ajudar a dar resposta às lacunas de competências para uma economia em crescimento. De uma perspetiva nacional, Timor-Leste enfrenta o desafio de não ter os recursos humanos qualificados necessários para o desenvolvimento nacional sustentável.

Timor-Leste assinou o ODM de erradicar o analfabetismo de mulheres e homens entre os 15 e os 24 anos de idade até 2015, mas também definiu metas mais ambiciosas para a educação de jovens e adultos.

#### PROGRESSOS NO ENSINO RECORRENTE

O legado do colonialismo e a luta pela independência fizeram com que a maioria dos adultos, definidos como a população com idade igual ou superior a 15 anos de idade, tenha tido pouca ou nenhuma escolaridade. De acordo com os Censos de 2010, dos 901.323 timorenses com idade superior a cinco anos de idade, 307.178 nunca frequentaram a escola. Como resultado, a taxa de iliteracia a nível nacional, de acordo com os Censos de 2004, era de 46%.

A taxa é mais elevada entre pessoas idosas, mulheres e residentes em zonas rurais. De acordo com os Censos de 2010, da população com mais de 15 anos de idade, apenas 56,1% sabe falar, ler e escrever em Tétum e 25,2% sabe falar, ler e escrever em Português, as duas línguas oficiais.

Apesar das rápidas melhorias no que diz respeito à inscrição e conclusão, uma análise dos dados dos Censos de 2010 e do SIGE apresenta uma estimativa de taxas de abandono escolar de cerca de 26% de alunos do 6.º ano de escolaridade. Embora não estejam disponíveis dados fiáveis, é provável que um número significativo destes casos de abandono escolar possua graves problemas de literacia.

O legado histórico anterior, juntamente com o tempo que levará a reformar o sistema de ensino de modo a que o Ensino Básico seja acessível a todos os alunos, levou a que o governo, na Lei de Bases da Educação de 2008, desse prioridade ao Ensino Recorrente (também conhecido por não formal). A política sinalizou que a questão do analfabetismo e a necessidade de proporcionar oportunidades de ensino a jovens e adultos seriam abordadas com base em iniciativas anteriores, desenvolvendo novos projetos e ampliando o alcance do Ensino Recorrente.

Depois de um programa piloto inicial liderado por uma equipa de assessores técnicos cubanos em 2006, foi lançada a campanha nacional de alfabetização em Timor-Leste, tendo as primeiras turmas iniciado as aulas, em Díli, em junho desse ano. Por altura da cerimónia de graduação, a 28 de novembro de 2008, aproximadamente 12.000 cidadãos timorenses tinham atingido níveis básicos de literacia como resultado da frequência das aulas do programa ‘Sim, Eu Posso/ Los, Hau Bele’, baseadas no modelo de alfabetização desenvolvido em Cuba. Este foi um resultado histórico, não apenas para Timor-Leste, mas também para toda a região da Ásia-Pacífico, que não assistia a uma campanha nacional de alfabetização a esta escala há mais de três décadas.

O apoio dos parceiros de desenvolvimento no setor do Ensino Recorrente tem sido substancial (ver Tabela 1.8). Prevê-se uma abordagem mais coordenada em relação ao apoio externo com a implementação do Programa de Segundas Oportunidades Educativas, financiado pelo Banco Mundial e que começou em 2010.

TABELA 1.8: Envolvimento dos Parceiros de Desenvolvimento no Setor do Ensino Recorrente.

Fonte: Ministério da Educação, 2010.

Doador	Área programática	Contributos
UNICEF	Literacia	Assessores, currículo, materiais, formação de professores
	Equivalência ao nível do 1.º Ciclo do Ensino Básico	
PNUD	Literacia	Assessor
	Educação a distância	Assessor
UNESCO	Em todo o país	Assessores, plano geral, centros comunitários de aprendizagem locais
Nova Zelândia	Literacia/Em todo o país	Assessores financeiros do PNUD
Brasil	Telecurso	Materiais, currículo, equipamento, professores
Cuba	Literacia	Assessores, currículo, materiais
Portugal	Língua	Professores
Estados Unidos	Literacia	Currículo, materiais
Austrália UNE – University of New England/ ARC - Australian Research Council	Em todo o país	Plano estratégico & investigação, aconselhamento profissional & desenvolvimento de capacidades

A abordagem mais sistemática do Ministério em relação ao Ensino Recorrente resultou num aumento do orçamento e na implementação de campanhas ambiciosas no sentido de erradicar completamente o analfabetismo até 2011 nos distritos de Oecusse, Lautém, Manatuto e Manufahi, e no subdistrito de Ataúro.

A recente expansão do Ensino Recorrente encontra-se realçada na Tabela 1.9 abaixo apresentada:

TABELA 1.9: Principais Resultados no Ensino Recorrente.

Fonte: Ministério da Educação, 2007-2010.

	2007/2009	2010
Professores do Curso de Literacia Básica	539	1.038
Professores do Curso de Literacia Funcional	205	272
Alunos do Curso de Literacia Básica (Programa ‘Sim, eu Posso/ Los, Hau Bele’)	28.785	22.753
Alunos do Curso de Literacia Funcional (Programas ‘Hakat ba oin’ e ‘Iha Dalan’)	5.425	4.164
Professores do Curso de Equivalência do 1.º Ciclo do Ensino Básico	21	63
Alunos do Curso de Equivalência do 1.º Ciclo do Ensino Básico	382	868
Aulas intensivas de Português	100	9
Aulas de Inglês	20	2

ABORDAGEM DO ENSINO RECORRENTE

Programas educativos de segunda oportunidade abrangentes, como a Campanha Nacional de Alfabetização, os cursos de pós-alfabetização e o Programa Nacional de Equivalências (PNE) são abordagens fundamentais para atender às necessidades de um número considerável de jovens e adultos que não frequentaram ou completaram o Ensino Básico e/ou o Ensino Secundário. A Direção Nacional de Educação de Adultos e de Ensino Não Formal, agora designada de Direção Nacional do Ensino Recorrente (DNER) é a principal agência governamental responsável pela gestão e execução destes programas de segunda oportunidade.

Os programas do Ensino Recorrente destinam-se a pessoas que ultrapassaram a idade oficial para a frequência do Ensino Básico, assim como para aquelas que, tendo entre 16 e 18 anos, não completaram o Ensino Básico e se encontram a trabalhar. Aplica-se ainda àquelas que não tiveram oportunidade de frequentar a escola quando estavam em idade de o fazer.

O Ensino Recorrente não diz apenas respeito à oferta de programas de literacia básica. Avança para programas de pós-alfabetização que oferecem aos seus alunos a oportunidade de continuarem a desenvolver as suas competências de literacia, transformando-as em literacia funcional. Atingir o nível da literacia funcional significa reduzir a distância que se verifica, na educação de adultos, entre estes grupos etários e o acesso ao Ensino Básico e Secundário. O Programa Nacional de Equivalências oferece cursos de aprendizagem intensivos para se atingir este objetivo. O primeiro nível de equivalências reduz para três anos o tempo necessário para concluir os seis anos dos 1.º e 2.º Ciclos do Ensino Básico. O segundo nível reduz para dois os três anos que constituem o 3.º Ciclo. Os alunos que completam o segundo nível obtêm equivalências às qualificações do sistema de Ensino Básico formal.

Está a ser progressivamente introduzido um programa de desenvolvimento e implementação do currículo. Foram feitos avanços significativos no que se refere ao desenvolvimento do novo currículo para o primeiro nível do PNE, que está a ser implementado experimentalmente usando materiais curriculares de qualidade. Os desafios e os custos da expansão dos programas de equivalências serão muito mais elevados do que os do programa de literacia básica, contudo os mecanismos de execução utilizados para o Ensino Recorrente comportam custos consideravelmente mais baixos por aluno quando comparados com os do Ensino Básico formal.

O Ensino Recorrente desempenha um papel fundamental na criação e desenvolvimento de recursos humanos com as qualificações necessárias para se atingirem os objetivos da paz, da redução sustentável da pobreza, do crescimento económico e da igualdade social.

Os ODM adotados pelo governo incluem uma redução da pobreza extrema, a melhoria na saúde, o acesso à educação e a igualdade de género. Crianças, jovens e adultos irão adquirir as competências necessárias que lhes permitam participar e beneficiar do desenvolvimento nacional geral e melhorar a sua própria qualidade de vida.

## 1.6 GESTÃO DA EDUCAÇÃO

A reforma da gestão da educação é um pré-requisito que permitirá ao Ministério tratar de questões de acesso e qualidade nas escolas. Um estudo sobre a capacidade institucional realizado em 2007<sup>7</sup> identificou os principais pontos fracos no que diz respeito capacidade do Ministério de gerir a educação.

### CAPACIDADE DE GESTÃO GERAL

As principais questões incluíam: a) o facto de as direções não controlarem a execução dos seus orçamentos de forma satisfatória; b) a delegação limitada de responsabilidades, a ausência de responsabilização e o enfoque na obtenção de resultados; c) a elevada concentração do processo de tomada de decisões num pequeno grupo de pessoas, dando origem a impasses administrativos; e d) o facto de, na maior parte das direções, se verificar a existência de um número insuficiente de funcionários com as competências, qualificações e experiência necessárias ao desempenho das funções exigidas por essa direção.

### CAPACITAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS ADMINISTRATIVOS

Os principais problemas diziam respeito: a) às baixas qualificações da maioria dos funcionários devido a más políticas e práticas de recrutamento; b) à ausência de formação regular, que resulta no desconhecimento, por parte da maioria dos funcionários, das políticas educativas, dos requisitos básicos do sistema de ensino e de boas práticas administrativas; e c) ao facto de os sistemas internos, regulamentos e procedimentos serem inadequados e débeis, não sendo aplicados sistematicamente.

## GESTÃO DOS PROFESSORES

Os salários dos professores representam aproximadamente metade do total do orçamento do Ministério, no entanto não existem dados sobre o local onde os professores estão a ensinar e se estão a ensinar o número de horas exigido. Os sistemas de Gestão de Recursos Humanos (RH) eram desadequados, o que significa que os salários, por exemplo, nem sempre eram proporcionais à responsabilidade e experiência, para além de que não existia um controlo adequado do absentismo. O Ministério não possuía a capacidade técnica para gerir de forma apropriada o orçamento do pessoal, o que é uma componente crucial na melhoria da qualidade educativa.

## PLANEAMENTO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Os sistemas de distribuição de pessoal no âmbito do Ministério e escolas, a adequação das competências às funções laborais, e a equidade do volume de trabalho eram insatisfatórios. Não existia uma estrutura de carreira, análise de trabalho ou sistema de incentivos. Consequentemente, provocava um impacto negativo na disciplina laboral, na moral e motivação dos funcionários.

## SISTEMAS DE GESTÃO REGIONAIS, DISTRITAIS E ESCOLARES

A Lei Orgânica de 2008 criou cinco Direções Regionais e deu oficialmente início ao processo de desconcentração para as regiões da responsabilidade sobre o controlo do funcionamento dos serviços principais. Esta função foi reforçada na versão revista da Lei Orgânica de 2010 para o Ministério, a qual reintroduziu estruturas distritais.

Na prática, a delegação efetiva de responsabilidades operacionais para as estruturas locais não tem sido clara ou sistemática. As Direções Nacionais têm mantido o controlo centralizado. O desenvolvimento da gestão local e da capacidade operacional tem sido insatisfatório. Os sistemas de gestão ao nível escolar também são fracos. Não existe uma relação adequada entre o que é necessário ao nível da escola e a atuação do Ministério.

## RECURSO A PESSOAL INTERNACIONAL

Os funcionários internacionais fornecem apoio técnico fundamental ao Ministério, mas é frequentemente esperado, ou imposto, que o seu papel se resuma à substituição de capacidades, em vez de incidir sobre a capacitação. O mandato destes funcionários no sentido de auxiliar no processo de capacitação é muitas vezes pouco claro e alguns destes assessores demonstraram não estar aptos para esta tarefa. A dependência em relação aos funcionários internacionais deve-se particularmente ao facto de ser muito difícil para o setor público contratar pessoal nacional qualificado. A atual estrutura salarial do setor público não lhe permite competir com os salários pagos no âmbito de programas ou projetos de desenvolvimento financiados pelos parceiros ou no setor privado.

<sup>7</sup> Stratta, N (2007). 'Relatório de Transição – Parte I: Análise das Políticas e da Capacidade Institucional do Ministério', setembro de 2007

## SISTEMAS DE GESTÃO DE INFORMAÇÃO

O principal sistema de informação operacional no Ministério é o SIGE. Apesar de se terem verificado melhorias no SIGE nos últimos quatro anos, a informação ainda não está disponível a tempo, nem é completamente precisa devido a questões logísticas. A vertente técnica do SIGE está muito dependente dos funcionários internacionais, o que levanta questões de sustentabilidade. Poucos diretores sabem qual a informação que está disponível no SIGE e como utilizá-la. Como consequência, os responsáveis pelas decisões no Ministério ainda não usam esta ferramenta de gestão com eficácia no desempenho das suas funções. A literacia informática é baixa, visto não ter sido oferecida formação sistemática. Existem poucos computadores no Ministério e não existem infraestruturas de TI ou serviços de apoio imediatamente disponíveis.

## ADMINISTRAÇÃO, ORÇAMENTO E FINANÇAS

Debilidades nestas áreas causam dificuldades de gestão fundamentais ao Ministério, as quais incluem:

### Orçamento

Apesar de algumas melhorias recentes: a) o orçamento não é corretamente calculado, o que resulta em desadequadas alocações internas dos recursos; b) as prioridades nacionais ou Ministeriais nem sempre se refletem no orçamento; c) há pouca integração ou coordenação entre as funções de aprovisionamento e orçamentação, e quase não se verifica a previsão ou planeamento da utilização de recursos; d) não existem padrões de custos internos, o que resulta em discrepâncias significativas na avaliação dos custos de produtos semelhantes; e e) exemplos visíveis de orçamentos totais excessivos para uma variedade de produtos consumíveis e custos unitários extremamente elevados para alguns produtos ou serviços, o que sugere que tem havido má gestão de recursos.

### Sistemas de Controlo

Verifica-se: a) ausência de uma cultura consistente de cumprimento dos procedimentos administrativos e de um manual de procedimentos operacionais padrão; b) um controlo limitado dos sistemas de aprovisionamento e da qualidade da execução do orçamento; e c) que o pessoal responsável pela monitorização da despesa tendo como referência os Planos de Ação Anuais (PAAs) não possui atualmente as competências técnicas para realizar esta tarefa de acordo com padrões exigidos.

## POLÍTICA E PLANEAMENTO

Existem muitos desafios nesta área: a) não houve nenhuma estrutura de planeamento de médio prazo para transformar a visão da política do setor em ação; b) o atual Plano de Investimento Setorial está desatualizado, é inadequado e incompatível com as exigências do setor e subsetor, criando problemas quanto à negociação do orçamento com o Ministério das Finanças; c) um planeamento com um enfoque descendente ('top-down') com pouco conhecimento dos problemas nos distritos e subdistritos (como resultado, são elaboradas e implementadas ferramentas padronizadas e generalistas que podem ou não ser eficazes no tratamento de questões localizadas); d) PAAs de fraca qualidade e sistemas de monitorização e avaliação que resultaram em ferramentas inadequadas para controlar a execução do orçamento; e e) a relação entre planos e orçamentos é inadequada na melhor das situações e inexistente na pior.

## RELAÇÕES COM OS PARCEIROS INTERNACIONAIS

Verifica-se uma comunicação e colaboração ineficaz entre os parceiros de desenvolvimento e o Ministério. Isto resultou: a) no facto de a cooperação internacional estar pouco alinhada com as necessidades e prioridades do setor da educação; b) numa proliferação descoordenada de programas de formação de professores nas escolas, resultando na ausência injustificada dos professores das suas aulas; e c) na pouca ou nenhuma coordenação e controlo do trabalho realizado pelas mais de 25 organizações não governamentais (ONGs) nacionais e internacionais, muitas das quais estão envolvidas em atividades escolares sem o conhecimento ou autorização do Ministério.

O Ministério tem tentado resolver estas questões. Existem agora políticas que determinam que nenhum professor se pode ausentar das suas aulas para frequentar cursos de formação e os responsáveis pela oferta de formação são obrigados a obter a aprovação do Ministério antes de implementarem qualquer programa de formação.



## 2. ENQUADRAMENTO LEGAL E POLÍTICO

# INTRODUÇÃO

A Constituição da República Democrática de Timor-Leste inclui as seguintes obrigações relativamente à educação<sup>8</sup>:

- A criança goza de todos os direitos que lhe são universalmente reconhecidos, bem como de todos aqueles que estejam consagrados em convenções internacionais regularmente ratificadas ou aprovadas pelo Estado.
- O Estado deve promover a educação e a formação profissional dos jovens.
- O Estado reconhece e garante ao cidadão o direito à educação e à cultura, competindo-lhe criar um sistema público de Ensino Básico universal, obrigatório e, na medida das suas possibilidades, gratuito.
- Todos os cidadãos têm direito à igualdade de oportunidades de ensino e formação profissional.
- O Estado reconhece e fiscaliza o ensino privado e cooperativo.
- O Estado deve garantir a todos os cidadãos, segundo as suas capacidades, o acesso aos graus mais elevados do ensino, da investigação científica e da criação artística.

A Política de Educação do IV Governo Constitucional foi apresentada pelo Ministro da Educação ao Conselho de Ministros (CM) e aprovada a 27 de fevereiro de 2008. A política estabelece as metas e os objetivos para a educação e inclui prioridades a curto e longo prazo para cada subsector da educação. A política baseia-se no seguinte conjunto de princípios fundamentais:

- O âmbito da política deve tratar a educação como uma preocupação nacional, procurando melhorar as qualificações académicas e profissionais de todos os cidadãos timorenses.
- As medidas políticas precisam de ser bem dirigidas e de definirem o papel dos programas de investimento do setor, os quais devem fornecer descrições específicas de projetos e orçamentos, e, desta forma, cobrir ações prioritárias com o objetivo de criar uma base institucional, jurídica e de informação para o desenvolvimento do setor.
- A Política de Educação encontra-se em conformidade com e baseia-se na legislação atual, como a Constituição e a Lei de Bases da Educação. A legislação em vigor ou em fase de aprovação reconhece e apoia convenções e declarações internacionais relevantes, nomeadamente as relacionadas com a educação, tais como a Convenção dos Direitos da Criança, os ODM e a Educação para Todos (EPT).

A Política Nacional de Educação identifica duas principais áreas de reforma:

- **A Reforma do Sistema Educativo para:** a) melhorar a qualidade da educação através da formação de professores, de novos currículos e da implementação de novos sistemas de gestão das escolas; e b) assegurar a igualdade de acesso de todos os cidadãos timorenses aos vários níveis de ensino.
- **A Reforma da Gestão da Educação para:** a) descentralizar a oferta educativa; b) criar serviços de inspeção; c) reforçar o quadro legal para a educação; e d) melhorar a qualidade de gestão no âmbito do Ministério.

A *Lei de Bases da Educação*, Lei n.º 14/2008, aprovada pelo Parlamento Nacional a 29 de outubro de 2008, baseia-se nos princípios fundamentais da Constituição e na Política Nacional de Educação, fornecendo a base legal para a reforma do sistema de ensino.

As reformas iniciais de gestão foram realizadas no âmbito da nova Lei Orgânica do Ministério (Decreto-Lei N.º 2/2008). Estas incluíam o estabelecimento de Direções Regionais para supervisionar as atividades a nível distrital e um sistema de inspeção alargado. Em 2010, na sequência da reforma legislativa e da redação do PENE, foi decidido organizar a estrutura do Ministério de forma a que o PENE pudesse ser implementado de forma eficiente e eficaz. Nesta nova estrutura verifica-se uma clara correspondência entre os Programas Prioritários (descritos mais à frente neste documento) e as novas Direções do Ministério. Consequentemente, foi aprovada uma nova Lei Orgânica pelo CM (Decreto-Lei de 22/2010) a 9 de dezembro de 2010.

Esta nova estrutura visa disponibilizar serviços mais especializados no Gabinete do Ministro e dar continuidade à descentralização das funções operacionais para os níveis regional e distrital. Destaca-se ainda que a crescente autonomia dada às escolas para autogestão é apoiada por serviços mais eficientes das Direções do Ministério.

A nova Lei Orgânica cria quatro novas Direções-Gerais (Serviços Corporativos, Administração Escolar, Ensino Superior e Cultura) para desenvolver quadros superiores de gestão que permitam dar resposta aos objetivos estratégicos. No sentido de melhorar a capacidade de gestão a nível intermédio foram criadas mais Direções Nacionais que refletem os Programas Prioritários do PENE para a Educação Pré-Escolar, Ensino Básico, Ensino Secundário Geral (ESG), Ensino Secundário Técnico-Vocacional (ESTV), Ensino Superior Técnico e Gestão de RH. O sistema de formação de professores será completamente reformado com o já criado Instituto Nacional de Formação de Docentes e Profissionais de Educação (INFORDEPE).

O Ministério está a desenvolver a última das reformas legislativas necessárias para o estabelecimento de um quadro legal abrangente para a educação. Isto permitirá definir melhor os objetivos de desenvolvimento de capacitação e as necessidades de formação.

<sup>8</sup> Artigos 18.º (parágrafo 2), 19.º (parágrafo 2) e 59.º (parágrafos 1 a 4).

## 2.1 OBJETIVOS GERAIS DA EDUCAÇÃO

De acordo com a Política Nacional de Educação, a reforma do sistema educativo deverá guiar-se pelos princípios da:

- **Qualidade**, que deverá centrar-se no processo de aprendizagem e nos resultados.
- **Equidade**, que implica uma maior sensibilidade institucional em relação às diferenças locais e sociais.
- **Acesso à educação**, promovendo a inclusão de todos, atendendo em particular às regiões e grupos sociais desfavorecidos, bem como às questões de género.
- **Relevância económica e social**, reconhecendo que a educação é a base para a criação de ganhos económicos e sociais para Timor-Leste e para os cidadãos nacionais.
- **Participação**, de modo a que as famílias e as comunidades tomem parte ativa nas decisões ao nível da escola.
- **Parceria social**, através do apoio recebido e dado a iniciativas educativas privadas, individuais ou colaborativas.
- **Flexibilidade**, através da conceção de sistemas que promovam diferentes percursos ao longo do sistema educativo, visando o acesso às oportunidades de formação do ensino superior.

Para que estes princípios se possam tornar uma realidade, o Ministério considera o envolvimento dos parceiros locais não só desejável como também indispensável. Estes parceiros incluem as igrejas, e em particular a Igreja Católica, fundações, ONGs e outros intervenientes. Há muitos anos que estas organizações desempenham um papel importante na educação dos cidadãos timorenses e realizam uma missão essencial em termos de serviço público.

A Lei de Bases da Educação estabelece os seguintes objetivos para a educação<sup>9</sup>:

- a) Contribuir para a realização pessoal e comunitária do indivíduo, através do pleno desenvolvimento da sua personalidade e da formação do seu carácter, preparando-o para uma reflexão consciente sobre os valores éticos, cívicos, espirituais e estéticos, proporcionando-lhe um desenvolvimento psíquico e físico equilibrado.
- b) Assegurar a formação das crianças e jovens, em termos culturais, éticos, cívicos e vocacionais, preparando-os para refletirem criticamente como cidadãos responsáveis, e para usarem o seu tempo livre de forma produtiva.
- c) Assegurar a igualdade de oportunidades para ambos os sexos, garantindo que as escolas são sensíveis às questões do género, oferecendo orientação profissional e desenvolvendo a consciência dos intervenientes em todas as áreas da educação inclusiva.

d) Contribuir para o fortalecimento da identidade e da independência nacionais no âmbito das tradições históricas e culturais de Timor-Leste, enquanto se desenvolve o conhecimento de outros povos e culturas.

e) Desenvolver competências de trabalho rentáveis, assim como competências gerais como a capacidade de trabalhar com os outros e a capacidade de comunicar de forma eficaz. Isto inclui formação específica sobre conhecimentos e competências que permitam ao indivíduo entrar com sucesso no mercado de trabalho e contribuir para o progresso da sociedade, de acordo com os seus interesses, competências e aptidões.

f) Descentralizar e diversificar as estruturas e ações educativas, de forma a assegurar que são relevantes e apropriadas às condições locais. Isto requer um elevado nível de participação da comunidade nos processos de tomada de decisões de modo a assegurar que a educação está bem adaptada ao contexto local.

g) Reduzir as desigualdades locais e regionais, assegurando a igualdade de acesso aos benefícios da educação, da cultura, da ciência e da tecnologia, em todo o território nacional.

h) Promover o serviço público de educação e ensino, através de uma rede de ofertas de administração central e local, bem como das entidades particulares e cooperativas, de forma a satisfazer as necessidades de toda a população.

i) Assegurar a liberdade de escolha da escola a frequentar.

j) Assegurar a organização e funcionamento das escolas, públicas, particulares e cooperativas, de forma a promover o desenvolvimento de projectos educativos próprios, no respeito pelas orientações curriculares de âmbito nacional e padrões crescentes de autonomia de funcionamento.

k) Contribuir para o desenvolvimento do espírito e prática democráticos, adotando processos participativos na definição da política educativa e do funcionamento das escolas. Isto envolve a criação de modelos de gestão que assegurem a participação e a responsabilização de gestores locais e centrais, diretores, professores, alunos, pais e comunidades locais na promoção dos resultados da aprendizagem.

l) Proporcionar oportunidades de educação, através de meios não-formais, aos jovens e adultos que não puderam dela usufruir na idade própria.

A Lei estabeleceu também que as línguas de ensino do sistema educativo timorense são o Tétum e o Português. A Figura 2.1 abaixo apresenta um diagrama da nova estrutura educativa de Timor-Leste.

<sup>9</sup> Lei de Bases da Educação, Artigo 5.º.

FIGURA 2.1: O Sistema de Ensino em Timor-Leste.

Fonte: Ministério da Educação.

		Universidades			
26	Ensino Superior	3	Doutoramento		
25		2			
24		1			
23		2	Mestrado		
22		1			
21		4	Licenciatura	Pós-Graduação	
20		3	Bacharelato		
19		2			
18		1			
Politécnicos					
Segundo ano					
Primeiro ano					
Exames Nacionais					
17	Ensino Secundário	12	Secundário Geral		Secundário Técnico
16		11			
15		10			
Exames Nacionais					
14	Ensino Básico (obrigatório)	9	3.º Ciclo		
13		8			
12		7			
11		6	2.º Ciclo		
10		5			
9		4	1.º Ciclo		
8		3			
7		2			
6		1			
Idade	Ano				

2.2 EDUCAÇÃO PRÉ-ESCOLAR

A Educação Pré-Escolar destina-se a crianças entre os três e os cinco anos de idade, visando prepará-las para entrarem com sucesso no Ensino Básico. A participação ativa dos pais e da família é essencial na educação da criança nesta idade.

A Lei de Bases da Educação exige que o estado assegure a existência de uma rede pública de Pré-Escolas. Esta rede é complementada por Pré-Escolas geridas por autoridades locais, outras entidades particulares e cooperativas, incluindo organizações privadas da sociedade civil, associações de pais, associações de moradores, organizações cívicas ou religiosas e associações sindicais ou patronais.

A Lei de Bases afirma que a Educação Pré-Escolar irá:

- a) Estimular o desenvolvimento equilibrado das potencialidades de cada criança.
- b) Contribuir para a sua estabilidade e segurança afetiva.
- c) Desenvolver a compreensão, por parte da criança, do meio natural e humano, de modo a auxiliá-la na sua integração e participação na sociedade.
- d) Desenvolver a compreensão moral e cívica e a consciência sobre os direitos e as responsabilidades do cidadão e os conceitos de liberdade e responsabilidade.
- e) Fomentar a integração da criança em grupos sociais complementares à família, de modo a promover o desenvolvimento de competências sociais.
- f) Desenvolver as capacidade de expressão e comunicação das crianças, e estimular a sua imaginação criativa e expressão artística.
- g) Incutir bons hábitos de higiene e de defesa da saúde pessoal e coletiva.
- h) Proceder à despistagem de problemas físicos, cognitivos e comportamentais nas crianças, e promover um sistema de orientação e de encaminhamento para abordar estas questões.

Estes objetivos deverão ser prosseguidos com a colaboração das famílias e da comunidade.

2.3 ENSINO BÁSICO

A Lei de Bases afirma que o Ensino Básico é composto por nove anos de escolaridade, é universal, obrigatório e gratuito (no sentido em que nas escolas públicas não se exige o pagamento de taxas e encargos escolares relativos à matrícula, frequência e certificação). Os alunos podem usar gratuitamente os manuais e os materiais disponíveis nas escolas, podendo também ser fornecido transporte, alimentação e alojamento, quando necessário.

O Ensino Básico tem os seguintes objetivos<sup>10</sup>:

- a) Assegurar a formação integral de todas as crianças e jovens, através do desenvolvimento dos seguintes quatro pilares da aprendizagem: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver com os outros e aprender a ser.
- b) Assegurar uma formação de base comum a todos os timorenses, que lhes garanta a descoberta e o desenvolvimento dos seus interesses e aptidões, da capacidade de raciocínio, espírito crítico, criatividade, sentido moral e sensibilidade estética. Promover uma autoconsciência que esteja em harmonia com valores sociais e uma boa relação interpessoal com os outros. Este modelo de ensino equilibra a teoria e a prática.

<sup>10</sup> Lei de Bases da Educação, Artigo 12.º.

- c) Proporcionar a aquisição e o desenvolvimento de competências e conhecimentos de base que permitam o prosseguimento de estudos e facilitem o desenvolvimento de hábitos de estudo e trabalho, individuais ou em grupo.
- d) Garantir o domínio das línguas Portuguesa e Tétum.
- e) Proporcionar a aprendizagem de uma primeira língua estrangeira.
- f) Proporcionar o desenvolvimento físico, promover a atividade física e a educação artística (para desenvolver a sensibilidade e expressão estética) e identificar e estimular o talento nestes domínios.
- g) Desenvolver o conhecimento e o apreço pelos valores centrais da identidade nacional, línguas, história e cultura timorenses, numa perspetiva de humanismo universalista, solidariedade e cooperação entre os povos.
- h) Proporcionar experiências que desenvolvam a responsabilidade social, promovendo atitudes e hábitos que favoreçam as relações sociais e a cooperação, bem como o envolvimento em questões familiares, comunitárias e ambientais que contribuam para o exercício pleno e democrático da cidadania.
- i) Assegurar a todas as crianças com necessidades educativas especiais, tanto físicas como intelectuais, as condições adequadas ao seu desenvolvimento e ao pleno aproveitamento das suas capacidades;
- j) Proporcionar, com liberdade de escolha, formação religiosa, moral e cívica.

O Ensino Básico compreende três ciclos, o primeiro composto por quatro anos, o segundo por dois e o terceiro por três:

- a) No 1.º Ciclo (do 1.º ao 4.º ano), regista-se monodocência em que todas as áreas são ensinadas por um único professor, mas com a possibilidade de apoio em domínios especializados.
- b) No 2.º Ciclo (do 5.º ao 6.º ano) professores diferentes ensinam várias áreas de estudo.
- c) No 3.º Ciclo (do 7.º ao 9.º ano) o ensino está organizado de acordo com um plano curricular unificado que integra coerentemente áreas de estudo especializadas. Normalmente, existe um professor por disciplina, detentor de formação e competências científicas diferenciada.

## 2.4 ENSINO SECUNDÁRIO

Os alunos que concluírem com sucesso o Ensino Básico podem ingressar no Ensino Secundário no ano letivo seguinte. A frequência do Ensino Secundário é opcional. Contudo, o Ministério encorajará os alunos a matricularem-se no Ensino Secundário.

O Ensino Secundário encontra-se organizado em duas modalidades:

- **Ensino Secundário Geral (ESG).** Cursos gerais principalmente orientados para o prosseguimento de estudos no Ensino Superior universitário, mas também permitindo o acesso ao Ensino Superior técnico.
- **Ensino Secundário Técnico-Vocacional (ESTV).** Cursos de formação técnico-vocacional ou profissional, orientados sobretudo para o ingresso no mercado de trabalho, mas permitindo também o acesso, quer ao Ensino Superior técnico, quer ao Ensino Superior universitário.

Ambas as modalidades do Ensino Secundário correspondem a três anos de escolaridade e são acessíveis a todos os jovens que completem com sucesso o Ensino Básico ou a alunos mais velhos a quem foram concedidas equivalências através de meios não formais ou outros. O Ensino Secundário corresponde ao 10.º, 11.º e 12.º anos e tem os seguintes objetivos<sup>11</sup>:

- a) Assegurar e aprofundar as competências e os conteúdos fundamentais de natureza humanística, artística, científica e técnica, como pré-requisitos necessários ao prosseguimento de estudos superiores ou à inserção na vida ativa.
- b) Assegurar o desenvolvimento do raciocínio, da reflexão e da curiosidade científica.
- c) Desenvolver as competências culturais e os valores estéticos necessários e possibilitar o aperfeiçoamento da expressão artística.
- d) Fomentar a aquisição e aplicação de um saber cada vez mais aprofundado, assente na leitura, no estudo, na reflexão crítica, na observação e na experimentação.
- e) Fomentar, a partir da realidade e no apreço pelos valores permanentes da sociedade, em geral, e da cultura timorense, em particular, pessoas ativas e empenhadas na concretização das opções estratégicas de desenvolvimento de Timor-Leste, no contexto de uma consciência e entendimento internacional, cientes quanto à realidade da comunidade internacional.
- f) Assegurar a orientação e formação vocacional, através da preparação técnica e tecnológica adequada ao ingresso no mundo do trabalho.
- g) Facultar contactos e experiências com o mundo do trabalho, fortalecendo os mecanismos de aproximação entre a escola, o mercado de trabalho e a comunidade, ao mesmo tempo que se impulsiona a função inovadora e interventiva da escola.

<sup>11</sup> Lei de Bases da Educação, Artigo 15.º.

- h) Assegurar a existência de hábitos de trabalho, individuais e em grupo, e fomentar o desenvolvimento de atitudes de reflexão metódica, de abertura de espírito, de sensibilidade e de disponibilidade e adaptação à mudança.

## ENSINO SECUNDÁRIO GERAL

Os objetivos do ESG são:

- a) Consolidar e fortalecer o conhecimento adquirido no Ensino Básico, de forma a habilitar os alunos a continuarem os seus estudos, quer no Ensino Superior Universitário, quer no Ensino Superior Técnico.
- b) Servir de preparação para o trabalho e para o exercício da cidadania, incluindo o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico, assim como de competências para a vida.
- c) Estabelecer uma relação entre a teoria e a prática em todas as áreas disciplinares.

A estrutura do ESG irá ser revista em breve. Não se pretende que os alunos recebam formação especializada numa determinada área neste nível, uma vez que a especialização ocorrerá no nível universitário. Pelo contrário, os alunos serão expostos a técnicas de aprendizagem avançadas (aprender a aprender) juntamente com uma formação sólida em termos de línguas, tecnologias e ciência, visando uma formação geral de qualidade no âmbito de um currículo comum.

## ENSINO SECUNDÁRIO TÉCNICO-VOCACIONAL

O ESTV será estruturado e desenvolvido com base nas necessidades do mercado de trabalho. O Ministério está a trabalhar com a Secretaria de Estado da Formação Profissional e Emprego (SEFOPE) no sentido de conceber e implementar estes cursos.

Será fornecida orientação profissional para auxiliar os alunos a fazerem escolhas adequadas com base nas opções de Ensino Superior ou profissionais disponíveis.

Precisam de ser estabelecidas formas de articulação entre os cursos técnico-vocacionais voltados para o mercado de trabalho e os cursos secundários gerais, principalmente orientados para o Ensino Superior universitário.

## 2.5 ENSINO SUPERIOR

O Ensino pós-secundário está estruturado em dois ramos:

- O **Ensino Superior Universitário** permite aos alunos que concluíram com sucesso o Ensino Secundário Geral continuar os seus estudos
- O **Ensino Superior Técnico** é, naturalmente, a via de estudos para os alunos que completaram o ESTV. Inclui cursos especializados nos politécnicos.

A qualidade será assegurada pela Agência Nacional para a Avaliação e Acreditação Académica (ANAAA), criada pelo Decreto-Lei N.º 21/2010, de 1 de dezembro de 2010.

O GovTL tem vindo a desenvolver um enquadramento legal para este subsetor do Sistema de Ensino, através da aprovação da seguinte legislação:

- Decreto-Lei N.º 36/2009, de 2 de dezembro de 2010, para determinar o regime de acesso às instituições de Ensino Superior.
- Decreto-Lei N.º 8/2010, de 19 de maio de 2010, para determinar as principais regras de criação de uma instituição de Ensino Superior.
- Decreto-Lei N.º 16/2010, de 20 de outubro de 2010, que aprovou a estrutura e o regulamento da UNTL, a universidade pública de Timor-Leste.
- Decreto-Lei N.º 21/2010, de 1 de dezembro de 2010, que aprova o regime geral de avaliação do Sistema de Ensino Superior e cria a ANAAA.

O Ministério está a trabalhar no sentido de desenvolver, com a colaboração de todas as instituições de Ensino Superior acreditadas, um Decreto-Lei para o estabelecimento de um Estatuto da Carreira do Ensino Superior e um Decreto-Lei para estabelecer o Quadro Nacional de Qualificações de Timor-Leste (QNQTL).

O desenvolvimento deste enquadramento legal permite começar a melhorar o desempenho do Ensino Superior em termos do processo de ensino e aprendizagem, bem como ao nível das funções de investigação e desenvolvimento. Isto representa um passo crucial para o desenvolvimento das capacidades, competências e para o reconhecimento social e profissional dos docentes do Ensino Superior.

Está ainda em curso o trabalho sobre um sistema de mecanismos de financiamento que torne o Ensino Superior acessível, relevante e ajustado às necessidades de desenvolvimento económico e social de Timor-Leste.

2.6 ENSINO RECORRENTE

O Ensino Recorrente, na aceção que a expressão assume em Timor-Leste, consiste numa segunda oportunidade de educação disponibilizada a alunos mais velhos que não conseguiram ter acesso ao Ensino Básico na idade oficial.

O Ensino Recorrente será fornecido através de aulas noturnas, estando as formas de acesso e os métodos de estudo a ser organizados de modo a adaptarem-se a vários grupos etários, às suas experiências de vida e ao nível de conhecimento demonstrado.

O Ensino Recorrente emite os diplomas e certificados cujas qualificações são equiparadas ao Ensino Básico e a o Ensino Secundário.

A cobertura e a eficiência do Ensino Recorrente será reforçada através da criação de Centros de Educação Comunitária, que permitirão a adaptação do sistema às necessidades das comunidades. Irão também ser desenvolvidos manuais de ensino modernos e relevantes e outros materiais pedagógicos atualizados.

O Ministério irá desenvolver as regulamentações necessárias para este subsetor, de forma a promover as suas políticas e a garantir a sua coordenação com o sistema de ensino formal.

2.7 CONSOLIDAÇÃO DA POLÍTICA DE EDUCAÇÃO E LEGISLAÇÃO

A Política Nacional de Educação e a Lei de Bases da Educação constituem a base para as orientações estratégicas, políticas e legais do Setor Educativo.

É necessária legislação adicional. A nova Lei Orgânica permitiu ao Ministério reorganizar a sua estrutura no sentido de atingir os objetivos do PENE. Esta lei fornece definições precisas sobre as funções das Direções-Gerais e, simultaneamente, fortalece a relação entre as novas Direções Distritais e Regionais e as Direções Nacionais, no sentido de melhorar a implementação das políticas ao nível da escolas.

No final de 2013, serão apresentados ao CM os seguintes projetos legislativos:

- O Regime Pedagógico e de Administração dos pré-escolas.
- Orientações Pedagógicas, Avaliação e Acreditação dos Estabelecimentos Pré-Escolares.
- Regime de Gestão e Liderança para o Sistema de Ensino.
- Nova Orgânica e Estatutos do INFORDEPE.
- Estatutos dos Serviços de Inspeção do Ministério da Educação.
- Regime de Formação de Professores.
- Desempenho e Avaliação de Professores.
- Regime de Gestão da Mobilidade dos Professores.
- Regime Legal do Ensino Recorrente.
- Inclusão Social para os Ensinos Básico e Secundário.



### 3. PROGRAMAS PRIORITÁRIOS

# INTRODUÇÃO

A organização do PENE 2011-2030 é consistente com as duas principais prioridades de longo prazo estabelecidas na Política Nacional de Educação 2008, nomeadamente:

## REFORMA DO SISTEMA EDUCATIVO

Este eixo prioritário visa: a) melhorar a qualidade da educação; e b) assegurar a igualdade de acesso de toda a população timorense a todas as áreas do ensino.

## REFORMA DA GESTÃO DA EDUCAÇÃO E DOS SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO

O objetivo desta reforma é o de melhorar a qualidade da gestão e da administração ao nível do Ministério e das escolas, incluindo a melhoria dos sistemas de monitorização e de avaliação do desempenho do Ministério e das escolas.

A apresentação do capítulo dos Programas Prioritários foi dividida em duas partes:

- **A PARTE 1** apresenta os principais resultados e ações a serem desenvolvidas pelos subsectores educativos (Educação Pré-Escolar e Ensinos Básico, Secundário, Superior e Recorrente), sendo que cada um corresponde a um programa principal. A melhoria da qualidade do ensino e a inclusão social constituem programas prioritários separados que identificam questões comuns a todos os subsectores e, sempre que possível, usam estratégias e atividades comuns para abordar essas questões.

- **A PARTE 2** descreve os principais programas necessários para a reforma da gestão da educação.

## AS PRIORIDADES FUNDAMENTAIS DO PLANO ESTRATÉGICO

O GovTL estabeleceu que a prioridade do PENE é o cumprimento dos ODM. Muito embora isto não signifique que não se atinjam outros objetivos apresentados no PENE, isto demonstra as prioridades do GovTL, se não existirem os recursos e a capacidade necessárias para atingir todos os objetivos.

O Ministério é responsável pela concretização dos ODM relacionados com a educação, mas também pode dar contributos substanciais para a concretização de muitos outros ODM. Sendo um dos maiores empregadores no âmbito do setor público num país onde o setor privado é embrionário, o Ministério pode contribuir para a equidade de género no emprego e para combater a pobreza e elevar os padrões de saúde infantil e materna através da educação. Estes potenciais contributos foram tidos em consideração na conceção dos Programas Prioritários.

O GovTL desenvolveu o Plano Estratégico de Desenvolvimento 2011-2030 (PED) que incide sobre a concretização dos ODM e outras prioridades nacionais. O PENE planeia com mais detalhe a forma como o setor da educação irá contribuir para a concretização do PED. A Agência de Desenvolvimento Nacional (ADN) foi estabelecida para coordenar contributos intersectoriais para o PED entre todos os Ministérios e agências governamentais. Alvos específicos serão estabelecidos pela ADN numa base anual. Estes irão ser discutidos, coordenados e mais tarde monitorizados pela ADN com a participação dos parceiros de desenvolvimento.

O Ministério irá ajudar a atingir os ODM em coerência com o PED. Especificamente, o Ministério é responsável pela:

### Conclusão Universal do Ensino Básico até 2030

A 3.ª meta dos ODM para a Educação consiste em assegurar que, até 2015, as crianças reúnam as condições para concluírem o ensino primário universal. É provável que Timor-Leste não consiga atingir este objetivo, visto que, como país recente, está em fase de reconstrução e só muito recentemente começou a trabalhar no sentido de atingir os ODM.

Timor-Leste está no bom caminho para atingir esta meta dentro, contudo, de um prazo mais alargado e viável; nesse sentido, estabeleceu um plano mais ambicioso para garantir a conclusão do Ensino Básico em nove anos até 2030.

### Erradicação Completa do Analfabetismo até 2015

Este ODM mantém-se inalterado e o trabalho está a ser realizado no sentido da sua concretização. Ainda há muito a fazer. A prioridade é assegurar que todas as pessoas com idades compreendidas entre os 15 e os 24 estarão alfabetizadas até 2015. Adicionalmente, o Ministério irá tentar aproximar-se o mais possível da erradicação do analfabetismo junto de todas as faixas etárias de adultos até 2015.

### Garantia da Igualdade de Géneros até 2015

O objetivo do PENE é assegurar que, em 2015, as raparigas possuam as mesmas oportunidades de acesso a todos os níveis de ensino. Existem dois objetivos adicionais: a) aumentar substancialmente o número de professoras; e b) aumentar a participação das mulheres nos cargos de chefia do Ministério.



## PARTE 1

# REFORMA DO SISTEMA DE ENSINO

INTRODUÇÃO

A Tabela abaixo apresenta um sumário dos objetivos, dos resultados esperados e dos meios utilizados pelo Ministério para verificar se estes resultados foram atingidos para cada subsetor educativo. São fornecidos mais detalhes em cada uma das seções dos Programas Prioritários, mais adiante neste capítulo.

MATRIZ DO QUADRO LÓGICO DA REFORMA DO ENSINO

DESCRIÇÃO DO PROGRAMA	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	PRESSUPOSTOS
<b>OBJETIVO GERAL</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Todos os indivíduos terão as mesmas oportunidades de acesso a educação de qualidade, permitindo-lhes participar no processo de desenvolvimento económico, social e político, para promover a igualdade social e a unidade nacional.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>A matrícula e a taxa de sucesso escolar terão aumentado em todos os subsectores da educação.</li><li>Avaliação positiva da qualidade e relevância do ensino pela sociedade.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dados do SIGE sobre a matrícula e sucesso escolar.</li><li>Inquéritos sobre a avaliação dos cidadãos relativamente à qualidade e relevância.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Apoio forte e sustentável para a educação por parte do GovTL, da sociedade, da comunidade internacional.</li></ul>
<b>FINALIDADE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Em 2015, as principais reformas em todo os subsectores da educação estão efetivamente implementadas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Os resultados e as metas especificadas para os Programas 1 a 7 são alcançados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Relatórios anuais, intercalares e finais de avaliação da implementação dos Programas Prioritários.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Apoio forte e sustentável para a educação por parte do GovTL, da sociedade, da comunidade internacional.</li></ul>
<b>PP 1: EDUCAÇÃO PRÉ-ESCOLAR</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Em 2015, pelo menos metade da população total de crianças entre os três e os cinco anos de idade estarão inscritas e receberão Educação Pré-Escolar de qualidade.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>TBM ≥ 50% em 2015.</li><li>Matrícula ≥ 43.700 dos quais pelo menos 20.000 em escolas públicas.</li><li>1080 novas salas de aula.</li><li>O novo currículo totalmente implementado.</li><li>1080 novos professores devidamente formados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Número de alunos (SIGE).</li><li>Novos documentos curriculares.</li><li>Número de professores (SIGE).</li><li>SIGEdif para salas de aula novas e recuperadas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Disponibilidade de fundos governamentais e internacionais suficientes para a construção das escolas.</li><li>Forte apoio da comunidade.</li></ul>
<b>PP2: ENSINO BÁSICO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Em 2015, 95% dos alunos elegíveis estarão matriculados e receberão um Ensino Básico de qualidade e a retenção de alunos do 9.º ano terá melhorado significativamente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>TLM ≥ 95% em 2015.</li><li>TLA ≥ 56% TAE ≤ 1,5% RR≤ 15% no 1.º ano, 12% para o 1.º Ciclo</li><li>Todos os professores qualificados.</li><li>Os novos currículos de todos os ciclos totalmente implementados.</li><li>Melhoria nas aprendizagens dos alunos.</li><li>A Escola Básica segue as políticas e os procedimentos do ME.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>SIGE sobre número de crianças e professores.</li><li>Dados do SIGEdif sobre mobiliário e infraestruturas.</li><li>Dados do SIGE sobre qualificações e desempenho dos professores.</li><li>Fórmulas de cálculo de pessoal da DNRH.</li><li>Documentos-chave do currículo e relatórios de avaliação.</li><li>Relatório de ACLNI/ACMNI.</li><li>Relatórios de avaliação da Inspeção Escolar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Reação positiva da população ao sistema da Escola Básica, que envia e mantém as crianças para/na escola. .</li></ul>
<b>PP 3: ENSINO SECUNDÁRIO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Verificar-se-á uma mudança de paradigma em termos de qualidade e relevância do Ensino Secundário, permitindo que os alunos aprendam o essencial do conhecimento científico e humanístico necessário para continuarem os estudos no Ensino Superior ou para conseguirem um emprego.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>TBM ≥ 62% TAE ≤ 1,49%</li><li>Taxa de Transição 9.º ano→Secundário ≥79,8%.</li><li>RR≤ 1.2 no 10.º e 0,2 no 12.º.</li><li>Matrícula alargada em 2015 a 50.308 alunos, dos quais pelo menos 7.400 matriculados no ESTV.</li><li>Novos currículos para o ESG e ESTV.</li><li>Professores totalmente qualificados.</li><li>Os resultados no teste do PISA melhoram.</li><li>Novo sistema e estrutura de gestão das escolas desenvolvido e implementado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dados do SIGE sobre o número de alunos.</li><li>Dados do SIGEdif sobre novos edifícios.</li><li>Dados do SIGE sobre qualificações e desempenho dos professores.</li><li>Fórmulas de cálculo de pessoal da DNRH.</li><li>Currículo, documentos da disciplina e relatórios de avaliação.</li><li>Relatórios do PISA.</li><li>Decreto-Lei sobre a Gestão do Ensino Secundário.</li><li>Relatórios de avaliação da Inspeção Escolar.</li><li>Documentos-chave do currículo politécnico.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Disponibilidade de financiamento governamental e internacional.</li><li>Número suficiente de pessoas qualificadas concorrem a programas de formação inicial.</li></ul>

DESCRIÇÃO DO PROGRAMA	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	PRESSUPOSTOS
<b>PP 4: ENSINO SUPERIOR</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Um sistema de Ensino Superior abrangente e ampliado, o qual é regulado por rigorosos padrões de qualidade e responde às necessidades de desenvolvimento do País.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Novo quadro de regulação e mecanismos de financiamento para instituições públicas e privadas.</li><li>Sistemas da ANAAA e do QNQ totalmente operacionais.</li><li>Novos programas de formação contínua e bolsas de estudo.</li><li>Novos currículos para os politécnicos.</li><li>Estabelecidos três novos politécnicos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dados do SIGEdif sobre os novos politécnicos.</li><li>Documentos de aprovação de todas as reformas legais, regulamentares e organizacionais.</li><li>Dados do SIGE sobre a formação contínua de professores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Existe financiamento suficiente para implementar o programa na totalidade.</li><li>Forte apoio do governo para alcançar uma melhor coordenação do subsector.</li></ul>
<b>PP 5: ENSINO RECORRENTE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Em 2015, erradicar-se-á completamente o analfabetismo em todas as faixas etárias da população e completar-se-á a introdução do PNE, o que permitirá a conclusão acelerada do Ensino Básico para todos os alunos que completam o Ensino Recorrente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>270.000 adultos completam programas de literacia inicial.</li><li>65 novos Centros Comunitários criados.</li><li>Todos os professores completam a formação contínua.</li><li>Introdução de programas de pós-literacia.</li><li>Novo currículo para o PNE totalmente implementado.</li><li>Nova estrutura de gestão e plano de capacitação para a DNER totalmente implementada.</li><li>A política de inclusão social desenvolvida e aprovada.</li><li>Maior número de reparigas no ES e ESUP.</li><li>Mais 50% de professoras no ensino.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Os dados e mapas do SIGE para mostrar a integração e localização de todos os Centros Comunitários.</li><li>Dados do SIGE sobre alunos e professores.</li><li>Novo currículo do PNE.</li><li>Documentos de aprovação da nova estrutura de gestão.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Apoio forte e sustentável do governo, da sociedade e dos sectores relacionados com a educação.</li></ul>
<b>PP 6: INCLUSÃO SOCIAL</b> <ul style="list-style-type: none"><li>A política de Inclusão Social será desenvolvida, implementada na íntegra e adequadamente financiada em 2015.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Currículos sensíveis às questões do género revistos em todos os níveis de ensino.</li><li>Mais crianças portadoras de deficiências no Ensino Básico.</li><li>Novas ferramentas de inclusão social (bolsas de estudo, empréstimos e outros) utilizadas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Documento da política de Inclusão Social e plano de implementação.</li><li>Dados do SIGE sobre alunos e professores.</li><li>Novo currículo.</li><li>Dados do SIGFP sobre despesas/alunos em, bolsas, empréstimos e outras medidas de promoção económica.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Disponibilidade de financiamento governamental e internacional suficiente para o programa.</li><li>Disponibilidade de novas professoras.</li><li>Forte apoio da comunidade às iniciativas.</li></ul>
<b>PP 7: QUALIDADE DO ENSINO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Melhorar-se-á a qualidade da educação aumentando substancialmente a qualidade do ensino na Educação Pré-Escolar e nos Ensinos Básico, Secundário, Superior e Recorrente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Melhorias substanciais nos resultados de uma série de avaliações padronizadas da qualidade nas escolas (ACLNI/ACMNI/PISA).</li><li>Um sistema de gestão de RH para assegurar a eficiência no uso dos recursos e a eficácia na obtenção de resultados educativos.</li><li>Sistemas de formação contínua eficientes.</li><li>Sistemas implementados de forma a que instituições de formação inicial forneçam um número suficiente de professores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dados do SIGE sobre as aprendizagens dos alunos.</li><li>Dados do SIGRH/SIGE sobre qualificações e desempenho dos professores.</li><li>Documentos e Manuais de Procedimentos aprovados pelo ME.</li><li>Relatórios de avaliação da formação contínua.</li><li>Dados sobre a colocação de professores e perfil dos funcionários da escola.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Existência de financiamento suficiente para implementar o programa.</li><li>O Sindicato dos Professores aceita e apoia o programa.</li></ul>

## PROGRAMA PRIORITÁRIO 1: EDUCAÇÃO PRÉ-ESCOLAR

### OBJETIVO A LONGO PRAZO (2030)

Até 2030, as crianças de todos os 442 sucos do País terão a oportunidade de frequentar uma escola de boa qualidade, a uma curta distância de sua casa.

### OBJETIVO A CURTO PRAZO (2015)

Até 2015, pelo menos metade das crianças entre os três e os cinco anos de idade receberá Educação Pré-Escolar de qualidade.

1. INTRODUÇÃO

A Educação Pré-Escolar dirige-se a crianças entre os três anos de idade e a idade oficial para a entrada no Ensino Básico. A frequência da Educação Pré-Escolar dá às crianças vantagens substanciais na sua formação posterior.

A Lei de Bases da Educação estabelece que o Estado é responsável por assegurar a existência de uma rede de Educação Pré-Escolar. A lei descreve uma rede de Educação Pré-Escolar gerida pelas administrações locais e outra gerida por entidades particulares e cooperativas.

Timor-Leste está comprometido em alcançar os objetivos da Educação para Todos (EPT) assinados por 155 nações em Jomtien, na Tailândia, em 1990, e reafirmados mais tarde por 164 países em Dakar no Senegal. A EPT tem por objetivo ‘Desenvolver e melhorar a proteção e a educação pré-escolar, nomeadamente das crianças mais vulneráveis e desfavorecidas’.

A evolução da inscrição esperada na Educação Pré-Escolar comparada com a idade correta da população é apresentada na tabela abaixo<sup>12</sup>:

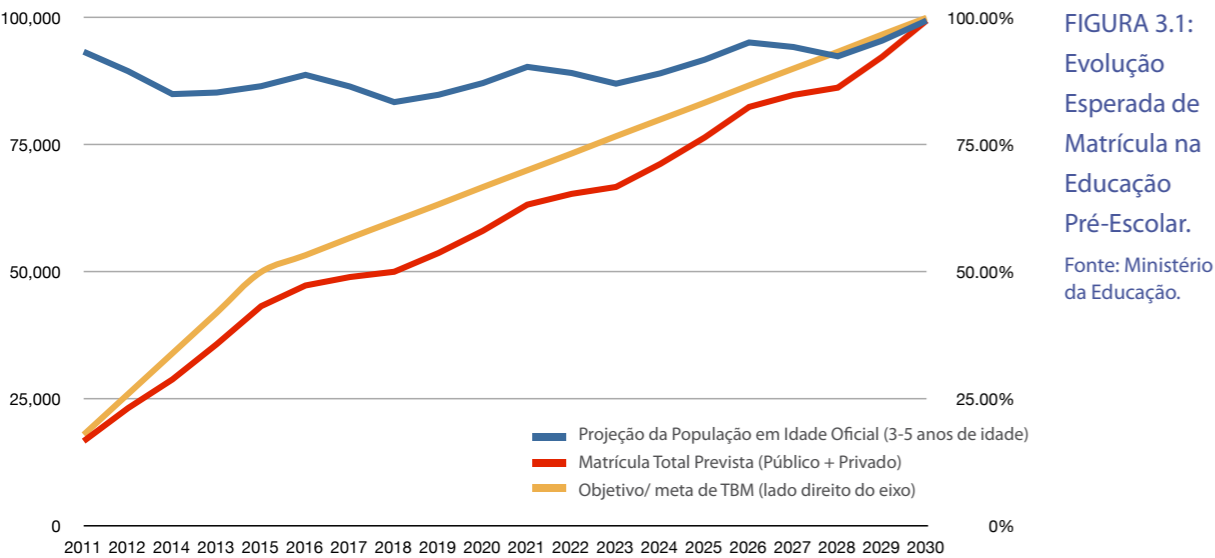


TABELA 3.1: Dados Educação Pré-Escolar. Fonte: Ministério da Educação.

	2011	2015	2020	2025	2030
Projeção da População em Idade Oficial de frequência da Educação Pré-Escolar (3-5 anos de idade)	93,314	86,541	87,156	91,753	99,442
Projeção Total de Alunos Matriculados (Público + Privado)	16,737	43,270	58,104	76,461	99,442
Objetivo/ meta de TBM (lado direito do eixo)	18%	50%	66.70%	83.30%	100%

A Educação Pré-Escolar ficará cada vez mais integrada no 1.º Ciclo do Ensino Básico com o objetivo de atingir a matrícula universal na Educação Pré-Escolar a longo prazo.

Para se alcançar este objetivo a longo prazo, a meta consistirá em aumentar a TLM em cerca de 50% em 2015. O número de alunos escolarizados na Educação Pré-Escolar deveria aumentar de aproximadamente 10.000 em 2010 para cerca de 40.000 em 2015. O acesso à Educação Pré-Escolar deverá estar disponível para mais de 30.000 crianças durante este período de tempo.

<sup>12</sup>Para mais informação, ver Anexo 4: Projeções de População e Simulações de Custo Usadas.

2. METOLOGIA DO PROGRAMA

Para se atingir a meta estipulada para 2011-2015 de matricular mais 30.000 crianças na Educação Pré-Escolar, é necessário destacar as seguintes questões.

EXPANSÃO DA CAPACIDADE NAS ESCOLAS PÚBLICAS EXISTENTES

Será necessário aumentar a capacidade, disponibilizando mais salas de aula nas escolas públicas existentes. Em 2010, das pré-escolas que estavam em funcionamento no País, 89 eram públicas e 53 privadas. Está previsto acomodar mais 15.000 crianças em escolas públicas existentes; para tal, são necessárias cerca de 400 salas de aula públicas e será preciso recrutar mais professores.

Isto não significa que seja necessário construir mais 400 escolas. A capacidade das escolas públicas existentes pode ser expandida, reutilizando salas de aula vazias e recuperando ou construindo salas de aula adicionais.

Outras estratégias para melhorar o acesso ao Pré-Escolar serão semelhantes às do Ensino Básico, que estão explicadas no Programa Prioritário 2. O desenvolvimento Pré-Escolar estará diretamente relacionado com a expansão da rede do Ensino Básico. Um plano de expansão detalhado será preparado com a participação dos principais interessados.

DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS

O GovTL reconhece o papel crucial que a sociedade civil pode desempenhar na concretização dos objetivos para a Educação Pré-Escolar e, no sentido de realçar o valor desta relação, irá promover Parcerias Público-Privadas. O Ministério está comprometido em apoiar o trabalho da Igreja, das ONGs e outras organizações envolvidas na Educação Pré-Escolar. A criação de Autoridades Municipais e o início do processo de descentralização do governo darão novas oportunidades para acelerar a expansão da rede Pré-Escolar. Planos de desenvolvimento municipais serão preparados para criar sinergias com as iniciativas existentes dos agentes sociais privados.

Está previsto que, no prazo de cinco anos, pelo menos 50% dos alunos esteja a frequentar pré-escolas dirigidas por instituições privadas e sem fins lucrativos. O Ministério irá conceber e fornecer pacotes de incentivo adequados para estimular este processo.

CURRÍCULO

O Ministério irá definir o enquadramento curricular da Educação Pré-Escolar. Será realizada investigação para identificar boas práticas na área dos cuidados infantis e Educação Pré-Escolar em Timor-Leste, bem como em toda a região, como parte do desenvolvimento do novo currículo Pré-Escolar. Isto não só inclui as experiências educativas através das artes, música e jogos que desenvolvem as competências cognitivas das crianças, como também se concentra no desenvolvimento emocional, social e físico. Enquadrado pela Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança, o currículo será interdisciplinar, tendo em consideração a saúde, a nutrição, a educação, a proteção infantil e o bem-estar social.

A investigação internacional mostra que os alunos aprendem melhor quando a sua língua materna é utilizada na sala de aula. A integração das línguas maternas, particularmente nos níveis iniciais, fornece uma base para o desenvolvimento da literacia e da numeracia, para a aquisição de competências de aprendizagem e para facilitar a transição para as duas línguas oficiais.

### MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS PADRÕES DA EDUCAÇÃO PRÉ-ESCOLAR

Será necessário desenvolver padrões de qualidade para a Educação Pré-Escolar e um sistema de monitorização e avaliação baseado nesses padrões. Isto fornecerá um meio de avaliar a eficácia do programa na consecução dos seus objetivos e de intervir se o programa não estiver a alcançar os resultados esperados.

### COLOCAÇÃO DE PROFESSORES E QUALIDADE

O número de novos professores da Educação Pré-Escolar será calculado depois da elaboração de fórmulas de pessoal para a Educação Pré-Escolar e para o Ensino Básico estar finalizada. Será necessário completar as avaliações do desempenho profissional dos professores para determinar se alguns professores do Ensino Básico estão mais aptos para trabalhar no subsetor do Pré-Escolar. Isto requereria a identificação cuidadosa dos professores que têm o potencial para receber formação especializada em Educação Pré-Escolar e assegurar que esta formação está disponível. É necessário um plano para realocar e redistribuir os professores pelo sistema de ensino.

É necessário formar e recrutar novos professores, assim como atualizar as competências dos professores existentes. Será também preciso um desenvolvimento profissional sistemático e sustentável ao nível da formação inicial e contínua, de forma a que os professores possuam o mínimo de qualificações exigidas pela Lei de Bases da Educação, e mantenham e potenciem as suas competências. A introdução de assistentes/ auxiliares de ação educativa para apoiar os professores precisa de ser considerada, sendo também necessário desenvolver padrões de qualificação para esta nova categoria de profissional da educação.

### GESTÃO DAS PRÉ-ESCOLAS

A qualidade da gestão de uma pré-escola é essencial para o desejado desenvolvimento das crianças. Serão realizadas reformas para introduzir uma nova estrutura na gestão do Pré-Escolar e será dado apoio que assegure a sua eficaz implementação.

Realizar-se-á a acreditação dos estabelecimentos pré-escolares privados para assegurar a qualidade da educação fornecida a todos os alunos. Irão ser desenvolvidas políticas e orientações para o estabelecimento, acreditação e funcionamento de pré-escolas particulares. A recentemente criada Direção Nacional da Educação Pré-Escolar será responsável pela definição dos padrões para a acreditação das escolas, pelo registo e monitorização de todas as pré-escolas particulares, em colaboração com a Inspeção Escolar.

## 3. APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA

**OBJETIVO A CURTO PRAZO (2015)**  
**Até 2015, pelo menos metade das crianças com idades compreendidas entre os três e os cinco anos de idade receberá Educação Pré-Escolar de qualidade.**

### ESTRATÉGIA

- Fornecimento de um plano revisto para o uso de instalações escolares públicas, recorrendo a salas de aula não utilizadas ou construindo novas salas de aula nas escolas existentes.
- Fornecimento de mobília e de materiais de ensino adequados.
- Preparação e implementação de um pacote para estimular as parcerias Público-Privadas para desenvolvimento, pelo setor privado, de 680 novas salas de aula por todo o País até 2015, particularmente nas áreas mais desfavorecidas.
- Desenvolvimento de acordos de trabalho com a Igreja, as ONGs, as autoridades municipais e outras organizações no sentido de promover o desenvolvimento de novas salas de aula em todo o País.
- Preparação de políticas para a acreditação escolar e de orientações para o registo e funcionamento das escolas privadas e uma nova estrutura de gestão do Pré-Escolar.
- Desenvolvimento de um enquadramento para o novo currículo e sua implementação nas pré-escolas.
- Reafetação e recrutamento de professores para atender às necessidades educativas.
- Desenvolvimento e implementação de novos pacotes para a formação inicial e contínua e para a formação de assistentes/ auxiliares de ação educativa.

### RESULTADOS DO PROGRAMA

**Resultado 1.1: São fornecidas salas de aula suficientes em todas as áreas geográficas.**

Atividades	
1.1.1	Realizar um exercício de mapeamento para verificar onde são necessárias as salas de aula do Pré-Escolar.
1.1.2	Desenvolver e implementar um plano para a adaptação e recuperação das salas de aula nas escolas existentes, integrando a Educação Pré-Escolar e o 1.º Ciclo do Ensino Básico.
1.1.3	Construir novas salas de aula em escolas básicas e filiais.
1.1.4	Equipar todas as salas de aula com mobiliário e materiais didáticos apropriados.

Resultado 1.2: Professores qualificados são colocados em todas as salas de aula do Pré-Escolar.

- Atividades
- 1.2.1

Conceber fórmulas de cálculo e planos de recrutamento de recursos humanos para a expansão da Educação Pré-Escolar.
- 1.2.2

Elaborar programas de formação contínua para qualificar ou requalificar professores e assistentes/ auxiliares de ação educativa de acordo com as competências exigidas.
- 1.2.3

Implementar programas de formação contínua para qualificar ou requalificar professores de acordo com as competências exigidas.
- 1.2.4

Assegurar uma oferta adequada de novos professores, licenciados em instituições de formação inicial, que tenham qualificações para as competências exigidas.

Resultado 1.3: O novo currículo do Pré-Escolar é desenvolvido e implementado.

- Atividades
- 1.3.1

Desenvolver o currículo do Pré-Escolar.
- 1.3.2

Conceber e produzir materiais didáticos para o currículo do Pré-Escolar.
- 1.3.3

Implementar o novo currículo em todos pré-escolas e distribuir os materiais de aprendizagem.

Resultado 1.4: O programa de estímulo às parcerias público-privadas é implementado.

- Atividades
- 1.4.1

Identificar os potenciais parceiros e mapear toda a atividade Pré-Escolar no País.
- 1.4.2

Mapear as áreas prioritárias onde o acesso ao Pré-Escolar deve ser expandido e onde pode ser melhor concretizado com os parceiros identificados em 1.4.1. (por exemplo, Igreja e ONGs).
- 1.4.3

Identificar as melhores ferramentas e pacotes que poderiam incentivar os parceiros a oferecer um acesso alargado aos pré-escolas.
- 1.4.4

Fornecer aos parceiros as ferramentas e os pacotes necessários à expansão dos pré-escolas, incluindo a disponibilização de 680 novas salas de aula, especialmente nas áreas de maior carência.
- 1.4.5

Desenvolver e implementar pacotes especiais (incluindo programas de nutrição especial e de saúde) para incentivar a participação dos pais e das organizações da sociedade civil a encorajar a inscrição na Educação Pré-Escolar pública e privada.
- 1.4.6

Procurar acordos de colaboração com autoridades municipais e nacionais para expandir o programa.

Resultado 1.5: Um sistema de acreditação e gestão Pré-Escolar é desenvolvido e implementado.

- Atividades
- 1.5.1

Desenvolver os padrões de qualidade para os pré-escolas.
- 1.5.2

Preparar as políticas de acreditação das escolas e as orientações para o registo e o funcionamento de pré-escolas privados.
- 1.5.3

Desenvolver e implementar um sistema de monitorização e avaliação da qualidade do Pré-Escolar.
- 1.5.4

Desenvolver um Decreto-Lei para a gestão dos pré-escolas.
- 1.5.5

Identificar as necessidades de desenvolvimento de capacidades para a implementação do novo sistema de gestão e para a implementação de programas que deem resposta a estas necessidades.
- 1.5.6

Implementar, monitorizar e avaliar o novo sistema de gestão.

A matriz de Quadro Lógico, de seguida apresentada, descreve as características do programa, os indicadores, os meios de verificação e os principais pressupostos relativamente às intervenções externas necessárias para garantir o sucesso. Para aceder a informação mais detalhada sobre a Mariz de Implementação do Programa, consulte o Anexo 3, onde são indicados os principais resultados e as atividades a serem implementadas, uma estimativa do seu prazo de conclusão e as entidades responsáveis pela sua implementação. Na fase de implementação, desenvolver-se-á um PAA para o Programa Prioritário 1, que serve de base para a preparação do orçamento anual do Ministério.

EDUCAÇÃO PRÉ-ESCOLAR: MATRIZ DO QUADRO LÓGICO

DESCRIÇÃO DO PROGRAMA	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	PRESSUPOSTOS
<b>OBJETIVO GERAL</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Até 2030, as crianças de todos os 442 sucos do País serão escolarizadas em pré-escolas de qualidade, a uma curta distância da sua casa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Todos os 442 sucos receberão serviços Pré-Escolares de qualidade.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dados do SIGE relativamente ao número de salas de aula e alunos por suco.</li><li>Relatórios de avaliação por IGE.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Um forte e sustentável apoio do governo, da sociedade e dos setores relacionados com a educação.</li></ul>
<b>FINALIDADE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Até 2015, pelo menos metade das crianças entre os 3 e os 5 anos receberá Educação Pré-Escolar de qualidade.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>TBM ≥ 50% em 2015.</li><li>Matrícula ≥ 43.700, dos quais pelo menos 20.000 em escolas públicas.</li><li>1080 novas salas de aula.</li><li>O novo currículo totalmente implementado.</li><li>1080 novos professores devidamente habilitados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Número de alunos (SIGE).</li><li>Novos documentos do currículo.</li><li>Número de professores (SIGE)</li><li>SIGEdif para salas de aula novas e recuperadas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Disponibilidade de financiamento governamental e dos doares suficiente para a construção.</li><li>Forte apoio da comunidade em relação à iniciativa.</li><li>Disponibilidade de novos professores e instalações de formação.</li></ul>
<b>RESULTADO 1.1</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Fornecer e manter um número suficiente de salas de aula públicas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Construção, reabilitação e equipamento de 400 salas de aula do Pré-Escolar, de acordo com os padrões do ME.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Número de salas de aula construídas (SIGEdif).</li><li>Dados do Inquérito sobre as Infraestruturas de 2015.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Existência de fundos suficientes disponíveis para construir salas de aula.</li><li>Financiamento internacional para a UNIME assegurado</li></ul>
<b>RESULTADO 1.2</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Até 2015, todas as crianças são ensinadas por um número adequado de professores que possuem as competências exigidas pelo ME.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>1.080 novos professores (dos quais 400 em escolas públicas) devidamente formados e qualificados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dados do SIGE relativamente ao número de professores.</li><li>Fórmulas de cálculo de pessoal da DNRH</li><li>Data do SIGE relativamente aos professores qualificados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Existência de um número suficiente de pessoas qualificadas para executar os programas de formação contínua.</li><li>Financiamento adequado para a implementação do ECD.</li></ul>
<b>RESULTADO 1.3</b> <ul style="list-style-type: none"><li>O novo currículo do Pré-Escolar será desenvolvido e implementado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Novos currículos da Educação Pré-Escolar.</li><li>Número de materiais de ensino distribuídos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Documentos do currículo aprovados.</li><li>DNEPE (distribuição total de livros e materiais).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Existem fundos suficientes disponíveis para implementar totalmente o programa.</li></ul>
<b>RESULTADO 1.4</b> <ul style="list-style-type: none"><li>O programa de estímulo às Parcerias Público-Privadas (PPP) estará implementado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Pelo menos 680 novas salas de aula de instituições com 17.000 crianças escolarizadas.</li><li>Número de novos acordos de PPP assinados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Mapas do SIGE para a inscrição e para a localização das novas salas de aula.</li><li>Documentos de acordos de PPP assinados.</li><li>Orçamento alocado e executado para as PPP.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>A população reage positivamente às medidas e participa nas PPP.</li></ul>
<b>RESULTADO 1.5</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Um sistema de acreditação e gestão Pré-Escolar é desenvolvido e implementado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Política de acreditação e orientações produzidas.</li><li>Pré-escolas acreditadas de acordo com os padrões do ME.</li><li>Decreto-Lei e procedimentos padrão de funcionamento para a gestão e administração das escolas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dados da DNEPE e do SIGE relativamente ao número de salas de aula privadas acreditadas por agrupamento.</li><li>Documentos orientadores.</li><li>Decreto-Lei.</li><li>Manual de Procedimentos Operacionais Padrão.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>As comunidades revelam capacidade suficiente para participar e apoiar o novo sistema.</li></ul>

# PROGRAMA PRIORITÁRIO 2: ENSINO BÁSICO

**OBJETIVO A LONGO PRAZO (2030)**  
Até 2030, todas as crianças, rapazes e raparigas, estarão em condições de concluir um Ensino Básico de qualidade.

**OBJETIVO A CURTO PRAZO (2015)**  
Até 2015, 95% dos alunos elegíveis serão escolarizados com um Ensino Básico de qualidade e as taxas de retenção dos alunos até ao 9.º ano reduzirão significativamente.

1. INTRODUÇÃO

O PED estabeleceu que ‘até 2030, todas as crianças terão acesso a ensino gratuito e obrigatório até ao 12.º ano’. Esta prioridade orientou a preparação do PENE e, em particular, a elaboração dos Programas Prioritários 2 e 3.

A construção de um sistema que assegure o objetivo de acesso universal e a conclusão do Ensino Básico em 2030 terá implicações imediatas em termos de planeamento. Se em 2030 todas as crianças deverão concluir o 9.º ano, então em 2022 todas as crianças deverão estar matriculadas no 1.º ano de escolaridade e em 2020 as taxas de matrícula de rapazes e raparigas deverão ser superiores a 97%, da mesma forma que as taxas de abandono escolar deverão ser inferiores a 10%.

Esta sequência lógica requer um plano cronológico muito rigoroso para o PENE entre 2011 e 2020. Na próxima década, o acesso ao Ensino Básico deve estar garantido, a grande maioria das crianças deve estar escolarizada e as taxas de abandono escolar devem ter reduzido.

A evolução esperada das matrículas no Ensino Básico em comparação com a idade oficial da população encontra-se apresentada na Figura 3.2 abaixo<sup>13</sup>:

FIGURA 3.2: Evolução Prevista do Crescimento no Ensino Básico.

Fonte: Ministério da Educação.

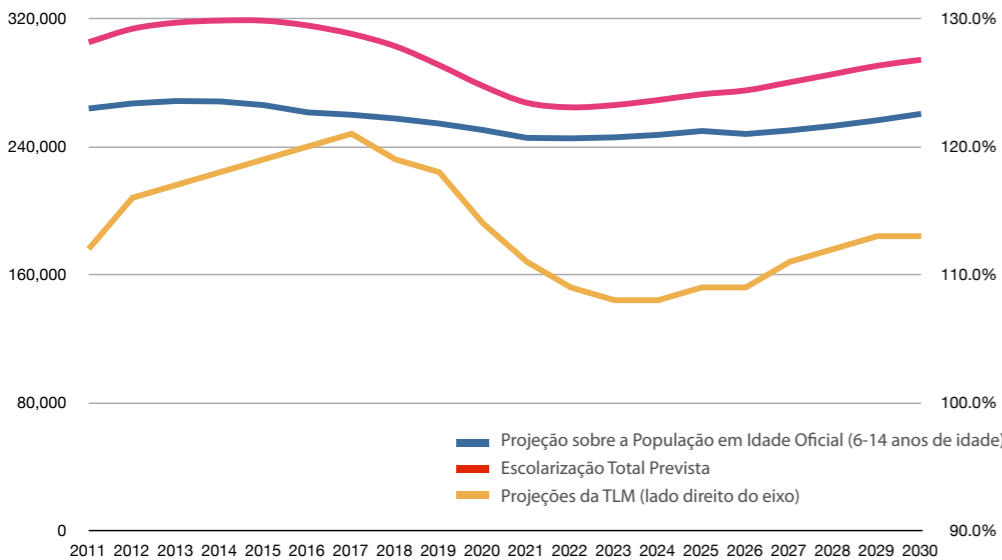


TABELA 3.2: Dados Ensino Básico.

Fonte: Ministério da Educação.

	2011	2015	2020	2025	2030
População do EB em Idade Oficial (6-14 anos de idade)	263.773	265.873	250.330	249.725	260.440
Escolarização Total Prevista	305.187	318.648	277.809	272.674	294.228
Projeções da TBM	112%	119%	114%	109%	113%

2. METODOLOGIA DO PROGRAMA

A melhoria do Ensino Básico não é apenas uma questão sobre a quantidade de alunos que se inscrevem e que continuam a estudar. Trata-se também da qualidade da educação que os alunos recebem. Assim, o enfoque na qualidade requer melhorias em termos de:

- **Acesso e matrícula:** As infraestruturas e o mobiliário escolar necessários serão fornecidos de modo a que todos os alunos tenham acesso a um ambiente de aprendizagem adequado. As causas económicas e sociais que impedem a matrícula, mesmo quando existem instalações disponíveis, precisam de ser analisadas.
- **Currículo:** Um currículo moderno, relevante e contextualizado, assim como um ensino de qualidade e materiais de aprendizagem serão disponibilizados a professores e alunos.
- **Gestão Escolar:** Um sistema de gestão escolar novo e participativo será posto em prática no sentido de assegurar a melhoria da qualidade. Far-se-á a acreditação das escolas privadas para assegurar que cumprem os padrões exigidos.
- **Qualidade de Ensino:** Promover-se-ão transformações radicais na qualidade do ensino através de melhorias ao nível da formação inicial e contínua e da gestão dos recursos humanos, bem como o desenvolvimento de abordagens inovadoras que apoiem a prática de ensino.

O Programa Prioritário para o Ensino Básico inclui inovações metodológicas importantes para alcançar algumas destas melhorias de qualidade.

ACESSO E MATRÍCULA

Os desafios e os progressos relativos ao acesso e matrícula no Ensino Básico são abordados no capítulo do PENE sobre a Análise da Situação. É necessário um plano de desenvolvimento de infraestruturas baseado nos objetivos e atividades do PENE. Contudo, isto por si só é insuficiente para aumentar o acesso e a matrícula dos alunos. Os assuntos que impedem os alunos de frequentar e concluir o Ensino Básico deverão, pois, ser analisados. Alguns destes aspetos poderão ser resolvidos através de atividades específicas para o Ensino Básico, mas outros fazem parte de uma abordagem mais abrangente que engloba os vários subsetores educativos que são o foco do Programa Prioritário 6 – Inclusão Social.

UM CURÍCULO NACIONAL RELEVANTE E DE QUALIDADE

O desenvolvimento de um currículo de qualidade que dê resposta às necessidades educativas reais de Timor-Leste é um elemento crítico para o desenvolvimento do capital humano do País.

Com a colaboração dos parceiros de desenvolvimento, o Ministério está a conceber e implementar um currículo totalmente novo para os três ciclos do Ensino Básico.

<sup>13</sup> Para mais informação, ver Anexo 4: Projeções de População e Simulações de Custo Usadas.

O GovTL aprovou o currículo do Ensino Básico que tem por objetivo construir a unidade e elevar os padrões educacionais. O currículo ensinará às crianças os valores nacionais, história e cultura, e promoverá a fluência nas duas línguas oficiais, dando-lhes ainda a oportunidade de, mais tarde, desenvolver competência em Inglês ou noutras línguas estrangeiras. A revisão do currículo será um processo contínuo e sistemático. Neste momento, será necessário dar prioridade à revisão aprofundada do currículo do 1.º e 2.º Ciclos por forma a colmatar as deficiências em termos de conteúdo e abordagens pedagógicas que estão a ser detetadas.

Estão a ser introduzidos gratuitamente manuais e guias do professor para apoiar a implementação do novo currículo. Contudo, os sistemas de distribuição são ineficientes e, por vezes, manuais e guias do professor perdem-se, chegam tarde ou não são alocados com base nas necessidades de cada escola. A resolução destes problemas faz também parte da nova estratégia.

## UMA ABORDAGEM HOLÍSTICA PARA MELHORAR O ENSINO BÁSICO: O MODELO DA 'ESCOLA BÁSICA'

O Ministério introduziu uma abordagem inovadora para melhorar a qualidade do Ensino Básico através da Escola Básica. Este modelo de organização escolar serve-se de uma escola de maior dimensão (a Escola Básica Central) como o centro administrativo e de gestão de um agrupamento de escolas mais pequenas que se situem nas proximidades. A Escola Básica irá:

- Colocar o bem-estar físico, psicológico, social e escolar da criança no centro da tomada de decisões e iniciativas.
- Assegurar que todas as crianças, independentemente do género, estatuto económico, grupo étnico e capacidades físicas ou intelectuais, têm o direito a receber uma educação de qualidade.
- Honrar os direitos de cada criança e dar a oportunidade aos seus encarregados de educação de se pronunciarem sobre a forma e a substância da sua educação.
- Fornecer ensino de qualidade a todas as crianças do 1.º ao 9.º ano de escolaridade.
- Transmitir à comunidade a confiança de que a sua escola é um modelo de boas práticas em termos educativos.

A Escola Básica melhorará a qualidade dos serviços que presta através da participação dos seus principais intervenientes: pais, professores, alunos, a Igreja e outras organizações da sociedade civil.

## NOVOS PRINCÍPIOS DE GESTÃO ESCOLAR DA ESCOLA BÁSICA

O modelo da Escola Básica integra uma nova estrutura de gestão e governação. Os princípios de gestão, que envolvem programas baseados na escola e processos organizados no âmbito de um Quadro Nacional de Padrões de Qualidade da Escola, são:

- **Qualidade da Administração Escolar**, combinando uma liderança escolar eficaz e uma tomada de decisão democrática.
- **Gestão Escolar Eficaz**, que inclui a gestão e administração de todas as atividades da escola, incluindo a gestão financeira, patrimonial, das TIC e dos recursos humanos.
- **Ambiente Escolar Positivo**, que assegure o bem-estar físico e psicológico de todas as pessoas da escola, desenvolva boas práticas de gestão de comportamento escolar e que encoraje o estabelecimento de relações positivas entre todos os intervenientes ao nível da escola (alunos, funcionários, pais e membros da comunidade).
- **Qualidade de Ensino**, através da melhoria do processo de ensino e aprendizagem, a implementação do currículo, o profissionalismo dos professores e as práticas de avaliação.

Dentro destas quatro categorias de Padrões de Qualidade da Escola estão uma série de directrizes que orientam a forma como a Escola Básica planeia e organiza as iniciativas do dia a dia.

## GESTÃO DOS AGRUPAMENTOS DE ESCOLAS

O novo sistema de gestão da Escola Básica consiste na organização da escolaridade por 'agrupamentos' geográficos, que serão constituídos por:

**Escolas Básicas Centrais.** Amplas e modernas, estas constituem o centro de gestão. Estas escolas irão futuramente oferecer os três ciclos do Ensino Básico (do 1.º ao 9.º ano) e possuirão amplas infraestruturas para serviços de educação especializada como laboratórios e bibliotecas. Haverá uma Escola Básica Central por agrupamento de escolas (202 escolas públicas deste tipo).

**Escolas Filiais de Dimensão Média.** No passado, estas eram as tradicionais 'Escolas Primárias', que ofereciam educação para o 1.º e 2.º Ciclos (do 1.º ao 6.º ano).

**Escolas Filiais de Pequena Dimensão.** Estas escolas, frequentemente localizadas em sítios remotos, oferecem formação para o 1.º Ciclo e estão diretamente associadas à escola filial de dimensão média mais próxima.



A estrutura organizacional da Escola Básica será composta por:

- **Diretor de Escola Básica:** O Diretor da Escola Básica é o docente que dirige a Escola Básica Central e também o gestor global do agrupamento de escolas. Será o responsável por coordenar o funcionamento do Conselho de Escolas e desenvolver relações com a comunidade mais alargada.
- **Diretor Adjunto:** O Diretor Adjunto auxiliará o Diretor, mas com um foco específico no desenvolvimento curricular, na colocação de professores e na qualidade dos professores através da coordenação do Conselho Pedagógico.
- **Chefe do Gabinete de Apoio Técnico:** Apoia o Diretor e o Diretor Adjunto na administração, gestão financeira e logística, de forma a que o agrupamento funcione eficazmente. Irá coordenar uma pequena equipa de pessoal para o auxiliar no cumprimento destas tarefas.
- **Coordenadores de Escola Básica Filial:** Assumirão a liderança das escolas filiais que fazem parte da Escola Básica Central e reportam diretamente ao Diretor ou Diretor-Adjunto desta.
- **Conselho Escolar:** Este é composto pelos representantes das escolas (Diretor, Diretor Adjunto; Chefe do Gabinete de Apoio Técnico e Coordenadores de Escolas Básicas Filiais), assim como pelos seguintes representantes: dos alunos do 3º Ciclo; do pessoal docente e não docente; dos encarregados de educação; e dos sectores mais relevantes da comunidade. Será o organismo de tomada de decisões democráticas que assegura a concretização das metas educativas em cada agrupamento, desenvolvendo e implementando um plano para o agrupamento e discutindo e revendo todos os assuntos emergentes relativos ao funcionamento apropriado das escolas.
- **Conselho Académico:** Cada agrupamento tem um Conselho Académico. Engloba o(s) representante(s) do pessoal docente de todas as escolas e é coordenado pelo Diretor-Adjunto. Será um instrumento para fortalecer a implementação e desenvolvimento de programas curriculares ao nível das escolas, para fornecer apoio pedagógico, formação, orientação e aconselhamento, bem como para apoiar a avaliação a nível das escolas e o desempenho e profissionalismo do professor.
- **Associações de Pais:** Serão criadas em todas as Escolas Básicas e fornecerão aos pais um espaço para expressarem as suas opiniões e darem o seu apoio em relação a uma variedade de assuntos e questões.

Negociar-se-á com entidades educativas privadas no sentido de determinar se querem usufruir do apoio do Ministério para desenvolverem a sua própria abordagem de gestão escolar em agrupamento.

Será desenvolvido um sistema de acreditação para assegurar que as escolas privadas vão ao encontro dos padrões exigidos. O sistema basear-se-á no Quadro Nacional de Padrões de Qualidade da Escola e será gerido pela Direção Nacional do Ensino Básico e pelas Direções Distritais. O serviço de Inspeção-Geral contribuirá através de serviços de monitorização e avaliação.

## GARANTIR A QUALIDADE DE ENSINO

O PENE enfatiza a necessidade de melhorar a qualidade do ensino. Isto requer boas práticas de gestão, para melhorar as competências dos professores. Requer igualmente melhorias na coordenação no âmbito do Ministério, com órgãos descentralizados (como a UNTL e o INFORDEPE) e instituições privadas.

Melhorar a qualidade do ensino ao nível da escola requer ainda métodos inovadores que apoiem os professores na prática. As inovações incluem: desenvolvimento de uma rede de bibliotecas escolares que apoiem o professor na implementação do currículo, escolas de referência que atuem como modelos de boas práticas de ensino para apoiar os professores no seu desenvolvimento profissional e o uso das TIC para apoiar a lecionação de conteúdos diversificados através do recurso à televisão e rádio.

A necessidade de melhorar a qualidade do ensino e o aproveitamento escolar dos alunos é uma exigência em todos os subsectores da educação, os desafios e as soluções comuns são abordados de forma mais eficaz através de uma abordagem orientada e coordenada. Nesse sentido foi criado um Programa Prioritário separado – o Programa Prioritário 7: Qualidade do Ensino – no qual são explicados mais detalhadamente as atividades e a metodologia.

### 3. APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA

#### OBJETIVO GERAL

Até 2015, 95% dos alunos elegíveis serão escolarizados com Ensino Básico de qualidade e as taxas de retenção dos alunos até ao 9º ano reduzirão significativamente.

#### ESTRATÉGIA

- Desenvolvimento de um plano revisto para as instalações escolares, que seja adequado ao meio ambiente e às circunstâncias locais, de forma a alcançar a escolarização, a qualidade de ensino e rácios aluno/professor apropriados.
- Fornecimento de soluções adequadas em termos de infraestruturas escolares para aqueles que vivem em zonas remotas.
- Assegurar a renovação completa do mobiliário escolar e do equipamento em todas as escolas para ir ao encontro dos padrões mínimos.
- Consolidação e expansão dos instrumentos da política de ação social escolar para assegurar a matrícula e a retenção das crianças nas escolas. Será desenvolvido um conjunto de medidas para complementar as atuais bolsas de estudo e os programas da merenda escolar, tais como as concessões escolares, meios de transporte e outros (ver Programa Prioritário 6).
- Introdução de Programas de Aprendizagem Intensivos para resolver o problema do excesso de alunos no sistema.
- Uma agenda faseada de conceção, experimentação, implementação e revisão do currículo.
- Revisão das práticas de impressão e distribuição, no sentido de identificar formas mais eficientes de reduzir os custos relativamente a materiais impressos e de fazer corresponder o fornecimento à procura de recursos da Escola Básica.
- Implementação de um novo e participativo sistema de gestão para implementar os novos padrões de qualidade escolares.
- Desenvolver um sistema ascendente ('bottom-up') de planeamento do desenvolvimento escolar ao nível da Escola Básica para responder de forma mais eficaz às necessidades reais e assim alcançar as metas de conclusão universal do Ensino Básico.
- Estender os padrões de qualidade a todas as escolas e acreditar escolas privadas através de processos eficazes de monitorização e de avaliação para assegurar que os padrões são atingidos.

### RESULTADOS DO PROGRAMA

#### SUBPROGRAMA 2.1: ASSEGURAR O ACESSO E A MATRÍCULA

##### FINALIDADE 2.1

Até 2015, o desenvolvimento de infraestruturas é projetado e implementado, assim como outras medidas que assegurem o acesso e a matrícula com base nas metas de inclusão educativa e social estabelecidas pelo PENE.

**Resultado 2.1.1: É fornecido em todas as áreas geográficas um número satisfatório de salas de aula em escolas públicas.**

##### Atividades

- 2.1.1.1 Preparar um plano de desenvolvimento da infraestrutura para atingir as prioridades relativas à inclusão educacional e social com base nas projeções da população dos Censos de 2010.
- 2.1.1.2 Construir e reabilitar o número exigido de escolas básicas, primárias e filiais em zonas urbanas e rurais.
- 2.1.1.3 Equipar todas as escolas com mobiliário e com materiais educativos apropriados.
- 2.1.1.4 Desenvolver e implementar um sistema de manutenção do mobiliário e do equipamento.

**Resultado 2.1.2: São desenvolvidas e implementadas outras medidas para concretizar a inscrição total (Estas medidas são explicadas mais detalhadamente no Programa 6: Inclusão Social).**

##### Atividades

- 2.1.2.1 Preparar e implementar um plano de forma a garantir a igualdade de direitos educacionais a todas as crianças.
- 2.1.2.2 Analisar os principais fatores que dificultam a matrícula, a assistência às aulas ou que contribuem para o abandono escolar.
- 2.1.2.3 Planificar e implementar planos baseados em agrupamentos para reduzir a taxa de desistência e aumentar a frequência e a matrícula.
- 2.1.2.4 Preparar e implementar um plano (incluindo o Programa de Aprendizagem Intensivo) para reduzir o número de alunos do Ensino Básico com idade superior à oficial.
- 2.1.2.5 Implementar programas para obter a igualdade de género e para aumentar o acesso de crianças com necessidades especiais.

SUBPROGRAMA 2.2: DESENVOLVIMENTO DO CURRÍCULO

FINALIDADE 2.2

Até 2015, é desenvolvido, implementado e monitorizado um currículo relevante e específico e são disponibilizados materiais de ensino e aprendizagem de qualidade para todos.

Resultado 2.2.1: São concebidos os novos currículos dos 1.º, 2.º e 3.º Ciclos.

Atividades

- 2.2.1.1 Rever a estrutura do novo currículo para o 1.º e 2.º Ciclos.
- 2.2.1.2 Testar o novo currículo do 2.º Ciclo nas escolas e identificar alterações ao projeto inicial.
- 2.2.1.3 Planificar e produzir manuais do aluno e guias do professor, assim como materiais, para o 1.º e 2.º Ciclos.
- 2.2.1.4 Produzir a estrutura do novo currículo para o 3.º Ciclo.
- 2.2.1.5 Testar o novo currículo do 3.º Ciclo nas escolas e identificar alterações ao projeto inicial.
- 2.2.1.6 Planificar e produzir manuais do aluno e guias do professor, bem como materiais, para o 3.º Ciclo (7.º ano/2011, 8.º ano/2012, 9.º ano/2013).

Resultado 2.2.2: São implementados os novos currículos do 1.º, 2.º e 3.º Ciclos.

Atividades

- 2.2.2.1 Imprimir a edição final e distribuir por todas as escolas os novos manuais e materiais de apoio para professores e alunos do 1.º e 2.º Ciclos.
- 2.2.2.2 Implementar cursos de formação contínua especializada destinados a professores dos 1.º e 2.º Ciclos.
- 2.2.2.3 Implementar cursos para professores e inspetores escolares do 3.º Ciclo a fim de os esclarecer sobre o novo currículo.
- 2.2.2.4 Imprimir e distribuir por todas as escolas novos livros e materiais de apoio para professores e alunos de 3.º Ciclo (7.º ano/2011, 8.º ano/2012, 9.º ano/2013).
- 2.2.2.5 Implementar cursos de formação contínua especializada destinados a professores do 3.º Ciclo (7.º ano/2011, 8.º ano/2012, 9.º ano/2013).

Resultado 2.2.3: O custo da impressão de manuais escolares é racionalizado e reduzido, e o sistema de distribuição de todos os manuais escolares, dos guias do professor e dos materiais de avaliação para todas as escolas é melhorado.

Atividades

- 2.2.3.1 Rever os procedimentos de impressão, aquisição e distribuição, bem como identificar alternativas mais eficientes.
- 2.2.3.2 Rever os critérios de fornecimento de impressão no sentido de racionalizar e reduzir os custos relativamente aos materiais impressos.
- 2.2.3.3 Melhorar os processos de aprovisionamento.

Resultado 2.2.4: Implementação do novo currículo, monitorizado e avaliado através de dados baseados nos resultados das aprendizagens dos alunos.

Atividades

- 2.2.4.1 Rever os critérios do exame nacional e a sua coerência com o novo currículo.
- 2.2.4.2 Comunicar as alterações aos exames nacionais a professores e inspetores escolares.
- 2.2.4.3. Desenvolver e utilizar instrumentos para a avaliação das aprendizagens dos alunos em cada ano, no sentido de apoiar a melhoria do ensino e dos programas de aprendizagem dos alunos.
- 2.2.4.4 Realizar uma avaliação sumativa externa da implementação do currículo para os três ciclos.

SUBPROGRAMA 2.3: GESTÃO ESCOLAR

FINALIDADE 2.3

Até 2015, está completamente implementado um novo sistema de gestão escolar que aumenta a participação e assegura a relação custo/eficácia da educação, assim como o sucesso da aprendizagem.

Resultado 2.3.1: É desenhado e implementado o novo sistema de gestão baseado em agrupamentos.

Atividades

- 2.3.1.1 Descrever funções para todos os cargos administrativos e de gestão existentes na Escola Básica e recrutar pessoal.
- 2.3.1.2 Definir funções e papéis para os Conselhos do Agrupamento de Escolas (Conselho Escolar, Conselho Académico, Associação de Estudantes e Associação de Pais e de Professores).
- 2.3.1.3 Estimar os custos de implementação da Escola Básica (pessoal, infraestruturas e equipamentos e outros).
- 2.3.1.4 Desenvolver e executar o plano para o novo sistema de Escola Básica.
- 2.3.1.5 Estabelecer padrões de qualidade para aplicar a todas as escolas e desenvolver um sistema de acreditação para escolas privadas com base nesses critérios.

Resultado 2.3.2: A política de gestão escolar e os manuais de procedimentos estão desenvolvidos e implementados.

Atividades

- 2.3.2.1 Desenvolver um sistema de gestão do património escolar e respetivos procedimentos, incluindo tratar dos recursos escolares como mobiliário, livros e outro tipo de equipamentos.
- 2.3.2.2 Rever e modificar a política de concessões escolares e respetivos procedimentos.
- 2.3.2.3 Rever e modificar os sistemas e os procedimentos do programa da merenda escolar.
- 2.3.2.4 Desenvolver procedimentos para o funcionamento do Conselho Escolar, do Conselho Académico, da Associação de Estudantes e da Associação de Pais e de Professores.
- 2.3.2.5 Rever e modificar os procedimentos para aumentar a qualidade e a velocidade de processamento dos dados para o SIGE.
- 2.3.2.6 Identificar, desenvolver e executar novos sistemas e procedimentos para a Escola Básica, que estão documentados num manual de procedimentos operacionais padrão.

Resultado 2.3.3: O programa de desenvolvimento de capacitação para gestores escolares e pessoal técnico, baseado numa gestão orientada para os resultados, está desenvolvido e implementado.

Atividades

- 2.3.3.1 Identificar as necessidades em termos de desenvolvimento de capacidades dos gestores escolares e do pessoal técnico.
- 2.3.3.2 Desenvolver e executar um programa de formação e de orientação como parte do apoio à gestão escolar e ao pessoal técnico.

Resultado 2.3.4 Sistemas com o objetivo de promover uma gestão orientada para os resultados são criados e implementados para gestores escolares e outros agentes educativos.

Atividades

- 2.3.4.1 Estabelecer sistemas de monitorização e de avaliação da Escola Básica para fornecer informação sobre o acesso (por exemplo, frequência e abandono escolar) e a qualidade (por exemplo, resultados sobre o desempenho dos estudantes) do processo de ensino e aprendizagem.
- 2.3.4.2 Utilizar a informação recolhida em 2.3.4.1 para desenvolver um plano de ação para a Escola Básica que estabeleça metas para melhorar o acesso à educação e a qualidade da mesma, e que identifique as capacidades a desenvolver para atingir esses objetivos.
- 2.3.4.3 Implementar sistemas de monitorização e de avaliação para analisar o nível de cumprimento dos objetivos do plano estratégico e o desenvolvimento dos planos escolares anuais.
- 2.3.4.4 Desenvolver e implementar planos escolares anuais baseados na informação recolhida a partir do sistema de monitorização e de avaliação, com vista à melhoria do desempenho da Escola Básica.
- 2.3.4.5 Utilizar informação referente ao desempenho educacional da Escola Básica para avaliar a eficácia do apoio do gabinete distrital e identificar oportunidades de colaboração com outras Escolas Básicas do distrito a fim de melhorar o desempenho e os resultados gerais.

A matriz de Quadro Lógico, de seguida apresentada, descreve as características do programa, os indicadores, os meios de verificação e os principais pressupostos relativamente às intervenções externas necessárias para garantir o sucesso. Para aceder a informação mais detalhada sobre a Mariz de Implementação do Programa consulte o Anexo 3, onde são indicados os principais resultados e as atividades a serem implementadas, uma estimativa do seu prazo de conclusão e as entidades responsáveis pela sua implementação. Na fase de implementação, desenvolver-se-á um PAA para o Programa Prioritário 2, que serve de base para a preparação do orçamento anual do Ministério.

ENSINO BÁSICO: MATRIZ DO QUADRO LÓGICO

DESCRIÇÃO DO PROGRAMA	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	PRESSUPOSTOS
<b>OBJETIVO GERAL</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Até 2030, todas as crianças, sem discriminação de género, poderão completar o Ensino Básico de qualidade.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>TLM ≥ 97% TBM ≤ 112%</li><li>TBA ≥ 97% de 2021 em diante TAE = 0TREP ≤ 2.0</li><li>Teste de ACLNI no 3.º ano de escolaridade revela que mais de 80% das crianças apresenta valores acima da referência nacional.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dados do SIGE para todos os indicadores</li><li>Referências nacionais</li><li>Relatórios de Resultados do ME para ACLNI</li><li>Relatórios de Avaliação da IGE.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Apoio forte e sustentável do governo, da sociedade e de outros intervenientes educativos.</li></ul>
<b>FINALIDADE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Até 2015, 95% dos estudantes qualificados estarão matriculados e receberão Educação Básica de qualidade e a taxa de retenção de estudantes até ao 9.º ano de escolaridade será significativamente reduzida.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>TLM ≥ 95% TBM ≤ 119%.</li><li>TLA ≥ 56% TAE ≤ 1.5% TREP ≤ 15% no 1.º ano de escolaridade, 12% para o 1.º Ciclo.</li><li>Teste de ACLNI no 3.º ano de escolaridade revela que mais de 50% das crianças atinge valores acima da referência nacional.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dados do SIGE para todos os indicadores</li><li>Referências nacionais</li><li>Relatórios de Resultados do ME para ACLNI</li><li>Relatórios de Avaliação da IGE.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Apoio forte e sustentável do governo, da sociedade e de outros intervenientes educativos.</li></ul>
<b>FINALIDADE SUBPROGRAMA 2.1</b> <p>Até 2015, o desenvolvimento de infraestruturas é projetado e implementado, assim como outras medidas que assegurem o acesso e a inscrição com base nas metas de inclusão educativa e social estabelecidas pelo PENE.</p>			
<b>RESULTADO 2.1.1</b> <ul style="list-style-type: none"><li>É fornecido em todas as áreas geográficas um número satisfatório de salas de aula em escolas públicas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Um novo e preciso plano de desenvolvimento de infraestruturas para 2011-2015 é desenvolvido e implementado.</li><li>São construídas e equipadas de acordo com os padrões do ME 202 novas Escolas Básicas Centrais em cinco anos para além do número necessário de escolas filiais entre 2011-2015.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Homologação do plano de desenvolvimento de infraestruturas.</li><li>Construção do número de salas de aula e de centros administrativos (SIGEdif).</li><li>Dados de 2015 relativamente à vistoria da infraestruturas.</li><li>Orçamento alocado para o desenvolvimento de infraestruturas corresponde ao plano.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Disponibilidade de financiamento suficiente, por parte do governo, para a construção de escolas.</li><li>Garantia de financiamento internacional para o UNIME.</li></ul>
<b>RESULTADO 2.1.2</b> <ul style="list-style-type: none"><li>São desenvolvidas e implementadas outras medidas para concretizar a inscrição total (Vide Programa 6: Inclusão Social).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Implementação de planos de melhoria das Escolas Básicas a fim de aumentar a inscrição, reduzir o abandono escolar e o número de alunos com idade superior à expectável, promover políticas de inclusão social e alcançar a equidade de género.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Homologação dos documentos relativos ao plano de melhoria da Escola Básica</li><li>Comparação dos dados orçamentais e de relatórios da DNFL com as verbas autorizadas no orçamento nacional.</li><li>Utilização do SIGE para obtenção do número de crianças abrangidas pelo Programa da Merenda Escolar e de outros objetivos de inclusão social.</li><li>Relatórios sobre os programas de melhoria e de aumento da aprendizagem.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Disponibilidade de financiamento suficiente, por parte do governo, para a implementação do programa.</li><li>A população reage positivamente às medidas aplicadas, enviando e mantendo as suas crianças nas escolas.</li></ul>

DESCRIÇÃO DO PROGRAMA	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	PRESSUPOSTOS
<b>FINALIDADE SUBPROGRAMA 2.2</b> <p>Até 2015 é desenvolvido, implementado e monitorizado um currículo relevante e específico. Em paralelo, disponibilizam-se materiais de ensino e aprendizagem de qualidade para todos.</p>			
<b>RESULTADOS 2.2.1/2.2.2/ 2.2.4</b> <ul style="list-style-type: none"><li>São planificados, implementados, controlados e revistos os novos currículos do 1.º, 2.º e 3.º Ciclos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Novo currículo aprovado pelo ME.</li><li>Manuais escolares do professor e do aluno, bem como materiais são: a) desenvolvidos; b) impressos; e c) distribuídos às escolas (≥97% do total).</li><li>O curriculum estará completamente implementado até 2014.</li><li>Realizar-se-á uma avaliação sumativa externa de implementação do novo currículo em 2015.</li><li>Todos os professores estão capacitados para usar o novo currículo (2013).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Aprovados os documentos matriz referentes ao currículo.</li><li>Levantamento para determinar o número de escolas que se encontram a implementar o novo currículo (SIGE).</li><li>Relatório da avaliação externa aprovado pelo ME.</li><li>Dados do SIGE e do registo do imobilizado para obter o número e a data de distribuição de livros a professores e alunos, para obter os resultados da formação de professores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Existem fundos disponíveis suficientes para implementar todo o programa.</li></ul>
<b>RESULTADO 2.2.3</b> <ul style="list-style-type: none"><li>O custo da impressão de manuais escolares é racionalizado e reduzido e o sistema de distribuição de todos os manuais escolares, dos guias pedagógicos dos docentes e dos materiais de avaliação para todas as escolas é melhorado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>O custo dos livros será consideravelmente reduzido. Novas políticas de aquisição de livros e material, de impressão e distribuição.</li><li>Todos os novos livros chegarão às escolas em tempo útil.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dados do SIGFP/SIGE para obter o número de livros e outros materiais impressos para professores e alunos.</li><li>Documentos relativos à política de livro aprovados</li><li>SIGFP para comparações finais custo/criança 2011/2015.</li><li>Registo dos ativos da escola.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Existem fundos disponíveis suficientes para implementar todo o programa.</li></ul>
<b>FINALIDADE SUBPROGRAMA 2.3</b> <p>Está completamente implementado um novo sistema de gestão escolar que aumenta a participação e assegura a relação custo/eficácia da educação, assim como o sucesso da aprendizagem.</p>			
<b>RESULTADO 2.3.1</b> <ul style="list-style-type: none"><li>É desenhado e implementado o novo sistema de gestão baseado em agrupamentos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>É aprovado pelo ME um plano de execução com as previsões concretas da afetação de custos e com as metas de desenvolvimento das capacidades.</li><li>O plano está totalmente implementado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Planos de implementação aprovados pelo ME.</li><li>Os custos deste plano constam do Orçamento Nacional.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Existem fundos disponíveis suficientes para implementar todo o programa.</li><li>Existe interesse suficiente por parte das associações de pais para participar e apoiar o novo sistema.</li></ul>
<b>RESULTADO 2.3.2</b> <ul style="list-style-type: none"><li>A Política de Gestão Escolar e os Manuais estão desenvolvidos e implementados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>A política de gestão escolar, bem como os manuais são desenvolvidos e distribuídos.</li><li>Todo o pessoal de gestão do Ensino Básico é treinado para utilizar estes manuais.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dados do DNEB/DNFL/DD para obtenção do número final de manuais e livros publicados.</li><li>SIGE fornece número de pessoal educativo formado em gestão.</li><li>Avaliação do impacto e dos resultados da formação em gestão.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Existem fundos disponíveis suficientes para custear totalmente o desenvolvimento e a formação no uso dos manuais.</li></ul>
<b>RESULTADO 2.3.3</b> <ul style="list-style-type: none"><li>O programa de desenvolvimento das capacidades para os dirigentes escolares e para o pessoal técnico baseado numa gestão orientada para os resultados está desenvolvido e implementado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>A avaliação das capacidades para a Escola Básica está finalizada.</li><li>Os planos de reforço das capacidades para a Escola Básica implementados e em vigor.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Planos de reforço de capacidades aprovados.</li><li>Avaliação do impacto da implementação do plano de reforço das capacidades.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Apoio para o desenvolvimento do plano de reforço das capacidades.</li><li>Apoio da Escola Básica ao processo.</li></ul>
<b>RESULTADO 2.3.4</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Sistemas criados e implementados para dirigentes escolares e outros intervenientes com o objetivo de promover uma gestão orientada para os resultados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>202 sistemas de gestão de agrupamentos estão completamente operacionais.</li><li>ACLNI bem como outros resultados educativos mostram a conquista das melhorias projetadas.</li><li>Apoio de qualidade da DD à Escola Básica.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Planos aprovados pelo ME.</li><li>Inspeção e relatórios educativos (SIGE) sobre o sucesso escolar pela Escola Básica.</li><li>Relatórios de Avaliação sobre apoio da DD ao EB.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Existem fundos disponíveis suficientes para implementar todo o programa.</li><li>Existe aceitação por parte das comunidades para participar e apoiar o novo sistema.</li></ul>

## PROGRAMA PRIORITÁRIO 3: ENSINO SECUNDÁRIO

### OBJETIVO A LONGO PRAZO (2030)

Até 2030, todos os jovens, tanto rapazes como raparigas, terão a possibilidade de escolher e ingressar no Ensino Secundário de qualidade.

### OBJETIVO A CURTO PRAZO (2015)

Introduzir uma mudança de paradigma educativo em relação à qualidade e à relevância do Ensino Secundário, permitindo que os estudantes adquiram os conhecimentos científico-humanísticos necessários para prosseguir os estudos no Ensino Superior ou para ingressar no mundo de trabalho.

1. INTRODUÇÃO

Se os objetivos a longo prazo no Ensino Básico forem alcançados, até 2030 proceder-se-á à universalidade da escolaridade obrigatória até ao 9.º ano de escolaridade. Consequentemente, é necessário assegurar que as crianças que terminam o Ensino Básico têm a oportunidade de prosseguir para o Ensino Secundário caso o desejem. Inicialmente as metas para 2011-2015 no Ensino Secundário focavam-se em reformas de qualidade e não no rápido alargamento do acesso ao mesmo. De acordo com a visão do Ministério:

- Todos os alunos que concluem o Ensino Básico poderão iniciar o Ensino Secundário e adquirir os conhecimentos científicos e humanísticos necessários para prosseguir os seus estudos no Ensino Superior ou para entrar no mundo do trabalho.
- Em função das suas capacidades e preferências, os alunos poderão optar por ingressar no Ensino Secundário Geral ou no Ensino Secundário Técnico-Vocacional.

Existem grandes expectativas em relação ao ESTV, uma vez que este é apontado como uma ferramenta para o desenvolvimento social e económico. Apesar de o País estar a experienciar, no geral, uma elevada taxa de desemprego, o mercado de trabalho de Timor-Leste enfrenta uma profunda falta de pessoas qualificadas ou semiqualficadas necessárias para lidar com o célere ritmo de reconstrução nacional.

Consequentemente, o ESTV é o principal objeto de investimento para a expansão, qualidade, relevância e acesso do Ensino Secundário em Timor-Leste, com particular ênfase nas zonas mais desfavorecidas. Em coerência com o PED, a longo prazo, o ESTV irá corresponder a mais de 60% do total de matrículas no Ensino Secundário. A forma como as disciplinas do Ensino Secundário, em particular da vertente técnica, poderão ser corretamente organizadas e lecionadas em função das necessidades reais do contexto timorense, terá de ser equacionada, de modo a serem relevantes e viáveis para o País. A Figura 3.3, apresentada de seguida, mostra a previsível mudança nas futuras tendências de matrícula com maior foco no ESTV.

FIGURA 3.3 Crescimento de Matrículas no Ensino Secundário em comparação com Projeções da População.

Fonte: Ministério da Educação.

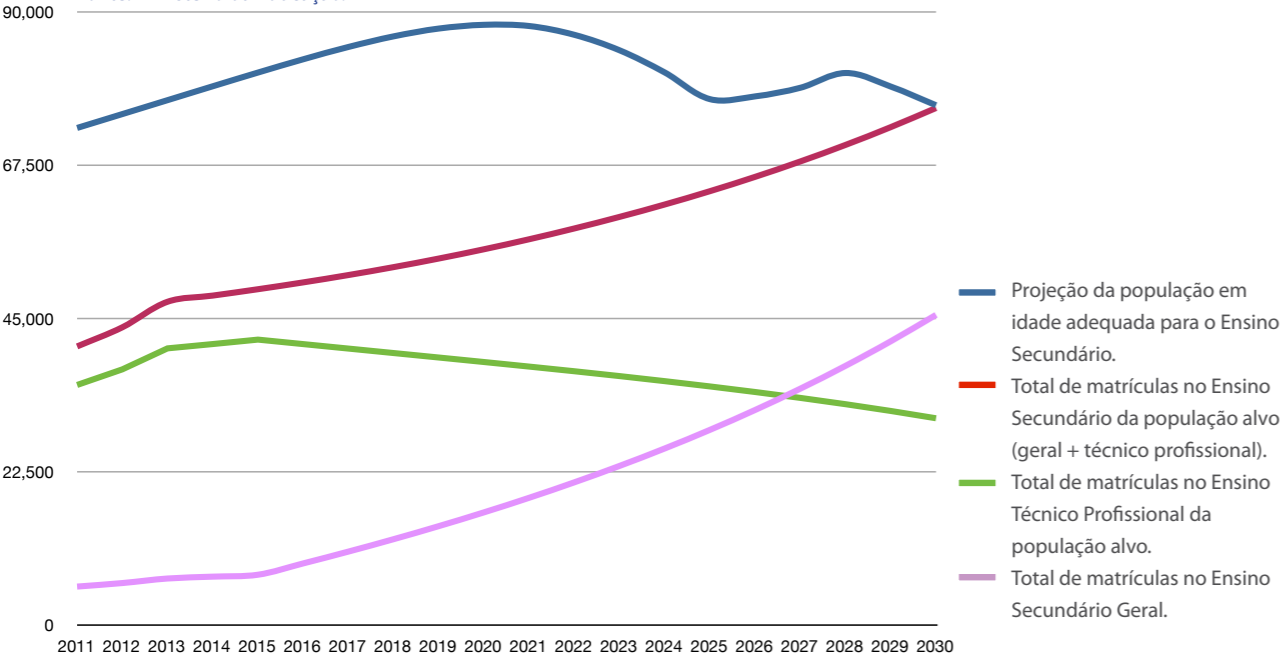


TABELA 3.3: Dados Ensino Secundário. Fonte: Ministério da Educação.

	2011	2015	2020	2025	2030
Projeção da população em idade adequada para o Ensino Secundário	72,981	81,110	88,120	77,206	76,312
Total de matrículas no Ensino Secundário da população alvo (geral + técnico profissional)	40,910	49,306	55,172	63,701	75,908
Total de matrículas no Ensino Técnico Profissional da população alvo	5,657	7,396	16,552	28,666	45,545
Total de matrículas no Ensino Secundário Geral	35,253	41,910	38,621	35,036	30,363

O Ministério está comprometido a reorientar o foco de formação para os futuros técnicos, os trabalhadores qualificados, o setor dos serviços e os funcionários públicos de Timor-Leste. Tal será atingido através de uma parceria mais próxima com o setor privado, bem como da melhoria da coordenação com agências governamentais relevantes, nomeadamente com o SEFOPE.

A qualidade do ESG também será alvo de uma significativa revisão. Este ramo de ensino será estruturado sobretudo para apoiar a continuidade dos estudos para o Ensino Superior. Os alunos do Ensino Secundário Geral irão, principalmente, adquirir competências de aprendizagem juntamente com uma sólida base académica em línguas, humanidades, ciência e tecnologia.

Existirão transições flexíveis do ESTV para o mercado de trabalho ou para o Ensino Superior Técnico, bem como para cursos do Ensino Secundário Geral direcionados sobretudo para o Ensino Superior Universitário.

A conclusão bem-sucedida do Ensino Secundário garante o direito a receber um diploma comprovativo de aprovação deste nível de ensino. Também deverá ser emitido um certificado, caso seja requerido, para a conclusão bem-sucedida de qualquer ano escolar. Os Certificados Nacionais ou as qualificações obtidas no âmbito do QNQTL estarão disponíveis.

2. METODOLOGIA DO PROGRAMA

CURRÍCULO

O PENE exige uma mudança do paradigma pedagógico a nível do ensino e da aprendizagem através de métodos de ensino comprovados e atualizados, da avaliação e do uso da tecnologia, especialmente no ESTV. Tal será conseguido parcialmente através da reestruturação e redefinição do currículo quer do ESG, como do ESTV a fim de desenvolver conhecimentos e capacidades relevantes, nos quais se incluem o pensamento crítico e as capacidades de socialização.

O desenvolvimento do novo currículo do SEG encontra-se já numa fase avançada e baseia-se na plataforma disponibilizada pelo currículo do 3.º Ciclo. Catorze áreas disciplinares serão lecionadas, sendo quatro delas em Tétum. O programa do ESG tem duas áreas de estudo, Ciências Sociais e Humanidades por um lado, e Ciências e Tecnologias por outro. Também estão disponíveis disciplinas gerais como Educação Cívica e Religiosa. A transmissão eficaz do currículo será reforçada por guias para os docentes que incluem não só conteúdos, como também diferentes abordagens de ensino. A aprendizagem será apoiada por uma ampla gama de manuais escolares. A implementação iniciar-se-á de forma progressiva com o 10.º ano em 2012, 11.º ano em 2013 e 12.º ano em 2014.

O novo currículo do ESTV, para além de conter conteúdos gerais, também se baseará nas necessidades dos mercados e padrões certificados. No entanto, focar-se-á em especial sobre as seguintes áreas: a) agricultura aplicada, pescas e áreas agrícolas em geral; b) engenharia aplicada (mecânica, elétrica e eletrónica); e c) serviços, especialmente orientados para a gestão de negócios, contabilidade, hotelaria e turismo.

## OFERTA DE DOCENTES E QUALIDADE DO ENSINO

A reforma dos programas de formação inicial e contínua para professores do Ensino Secundário tornar-se-á uma questão de grande relevância nos próximos cinco anos. De facto, é necessário assegurar que os professores não só são capazes de lecionar mais do que uma disciplina, como também gerir a carga letiva e o volume de trabalho associado de forma competente e eficaz. Igualmente, importante, é alterar a pedagogia existente nas escolas secundárias passando de uma abordagem centrada no professor, para uma maior ênfase nas necessidades de aprendizagem de cada aluno.

Os professores terão de manter a formação especializada na sua área disciplinar atualizada. Estes serão encorajados a desenvolver relações mais próximas e experiências pertinentes com a indústria e o mercado e a serem inovadores e criativos na sua forma de lecionar.

A melhoria da qualidade do ensino nas escolas exige métodos inovadores para auxiliar os professores na sua prática. Ao nível do Ensino Secundário será importante expor professores e estudantes a conhecimentos, capacidades e experiências às quais não teriam fácil acesso na sua comunidade. As inovações aqui referidas incluem à semelhança do Ensino Básico: desenvolvimento de uma rede nacional de bibliotecas escolares que servirá como suporte para os professores cumprirem o currículo, criação de escolas de referência que servirão de modelos de boas práticas no ensino e que ajudarão o desenvolvimento profissional dos professores, e, por fim, utilização das TIC para apoiar a formação de professores na escola, bem como para auxiliar os professores a lecionarem de forma mais estimulante através do recurso à televisão e à rádio.

Constatou-se a necessidade de melhorar a qualidade do ensino e os resultados provenientes do progresso da aprendizagem dos estudantes em todos os subsectores da educação, sendo que os desafios e as soluções comuns são melhor resolvidos através de uma abordagem focada e coordenada. Neste sentido, foi concebido um capítulo dedicado ao Programa Prioritário 7: Qualidade do Ensino, onde são apresentados mais detalhes acerca da metodologia e das atividades.

## ACESSO

A expansão de infraestruturas físicas, assim como outras opções, será possível após a preparação de um plano detalhado que responda a um conjunto de necessidades críticas, a saber: a) substituição de edifícios antigos e de escolas secundárias de dimensão reduzida por instalações modernas e com capacidade até 3.000 alunos; b) criação de instalações (incluindo para o ensino à distância) para estudantes que se encontrem longe da sua área de residência; c) definição de um modelo para a infraestrutura e o equipamento do ESTV que seja viável, e que forneça os laboratórios e as salas de aula exigidas; d) assistência económica a alunos carenciados para que possam frequentar o Ensino Secundário. Os centros de excelência do ensino técnico estarão situados nas regiões onde a procura é mais elevada.

## GESTÃO DO ENSINO SECUNDÁRIO

Verificou-se a necessidade de novos sistemas de gestão para o Ensino Secundário. Esta situação apresenta semelhanças com o sistema da Escola Básica, no qual uma escola de maior dimensão funciona como centro de gestão de uma série de escolas filiais de pequena e média dimensão. Este tipo de mudança dá origem a um novo grupo de diretores escolares com maior poder de decisão; todavia, terão maior responsabilidade perante o Ministério e as comunidades que servem. A fim de melhorarem as suas competências profissionais, estes gestores escolares receberão formação específica.

Os diretores escolares serão responsáveis pelo desempenho das suas escolas para a consecução dos padrões de qualidade exigidos. O desempenho escolar será rigorosamente monitorizado e avaliado em função destes padrões. Contudo, sobre o Ministério recai a responsabilidade de providenciar professores qualificados e recursos apropriados para que seja possível alcançar estes padrões ao longo do tempo.

Os sistemas de acreditação serão desenvolvidos no sentido de assegurar o cumprimento dos padrões exigidos pelas escolas privadas. Tal será baseado nos padrões de qualidade da escola e será gerido pela Direção Nacional do Ensino Secundário Geral e pela Direção Nacional do Ensino Secundário Técnico-Vocacional com o apoio da respetiva Direção Regional. O serviço de inspeção escolar contribuirá através da prestação de serviços de supervisão e avaliação.

3. APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA

OBJETIVO A CURTO PRAZO (2015)

Introduzir uma mudança de paradigma educativo em relação à qualidade e à relevância do Ensino Secundário, permitindo que os estudantes adquiram os conhecimentos científico-humanísticos necessários para prosseguir os estudos no Ensino Superior ou para ingressar no mundo do trabalho.

ESTRATÉGIA

- Conceção e implementação de um plano global para o desenvolvimento das infraestruturas (incluindo mobiliário e equipamento adequado) quer para as escolas do ESG, como para as do ESTV.
- Desenvolvimento de uma nova estrutura curricular, a ser aplicada tanto nas escolas do ESG como nas do ESTV até 2015.
- Conceção e implementação de um programa para reciclagem de conhecimentos e para captar um número considerável de professores competentes.
- Planificação e implementação de novos cursos de formação inicial e contínua para professores.
- Estabelecimento de parcerias formais com a indústria e com o mercado, de modo a criar oportunidades de estágios e de trabalho a nível nacional e internacional.
- Implementação de novas fórmulas para afetação do pessoal e de um plano detalhado de gestão dos RH, a fim de garantir que existe o número de professores necessários para dar resposta às exigências.
- Desenvolvimento de novas estruturas de gestão e de padrões de qualidade para o Ensino Secundário.

RESULTADOS DO PROGRAMA

SUBPROGRAMA 3.1: ENSINO SECUNDÁRIO GERAL

FINALIDADE 3.1

Até 2015, são implementadas melhorias substanciais na qualidade do ESG.

Resultado 3.1.1: Até 2014, é desenvolvido e implementado um renovado currículo do ESG.

Atividades

- 3.1.1.1 Planear e aprovar um moderno currículo para o ESG introduzindo novas áreas disciplinares.
- 3.1.1.2 Planear, produzir e distribuir novos manuais de professores e de aluno, bem como materiais para o ESG.
- 3.1.1.3 Implementar os novos currículos no ESG.

Resultado 3.1.2: O número adequado de professores que preenchem as competências requeridas é providenciado.

Atividades

- 3.1.2.1 Desenvolver fórmulas de afetação do pessoal e de perfis de pessoal de determinada escola para a consolidação do ESG, a fim de garantir a cobertura do currículo e a equidade no volume de trabalho dos professores.
- 3.1.2.2 Planear programas de formação contínua para qualificar os professores de forma a atender as necessidades do novo currículo.
- 3.1.2.3 Implementar programas de formação contínua para todos os professores.
- 3.1.2.4 Desenvolver e implementar um plano que garanta a habilitação de um número adequado de professores qualificados do ESG através de um sistema de formação inicial.

Resultado 3.1.3: Um plano de desenvolvimento de infraestruturas é delineado e implementado.

Atividades

- 3.1.3.1 Preparar um plano para desenvolver as instalações do ESG, garantindo que todas as escolas possuem as infraestruturas (incluindo mobiliário e equipamento de aprendizagem) necessárias para responder às necessidades do novo currículo e da estrutura de gestão do ESG.
- 3.1.3.2 Implementar o plano de desenvolvimento das infraestruturas do ESG.

SUBPROGRAMA 3.2: ENSINO SECUNDÁRIO TÉCNICO-VOCACIONAL

FINALIDADE 3.2

O ESTV será totalmente reformulado e serão implementados novos sistemas e currículo.

Resultado 3.2.1: Um modelo viável do ESTV, apropriado para ajudar a cumprir as prioridades nacionais de desenvolvimento, é definido e implementado.

Atividades

- 3.2.1.1 Elaborar um Decreto-Lei para aprovação que especifique o modelo de ensino do ESTV.
- 3.2.1.2 Estabelecer um grupo de trabalho consultivo para auxiliar na fase de implementação do novo modelo de ESTV.
- 3.2.1.3 Desenvolver um plano de execução para a implementação do ESTV, com base em consultas com os diversos intervenientes, que inclua custos e prazos.
- 3.2.1.4 Implementar o plano do ESTV e revê-lo anualmente.

Resultado 3.2.2: Até 2015 é desenvolvido e implementado um novo currículo do ESTV.

Atividades

- 3.2.2.1 Elaborar uma estrutura curricular para o ESTV que inclua áreas disciplinares baseadas nas necessidades do mercado e que não só esteja vinculada ao Quadro Nacional de Qualificações de Timor-Leste, como também seja consistente com o mesmo.
- 3.2.2.2 Delinear, produzir e distribuir livros do professor e do aluno, assim como materiais para o ESTV que estejam em concordância com o desenvolvimento da nova estrutura curricular.
- 3.2.2.3 Implementar os novos currículos do ESTV.

Resultado 3.2.3: O número adequado de professores que preenchem as competências requeridas é providenciado.

Atividades

- 3.2.3.1 Desenvolver fórmulas de afetação do pessoal e perfis do pessoal para a expansão do ESTV que garantam a cobertura do currículo e a equidade da quantidade de trabalho dos professores.
- 3.2.3.2 Planificar e implementar novos cursos de formação contínua para qualificar e requalificar os professores de forma a responderem às necessidades do novo currículo.
- 3.2.3.3 Planificar e implementar um programa de modo a manter e a captar um número satisfatório de professores competentes para o ESTV.

3.2.3.4 Estabelecer centros de formação especializada de professores para o ESTV.

3.2.3.5 Desenvolver e implementar um plano que garanta a habilitação de um número adequado de professores qualificados do ESTV através de um sistema de formação inicial.

Resultado 3.2.4: O plano de desenvolvimento das infraestruturas do ESTV é delineado e implementado.

Atividades

- 3.2.4.1 Preparar um plano (com base no mapeamento prévio das instalações e recursos existentes) para desenvolver as instalações do ESTV, no sentido de garantir que todas as escolas possuem as infraestruturas (incluindo mobiliário e equipamento de aprendizagem) necessárias para satisfazer as necessidades do novo currículo e da estrutura de gestão do ESTV.
- 3.2.4.2 Identificar áreas para construção de novas escolas do ESTV, respeitando a estratégia de criação de centros regionais de excelência ligados às oportunidades do mercado local e dando prioridade a áreas que revelem maior necessidade.
- 3.2.4.3 Implementação do plano de desenvolvimento das infraestruturas do ESTV.

Resultado 3.2.5: A mobilidade dos alunos do ESTV para oportunidades no mercado de trabalho ou no Ensino Superior é reforçada.

Atividades

- 3.2.5.1 Estabelecer um Conselho do Ensino Secundário Técnico que reúna membros dos principais setores do mercado e outros intervenientes para promover percursos efetivos para os alunos finalistas do ESTV.
- 3.2.5.2 Desenvolver programas especiais que permitam a professores e alunos beneficiar de estágios e outras experiências profissionais em contexto de trabalho.
- 3.2.5.3 Desenvolver e implementar uma estratégia, em parceria com o SEFOPE, que auxilie os alunos do ESTV a aceder a oportunidades adequadas no Ensino Superior, nomeadamente assegurando o reconhecimento de uma abordagem integrada para obter qualificações nacionais.
- 3.2.5.4 Desenvolver e implementar uma estratégia que conduza os alunos do ESTV a oportunidades de trabalho adequadas, que estejam integradas com as atividade do SEFOPE de modo a permitir uma dupla certificação.

SUBPROGRAMA 3.3: GESTÃO DAS ESCOLAS SECUNDÁRIAS

FINALIDADE 3.3

Até 2015 estará totalmente implementado um novo sistema de gestão do Ensino Secundário que melhora a participação, a relação custo-eficácia da educação e o rendimento escolar.

Resultado 3.3.1: O plano para o sistema de gestão do Ensino Secundário é concebido e implementado.

Atividades

- 3.3.1.1 Definir funções, desenvolver descrições das mesmas para todos os cargos de gestão e administração no novo sistema do Ensino Secundário e recrutar pessoal.
- 3.3.1.2 Definir funções e papel para o Conselho Escolar e seus órgãos consultivos; Conselho Técnico e Científico, Associação de Estudantes e da Associação de Pais e de Professores).
- 3.3.1.3 Estimar os custos associados à implementação do sistema de gestão do Ensino Secundário (pessoal, infraestrutura, equipamento e outros).
- 3.3.1.4 Desenvolver e implementar o plano para o novo sistema de gestão do Ensino Secundário.
- 3.3.1.5 Estabelecer padrões de qualidade para todas as escolas. Encontra-se em vigor um sistema de acreditação com base nestes padrões para as escolas privadas.

Resultado 3.3.2: Um manual de políticas e procedimentos de gestão escolar é desenvolvido e implementado.

Atividades

- 3.3.2.1 Desenvolver e implementar um sistema de gestão do imobilizado da escola e procedimentos, que incluam a manutenção dos recursos escolares, tais como mobiliário, livros e outros equipamentos.
- 3.3.2.2 Rever e modificar a política de concessões escolares e os respetivos procedimentos.
- 3.3.2.3 Desenvolver procedimentos para o funcionamento dos Conselho Escolares, dos Conselhos Técnicos e Científicos das Associação de Estudantes e das Associação de Pais e de Professores.
- 3.3.2.4 Rever e modificar os procedimentos de modo a aumentar a qualidade e a velocidade do tratamento dos dados para o SIGE.
- 3.3.2.5 Identificar, desenvolver e implementar novos sistemas e procedimentos para o Ensino Secundário com base em padrões de qualidade registados num manual de procedimentos operacionais padrão.

Resultado 3.3.3: Um programa de capacitação para Diretores de escola e pessoal técnico é desenvolvido e implementado.

Atividades

- 3.3.3.1 Identificar as necessidades dos diretores escolares e do pessoal técnico ao nível do desenvolvimento de capacidades.
- 3.3.3.2 Desenvolver e implementar um programa de treino e tutoria de apoio à gestão escolar e ao pessoal técnico.

Resultado 3.3.4: São desenvolvidos e implementados sistemas para Diretores escolares e outros, de modo a promover a gestão orientada para os resultados.

Atividades

- 3.3.4.1 Estabelecer sistemas internos de acompanhamento e avaliação da Escola Secundária para fornecer informações sobre o acesso (por exemplo, taxas de frequência e de abandono escolar) e sobre a qualidade (por exemplo, resultados da avaliação dos alunos) do ensino.
- 3.3.4.2 Desenvolver um Plano de Ação, usando a informação obtida em 3.3.4.1, que estabeleça objetivos para a melhoria do acesso à educação e da qualidade, e que identifique as necessidades em termos do desenvolvimento de capacidades para atingir os mesmos.
- 3.3.4.3 Implementar sistemas de monitorização e controlo para aferir a consecução dos objetivos do Plano Estratégico e para desenvolver planos escolares anuais.
- 3.3.4.4 Desenvolver e implementar planos escolares anuais baseados na informação obtida através dos sistemas de monitorização e controlo, com vista à melhoria do desempenho escolar.
- 3.3.4.5 Usar informação referente ao desempenho educativo da Escola Secundária para avaliar a eficácia do apoio da Direção regional e identificar oportunidades para colaboração com outras escolas na região/distrito, a fim de melhorar o desempenho e os resultados globais.

A matriz do quadro lógico que a seguir se apresenta descreve as características do programa, os indicadores, os meios de verificação e os principais pressupostos para as intervenções externas necessárias para garantir o sucesso. O Plano detalhado de Implementação da Matriz pode ser consultado no Anexo 3, o qual inclui os resultados mais importantes, a indicação das atividades centrais a serem implementadas, o tempo estimado de execução das mesmas e os respectivos responsáveis pela sua execução. Na fase de implementação será desenvolvido um PAA para o Programa Prioritário 3, que servirá de base para a preparação do orçamento anual do Ministério.

ENSINO SECUNDÁRIO: MATRIZ DO QUADRO LÓGICO

DESCRIÇÃO DO PROGRAMA	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	PRESSUPOSTOS
<b>OBJETIVO GERAL</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Até 2030, todas as crianças, rapazes e raparigas, terão a possibilidade de escolher e ingressar num Ensino Secundário de qualidade.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>TBM ≥ 99% TAE ≤ 0.5%</li><li>Taxa de Transição 9.º ano → Secundário ≥ 99%</li><li>TR ≤ 1.0 no 10.º ano e 0.2 no 12.º ano.</li><li>Aumento da inscrição para 78.921 estudantes dos quais pelo menos 45.545 (60%) frequentam o ESTV.</li><li>Os resultados do teste PISA acima da linha de 500 pontos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dados do SIGE para todos os indicadores.</li><li>Relatório de resultados ME PISA.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Um forte e sustentável apoio do governo, da sociedade e de outros intervenientes.</li></ul>
<b>FINALIDADE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Introduzir-se-á uma mudança de paradigma em relação à qualidade à relevância do Ensino Secundário, permitindo que os estudantes adquiram os conhecimentos científico-humanísticos necessários para prosseguir os estudos no Ensino Superior ou para ingressar no mundo de trabalho.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>TBM ≥ 62% TAE ≤ 1,49%</li><li>Taxa de Transição 9.º ano → Secundário ≥ 79,8%</li><li>TR ≤ 1.2 no 10.º ano e 0,2 no 12.º ano.</li><li>Aumento da inscrição de 50.308 alunos, dos quais pelo menos 7.400 frequentam o ESTV.</li><li>Os resultados dos testes PISA mostram melhorias em relação aos índices de referência.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dados do SIGE sobre a inscrição de alunos no ESG e no ESTV.</li><li>Relatório dos Resultados do Teste PISA ME.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Fornece-se financiamento disponível satisfatório.</li><li>Uma quantidade aceitável de pessoas qualificadas interessadas em lecionar no ES.</li></ul>
<b>FINALIDADE: SUBPROGRAMA 3.1</b> <p>Até 2015 são implementadas melhorias substanciais na qualidade do ESG.</p>			
<b>RESULTADO 3.1.1</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Até 2014 é desenvolvido e implementado um renovado curriculum do ESG.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Novo currículo aprovado e totalmente implementado até 2014.</li><li>Manuais do professor e de aluno e materiais didáticos são desenvolvidos, impressos e distribuídos às escolas (≥ 97% do total).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Documentos chave relativos ao currículo aprovados.</li><li>Levantamento para determinar o número de escolas que se encontram a implementar o novo currículo (SIGE).</li><li>DNESG/DNFL (valores total relativos à distribuição de livros e de materiais).</li><li>Registo do imobilizado escolar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Existem fundos suficientes disponíveis para implementar totalmente o programa.</li><li>Número suficiente de pessoas qualificadas interessadas em lecionar no ES.</li></ul>
<b>RESULTADO 3.1.2</b> <ul style="list-style-type: none"><li>O número adequado de professores que preenchem as competências requeridas é providenciado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>O número de professores corresponde às fórmulas ideais de recursos humanos.</li><li>Todos os professores são habilitados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dados do SIGE relativamente ao número de professores.</li><li>Fórmulas de cálculo do pessoal do DNRH em conformidade com os atuais perfis de pessoal escolar.</li><li>Dados do SIGE/INFORDEPE sobre professores qualificados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Um número razoável de pessoas capacitadas candidata-se a programas de formação inicial.</li><li>Financiamento adequado para implementar o ECD.</li></ul>
<b>RESULTADO 3.1.3</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Um plano de desenvolvimento de infraestruturas é delineado e implementado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Um plano detalhado do desenvolvimento da infraestrutura baseado nas metas da inclusão educativa e social estabelecidas no PENE.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>SIGEdif para o número de escolas construídas (SIGEdif).</li><li>Dados da vistoria sobre as Infraestruturas de 2015 (UNIME).</li><li>Orçamento para o desenvolvimento de Infraestruturas corresponde aos índices do PENE.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Disponibilidade de fundos governamentais suficientes para a construção de escolas.</li><li>Fundos internacionais para o UNIME garantidos.</li></ul>

DESCRIÇÃO DO PROGRAMA	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	PRESSUPOSTOS
<b>RESULTADOS ESPERADOS: SUBPROGRAMA 3.2</b> <p>O ESTV será totalmente reformulado e serão implementados novos sistemas e currículos.</p>			
<b>RESULTADO 3.2.1</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Um modelo viável do ESTV, apropriado para ajudar a cumprir as prioridades nacionais de desenvolvimento, é definido e implementado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Decreto-Lei do ESTV promulgado.</li><li>Estabelecido Grupo de Trabalho Consultivo.</li><li>Plano de aplicação da implantação do ESTV.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Decreto-Lei publicado.</li><li>Minutas das reuniões do grupo de trabalho consultivo.</li><li>Documento referente ao plano de implementação.</li><li>Relatórios de avaliação da implantação do ESTV.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Capacidade do Ministério para desenvolver e implementar o modelo do ESTV.</li></ul>
<b>RESULTADO 3.2.2</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Até 2015 é desenvolvido e implementado um novo currículo do ESTV.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Até 2015, a estrutura do novo currículo é totalmente implementada.</li><li>Manuais do professor e do aluno e materiais didáticos desenvolvidos, impressos e distribuídos às escolas (≥ 97% do total).</li><li>Professores formados para lecionar de acordo com o currículo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Documentos principais relativos ao currículo aprovados.</li><li>Levantamento do número de escolas que se encontram a implementar o novo currículo (SIGE).</li><li>DNESV/DNFL (valores totais da distribuição de livros e outros materiais).</li><li>Registo do imobilizado.</li><li>Dados do SIGE sobre a avaliação do desempenho.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Disponibilidade de fundos governamentais suficientes.</li></ul>
<b>RESULTADO 3.2.3</b> <ul style="list-style-type: none"><li>O número adequado de professores que preenchem as competências requeridas é providenciado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Número de professores corresponde aos valores ideais de recursos humanos.</li><li>Todos os professores são habilitados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dados do SIGE sobre o número de professores.</li><li>Fórmulas sobre pessoal recolhidas a partir dos dados do DNRH/SIGE/INFORDEPE sobre as qualificações dos professores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Disponibilidade de fundos governamentais suficientes.</li><li>Capacidade para recrutar professores e para formá-los.</li></ul>
<b>RESULTADO 3.2.4</b> <ul style="list-style-type: none"><li>O plano de desenvolvimento da infraestrutura do ESTV é delineado e implementado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Um plano detalhado do desenvolvimento da infraestrutura baseado nas metas educativas e de inclusão social estabelecidas no PENE.</li><li>(30% do novo ESTV localizado em áreas economicamente desafiantes).</li><li>Estabelecidos centros regionais de excelência de ESTV.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dados relativamente ao número de escolas construídas (SIGEdif).</li><li>Dados da vistoria sobre as Infraestruturas de 2015 (UNIME).</li><li>Orçamento alocado ao desenvolvimento da infraestrutura corresponde aos índices do PENE.</li><li>SIGE para integração de mapas de implementação de escolas e de mapas nacionais sobre a pobreza.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Disponibilidade de fundos governamentais e donativos suficientes para a infraestrutura.</li></ul>
<b>RESULTADO 3.2.5</b> <ul style="list-style-type: none"><li>A mobilidade dos alunos do ESTV para oportunidades no mercado de trabalho ou no Ensino Superior é reforçada.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Estabelecido o Conselho do ESTV para desenvolver relações entre ESTV/empresas.</li><li>Implementadas estratégias para experiências de formação de professores e alunos em locais de trabalho.</li><li>Implementado plano para a mobilidade dos alunos do ESTV para politécnicos e para o mercado de trabalho.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Minutas das reuniões do Conselho.</li><li>Relatórios de avaliação do impacto da experiência de trabalho.</li><li>Relatórios de avaliação de planos de transição.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>ESTV e o Sector Privado veem mútuos benefícios na colaboração.</li><li>Disponibilidade de fundos governamentais suficientes.</li><li>Fundos internacionais para programas de estágio.</li></ul>

DESCRIÇÃO DO PROGRAMA	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	PRESSUPOSTOS
<b>FINALIDADE: SUBPROGRAMA 3.3</b>			
Até 2015 estará totalmente implementado um novo sistema de gestão do Ensino Secundário que melhora a participação, a relação custo-eficácia da educação e o rendimento escolar.			
<b>RESULTADO 3.3.1</b>  • O plano para o sistema de gestão do Ensino Secundário é concebido e implementado.	<ul style="list-style-type: none"><li>Decreto-Lei promulgado.</li><li>Um plano de implementação com previsões claras dos custos de implementação e das metas de desenvolvimento de capacidades é aprovado pelo ME.</li><li>Plano totalmente implementado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Decreto-Lei publicado.</li><li>Planos de implementação homologados pelo ME.</li><li>Custos do plano refletidos no Orçamento Nacional.</li><li>Relatórios de avaliação da implementação.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Existem fundos suficientes disponíveis para implementar totalmente o programa.</li><li>Existe apoio do pessoal educativo e das comunidades para participar e apoiar o novo sistema.</li></ul>
<b>RESULTADO 3.3.2</b>  • Um manual de políticas e procedimentos de gestão escolar é desenvolvido e implementado.	<ul style="list-style-type: none"><li>Política de gestão escolar e manuais desenvolvidos e distribuídos.</li><li>Todo o pessoal administrativo do ES é treinado para os usar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dados do DNESG/DNESTV/DNFL/DR sobre o número final de manuais e livros publicados.</li><li>SIGE para o número de pessoal administrativo das escolas formado.</li><li>Avaliação do impacto e dos resultados da formação em gestão.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Existem fundos suficientes disponíveis para implementar totalmente o programa.</li></ul>
<b>RESULTADO 3.3.3</b>  • É desenvolvido e implementado um programa de capacitação para gestores escolares e pessoal técnico.	<ul style="list-style-type: none"><li>Avaliação da capacidade das instituições de ES e dos agrupamentos concluída.</li><li>Planos para o reforço de capacidades em vigor e implementados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Planos de reforço das capacidades aprovados.</li><li>Avaliação do impacto da implementação do plano de capacitação.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Apoio para o desenvolvimento do plano de reforço das capacidades disponível.</li><li>Apoio do pessoal do ES para o processo.</li></ul>
<b>RESULTADO 3.3.4</b>  • São desenvolvidos e implementados sistemas para gestores escolares e outros, de modo a promover a gestão orientada para os resultados.	<ul style="list-style-type: none"><li>Sistemas de gestão de agrupamentos totalmente operacionais.</li><li>PISA e outros resultados educativos mostram melhorias previamente definidas.</li><li>Apoio de qualidade da DR à Escola Secundária.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Planos aprovados pelo ME.</li><li>Inspeção e relatórios educativos específicos (PISA) sobre o sucesso educativo da Escola Básica.</li><li>Relatórios de avaliação sobre o apoio da DR ao EB.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Existem fundos suficientes disponíveis para implementar totalmente o programa.</li><li>Existe suficiente adesão das comunidades para participar e apoiar o novo sistema.</li></ul>

# PROGRAMA PRIORITÁRIO 4: ENSINO SUPERIOR

**OBJETIVO A LONGO PRAZO (2030)**  
Os finalistas do Ensino Superior possuirão capacidades e os conhecimentos avançados para analisar, projetar, construir e manter a infraestrutura social e económica de Timor-Leste.

**OBJETIVO A CURTO PRAZO (2015)**  
A fim de consolidar a implementação de um sistema do Ensino Superior abrangente e integrado, regulado por rigorosos padrões de qualidade no que respeita ao funcionamento de instituições públicas e privadas, fornece-se educação técnica e universitária de relevo e desenvolvem-se relações sólidas e parcerias com o setor privado e com o mercado de trabalho.

## 1. INTRODUÇÃO

O Ensino Superior está estruturado em dois ramos: Ensino Superior Técnico e Ensino Superior Universitário. Ambos regulam-se pelos seguintes objetivos principais:

- **Ensino Superior Técnico** oferece cursos especializados aplicados que desenvolvem capacidades práticas ao mesmo tempo que habilidades educativas mais amplas. É concebido sobretudo para alunos que concluem o ESTV.
- **Ensino Superior Universitário** foca-se na investigação e criação de conhecimento que forneça uma preparação científica, técnica e cultural mais ampla para prosseguir estudos e para a investigação ou para entrar no mercado de trabalho. É concebido principalmente para alunos que concluem com sucesso o ESG.

Os cursos de Ensino Superior Técnico são lecionados em politécnicos, instituições de formação ou instituições contratadas que estejam vinculadas a politécnicos. Para além deste facto, estes cursos devem conduzir a certificados nacionais de qualificações.

Os cursos universitários serão lecionados em universidades, institutos ou academias e devem conduzir a qualificações consistentes com a Declaração de Bolonha de 1999, a qual define as normas internacionais e as respetivas descrições das qualificações do Ensino Superior.

Às instituições públicas e privadas de Ensino Superior será exigida a melhoria da qualidade e da relevância dos seus cursos no sentido de responderem com maior eficácia às necessidades sociais e económicas do País. Tal inclui fornecer cursos relevantes para o mercado de trabalho e aperfeiçoar o desenvolvimento de capacidades de inovação e empreendedorismo.

Ambos os ramos de ensino superior serão financiados de modo a assegurar uma maior abrangência, bem como a máxima qualidade da prestação destes serviços. A extensão e as modalidades de financiamento serão abordadas como atividades do PENE.

O maior contributo do Ministério a nível de planeamento, implementação e financiamento será no novo sistema politécnico.

## 2. METODOLOGIA DO PROGRAMA

### GESTÃO DO SISTEMA DE ENSINO SUPERIOR

Um dos fatores críticos para o sucesso prende-se com o desenvolvimento de um sistema de gestão eficiente para coordenar as intervenções do governo e estabelecer metas prioritárias e orçamentos. Um sistema coerente e bem organizado implica que exista um mecanismo de gestão robusto. O sistema politécnico deve ser entendido como continuidade do ensino secundário técnico vocacional e em alguns casos do ensino secundário geral, para capacitar recursos humanos que irão constituir quadros técnicos de nível superior, de modo a que contribuam decisivamente para o desenvolvimento do país. É importante a continuação do fortalecimento da atual estrutura organizativa e de gestão, em articulação com o Plano Estratégico de Desenvolvimento.

## INSTITUIÇÃO DE UM SISTEMA REGULAMENTAR DE GARANTIA DA QUALIDADE

Um dos elementos fulcrais para a melhoria da qualidade do sistema de ensino superior é o estabelecimento de um quadro de qualificações. No final de 2012, espera-se que esteja constituída e em funcionamento uma unidade do QNQTL, bem como sejam registadas neste organismo as qualificações nacionais. Segue-se o reconhecimento internacional do maior número possível de qualificações do ensino Timorense, inicialmente por países com relações educativas e económicas especiais e prioritárias.

A criação da ANAAA como um organismo para a garantia da qualidade nacional é também outro passo importante. Este órgão tem a responsabilidade de determinar os padrões e os critérios para assegurar a qualidade do ensino e da formação do nível 5 aos subsequentes níveis de ensino superior, estando em plena atividade desde 2011. Desenvolveu-se um plano de cinco anos para a implementação de um programa de acreditação institucional e programática internacional. Os resultados recolhidos através do processo de garantia de qualidade levado a cabo pela ANAAA fornecerão informações relevantes para as decisões políticas e estratégicas do Ministério. Até 2015, a ANAAA será o agente decisivo para a regulação, supervisão e melhor gestão do subsector do Ensino Superior. A ANAAA irá trabalhar com as instituições do Ensino Superior de forma a elevar a qualidade da prestação dos serviços educativos. A ANAAA, ao trabalhar em cooperação e integração com outras agências regionais e internacionais que asseguram a qualidade, estará a promover o reconhecimento do estatuto das qualificações e das instituições de Ensino Superior de Timor-Leste.

## INCREMENTO DAS OPORTUNIDADES DE ENSINO SUPERIOR TÉCNICO

Os politécnicos, construídos com financiamento público, serão novos centros de excelência onde se coordenará o Ensino Superior Técnico. Os locais onde estes centros serão criados já foram identificados e decidiu-se pela construção de um centro politécnico de engenharia no Suai e outro de serviços (turismo/Gestão/Hotelaria) em Lospalos. A fase de planeamento encontra-se em curso e procura ligar e integrar estes centros com institutos de ESTV e de formação profissional.

## CONCLUSÃO DOS ESTUDOS

A implementação de uma base de dados institucional e de um sistema de informação sobre os estudantes irá otimizar a prestação de serviços, projetar programas de apoio mais eficazes e seguir o progresso dos estudantes. Serão desenvolvidas medidas de apoio económico, como bolsas de estudo, empréstimos, bem como outros mecanismos, com vista a incentivar a inscrição (especialmente de alunos oriundos de áreas remotas) e a conclusão dos estudos.

## DESENVOLVIMENTO DO CURRÍCULO E FORMAÇÃO DE PROFESSORES

Existem planos para projetar e implementar um currículo de qualidade para politécnicos e prestadores associados. Em seguida, executar-se-ão programas de formação inicial e contínua de professores.

### 3. APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA

#### OBJETIVO A CURTO PRAZO (2015)

A fim de consolidar a implantação de um sistema do Ensino Superior abrangente e integrado, regulado por rigorosos padrões de qualidade no que respeita ao funcionamento de instituições públicas e privadas, fornece-se educação técnica e universitária de relevo e desenvolvem-se relações sólidas e parcerias com o setor privado e com o mercado.

#### ESTRATÉGIA

- Desenvolver um sistema interinstitucional coordenado de modo a melhorar a gestão e o financiamento das instituições de Ensino Superior.
- Estabelecer uma estrutura regulamentar apropriada para definir a área de intervenção do sistema e os papéis das agências, que regulam, financiam e gerem as instituições de Ensino Superior.
- Adaptar a atual estrutura organizacional do Ministério para coordenar a expansão de um Ensino Superior de qualidade e auxiliar no desenvolvimento da mobilidade eficiente dos estudantes para o Ensino Secundário e entre prestadores do Ensino Superior.
- Desenvolver um programa de capacitação para o Ensino Superior a fim de providenciar serviços significativos de apoio administrativo, coordenativo e regulamentar ao sistema.
- Criar um QNQTL e uma secretaria do QNTQL para atingir os objetivos e as metas estabelecidos pelo PENE.
- Iniciar o processo de acreditação das instituições de Ensino Superior e dos programas que oferecem.
- Obter o reconhecimento mútuo das qualificações de Timor-Leste e de outros países, em especial aqueles com quem mantêm relações educativas e económicas.
- Determinar a estrutura legal de funcionamento da ANAAA, bem como criar uma equipa que reúna os recursos humanos e financeiros necessários.
- Apoiar o desenvolvimento das instituições de Ensino Superior e implementar programas de melhoria da qualidade.
- Instituir o sistema politécnico através da definição de finalidades e estruturas, da construção de instalações, do desenho do currículo e da formação de docentes.
- Desenvolver um conjunto de medidas para aumentar a taxa frequência e de conclusão dos alunos do Ensino Superior.

### RESULTADOS DO PROGRAMA

Resultado 4.1: Encontra-se em vigor um sistema de gestão de alta qualidade para garantir uma coordenação efetiva de todas as intervenções governamentais no Ensino Superior.

Atividades	
4.1.1	Desenvolver sistemas de coordenação incluindo uma estrutura regulamentar que assegure a afetação de recursos no Ensino Superior conforme as necessidades de desenvolvimento nacional.
4.1.2	Definir uma estrutura e mecanismos para identificar e recolher dados relativos aos prestadores de serviços de Ensino Superior e para garantir o respeito pelos objetivos prioritários de desenvolvimento nacional.
4.1.3	Estabelecer um mecanismo de financiamento governamental equitativo para auxiliar na prestação de um Ensino Superior de qualidade.
4.1.4	Desenvolver um sistema que permita ao governo desenvolver cursos de Ensino Superior e de formação profissional, de prestadores de serviços de Ensino Superior, que sejam considerados prioritários para o desenvolvimento nacional.
4.1.5	Desenvolver e implementar um plano de capacitação do Ensino Superior para auxiliar na melhoria da gestão e da administração.

Resultado 4.2: A qualidade do Ensino Superior aumenta através da criação e do funcionamento de um sistema regulamentar da qualidade.

Atividades	
4.2.1	Desenvolver a capacidade da ANAAA para criar processos de acreditação institucional, incluindo os manuais necessários para a implementação do cronograma de acreditação.
4.2.2	Acreditar as instituições do Ensino Superior usando procedimentos normalizados.
4.2.3	Desenvolver a capacidade da ANAAA para criar processos de acreditação programática, incluindo os manuais necessários para implementar o cronograma de acreditação.
4.2.4	Disponibilizar programas acreditados, ensino e formação aos estudantes de modo a expandir a abrangência das oportunidades de estudo e para melhorar os resultados educativos.
4.2.5	Promulgar o Decreto-Lei e criar a Secretaria do QNQTL.
4.2.6	Registar todas as qualificações nacionais no QNQTL e estabelecer percursos de forma a maximizar as oportunidades dos estudantes.
4.2.7	Chegar a acordo para alcançar o reconhecimento recíproco das qualificações de Timor-Leste com outros países com vista à mobilidade e flexibilidade dos estudantes.
4.2.8	Desenvolver e manter um portal eletrónico para ajudar os alunos e as instituições a identificar carreiras e percursos académicos, incluindo qualificações internacionais equivalentes.

Resultado 4.3: O quadro de pessoal das instituições de Ensino Superior é composto por docentes qualificados.

Atividades

- 4.3.1    Projetar e implementar programas de formação contínua para o desenvolvimento profissional de todos os docentes do Ensino Superior.
- 4.3.2    Desenvolver um sistema para monitorizar a qualidade de ensino das instituições de Ensino Superior.

Resultado 4.4: Aumentar a gama de oportunidades do Ensino Superior Técnico através da criação de um sistema politécnico eficaz.

Atividades

- 4.4.1    Desenvolver e implementar o novo sistema politécnico.
- 4.4.2    Desenvolver e implementar currículos para prestação de serviços no âmbito do sistema politécnico.
- 4.4.3    Definir requisitos de qualificação e providenciar formação para preparar os docentes e os dirigentes que irão integrar o novo sistema politécnico.
- 4.4.4    Fundar uma Direção dentro do Ministério para coordenar o novo sistema politécnico.
- 4.4.5    Desenvolver percursos académicos usando o QNQTL, o qual permitirá a passagem dos alunos dos politécnicos para outras instituições do Ensino Superior.
- 4.4.6    Desenvolver e implementar um sistema para coordenar o ESTV por meio de programas oferecidos nos politécnicos.
- 4.4.7    Estabelecer relações com organizações politécnicas internacionais para ajudar com o desenvolvimento profissional e curricular permanente de alunos.

Resultado 4.5: Aumentar a taxa de conclusão e de frequência no Ensino Superior.

Atividades

- 4.5.1    Estabelecer um sistema para pesquisar informação sobre os estudantes, nomeadamente nível de sucesso escolar, taxas de conclusão, resultados a respeito de emprego e indicadores de inclusão social.
- 4.5.2    Estabelecer um sistema de apoio financeiro a estudantes, como bolsas de estudo, empréstimos, assim como outros incentivos para alunos carenciados ou que frequentem cursos considerados prioritários, segundo as diretrizes do governo.
- 4.5.3    Estabelecer sistemas de aprendizagem flexível e a distância, incluindo e-learning, para promover a igualdade de oportunidades no Ensino Superior.

A matriz do quadro lógico que se apresenta em seguida descreve as características deste programa, bem como os indicadores, os meios de verificação e os principais pressupostos para as intervenções externas necessárias para garantir o sucesso. O programa detalhado de implementação da matriz pode ser consultado no Anexo 3, o qual contém os resultados mais importantes, as atividades centrais a serem implementadas, o tempo de execução estimado e as partes responsáveis por este processo. Na fase de implementação será desenvolvido um PAA para o Programa Prioritário 4, que servirá a base à preparação do orçamento anual do Ministério.

ENSINO SUPERIOR: MATRIZ DO QUADRO LÓGICO

DESCRIÇÃO DO PROGRAMA	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	PRESSUPOSTOS
<b>Objetivo Geral</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Os finalistas do Ensino Superior possuirão as capacidades e os conhecimentos avançados para analisar, projetar, construir e manter a infraestrutura social e económica de Timor-Leste.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>A inscrição e a conclusão dos programas é substancialmente aumentada.</li><li>Avaliação positiva da sociedade em relação à qualidade e à relevância do Ensino Superior.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dados do SIGE sobre os valores de inscrição.</li><li>Inquérito de avaliação, realizado aos cidadãos, relativamente à qualidade e à relevância.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Apoio forte e sustentável do governo, da sociedade, da comunidade internacional e de todos os setores relacionados com o Ensino Superior.</li></ul>
<b>Finalidade</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Um abrangente sistema de Ensino Superior é expandido, que para além de ser regulado por rigorosos padrões de qualidade, também respeita as necessidades de desenvolvimento do País.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Nova estrutura regulamentar e mecanismos de financiamento para instituições públicas e privadas.</li><li>Nova estrutura organizativa para o ME.</li><li>Sistema da ANAAA e do QNQTL completamente operacional.</li><li>Novos cursos de formação contínua e bolsas de estudo.</li><li>Novo currículo para politécnicos.</li><li>Fundados dois novos institutos politécnico.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Documentos principais sobre o currículo Politécnico.</li><li>Dados do SIGEdif sobre os novos institutos politécnicos.</li><li>Documentos de homologação de todas as reformas legais, regulamentares e organizacionais.</li><li>Dados do SIGE sobre a formação de professores contínua.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Fundos suficientes disponíveis para implementar totalmente o programa.</li><li>Forte apoio governamental para obter melhor coordenação do subsetor.</li></ul>
<b>Resultado 4.1</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Encontra-se em vigor um sistema de gestão de alta qualidade para garantir uma coordenação efetiva de todas as intervenções governamentais no Ensino Superior.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Nova estrutura regulamentar.</li><li>Estabelecido quadro para vincular o ES com o objetivo de desenvolvimento nacional.</li><li>Mecanismos de financiamento para instituições públicas e privadas.</li><li>Apoio para os politécnicos na estrutura do Ministério.</li><li>Plano de capacitação do ES.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Documentos de homologação regulamentares e do financiamento.</li><li>Quadro e documentos aprovados fornecendo evidências de ligações.</li><li>Novo organograma do Ministério publicado.</li><li>Documentos do plano capacitação e relatórios de avaliação.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Disponibilidade de um forte apoio do governo para obter melhor coordenação e aumento do financiamento do subsetor.</li></ul>
<b>Resultado 4.2</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Aumenta-se a qualidade do Ensino Superior através da criação e do bom funcionamento de um sistema regulamentar de garantia da qualidade.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Uma estrutura legal para a ANAAA.</li><li>A ANAAA leva a cabo programas institucionais e de acreditação.</li><li>O sistema do QNQTL é estabelecido e todas as qualificações são registadas.</li><li>Acesso ao portal eletrónico.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Documento relativo à constituição da ANAAA aprovado.</li><li>Dados do SIGE sobre os resultados institucionais e do programa de acreditação.</li><li>Decreto-Lei do QNQTL publicado.</li><li>Documento e relatórios de funcionamento do QNQTL.</li><li>Portal eletrónico.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Governo apoia os novos quadros regulamentares e coordena a sua implementação.</li></ul>

DESCRIÇÃO DO PROGRAMA	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	PRESSUPOSTOS
<b>RESULTADO 4.3</b> <ul style="list-style-type: none"><li>O quadro de pessoal das instituições de Ensino Superior é composto por docentes universitários qualificados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Novos padrões profissionais estabelecidos para o ES.</li><li>Programas de formação contínua.</li><li>Sistema de avaliação do desempenho utilizado para avaliar todo o pessoal do ES.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Documentos referentes aos padrões profissionais e confirmação da ANAAA da implementação através de prestadores de ES.</li><li>Dados do SIGE sobre o número de professores com formação contínua e de bolsas de estudo.</li><li>Relatórios de avaliação do desempenho.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Fundos suficientes disponíveis para implementar totalmente o programa.</li><li>O pessoal e os gestores do ES apoia as iniciativas para aperfeiçoar os padrões profissionais.</li></ul>
<b>RESULTADO 4.4</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Aumenta-se a gama de oportunidades do Ensino Superior Técnico através da criação de um sistema Politécnico eficaz.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Sistema politécnico implementado.</li><li>Currículos politécnicos são desenvolvidos e implementados.</li><li>Desenvolvidos e implementados programas de formação do pessoal.</li><li>A Direção Nacional do Ensino Superior Técnico é constituída e a sua capacidade desenvolvida.</li><li>O plano para transitar entre ESTV/Politécnico é implementado.</li><li>Ligações entre politécnicos constituídas internacionalmente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Documentos legais do Politécnico.</li><li>Novos edifícios.</li><li>Documentos relativos ao currículo do Politécnico.</li><li>Relatórios de avaliação das formações.</li><li>Plano de capacitação para avaliação da Direção.</li><li>Avaliação do impacto dos percursos académicos.</li><li>Acordo de cooperação com instituições internacionais.</li><li>Dados do SIGE relativamente ao número de professores, de alunos e de taxas de conclusão.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Fundos suficientes disponíveis para implementar totalmente o programa.</li><li>Liderança efetiva do ME.</li></ul>
<b>RESULTADO 4.5</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Aumenta-se a taxa de conclusão e de frequência no Ensino Superior.</li></ul>	<b>OUTPUTS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Sistema de pesquisa de informação referente ao desempenho do estudante.</li><li>Um sistema de financiamento de apoio estudantil.</li><li>Estabelecer sistemas flexíveis e de ensino a distância.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dados do SIGE sobre o número de bolsas de estudo.</li><li>Base de dados de desempenho estudantil.</li><li>Programas do sistema de ensino a distância.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Fundos suficientes disponíveis para implementar totalmente o programa.</li></ul>

# PROGRAMA PRIORITÁRIO 5: ENSINO RECORRENTE

**OBJETIVO A LONGO PRAZO (2030)**  
Uma vez que todos os timorenses sejam alfabetizados, o sistema do Ensino Recorrente foca-se, sobretudo, na disponibilização de um Programa Nacional de Equivalência (PNE) para adultos.

**OBJETIVO A CURTO PRAZO (2015)**  
Até 2015, erradica-se por completo o analfabetismo em todas as faixas etárias da população adulta e completa-se a introdução do PNE que permitirá acelerar a conclusão do Ensino Básico a todos os finalistas da Campanha Nacional de Alfabetização.

## 1. INTRODUÇÃO

O Ensino Recorrente é concebido para indivíduos que não completaram o Ensino Básico ou que têm idade superior à indicada para a frequência nesse nível de escolaridade.

Timor-Leste tem o objectivo de atingir o ODM até 2015, que consiste na eliminação do analfabetismo na faixa etária entre os 15 e os 24 anos de idade; contudo, este objetivo constitui um desafio na medida em que é necessário continuar a apoiar os finalistas dos programas de alfabetização para garantir que estes mantêm os níveis de literacia e que os ganhos alcançados são sustentáveis e desenvolvidos.

Para além dos programas de alfabetização, o Ensino Recorrente tem como objetivo ultrapassar diferenças educativas através do acesso, para os adultos, a um ensino equivalente ao Básico e ao Secundário, oferecendo as mesmas qualificações disponíveis nestes subsectores. O PNE disponibiliza cursos intensivos para atingir estes objetivos. O primeiro nível de equivalência reduz o tempo de ensino de seis para três anos no que concerne o 1.º e o 2.º Ciclos. Já no segundo nível, o aluno tem apenas de estudar dois anos para completar o 3.º Ciclo do Ensino Básico.

O desenvolvimento do currículo e a implementação do programa já estão a ser executados de forma gradual. Fizeram-se avanços significativos no desenvolvimento do novo currículo para o primeiro nível do Programa de Equivalência, que está em fase de teste e para o qual foram desenvolvidos materiais de ensino e aprendizagem de qualidade.

## 2. METODOLOGIA DO PROGRAMA

A meta inicialmente estabelecida de eliminação do analfabetismo até 2015 pode ser totalmente atingida através do aumento da capacidade atual do sistema. O plano para alcançar o ODM que postulava a eliminação do analfabetismo até 2015 incluirá o aumento da capacidade dos programas de alfabetização inicial 'Sim, Eu Posso' e 'Alfanamor' concebidos especialmente para Timor-Leste.

O GovTL, com o auxílio dos seus parceiros de desenvolvimento, está a ampliar e a expandir a abrangência dos programas do Ensino Recorrente. Em 2011 conseguirão estar em pleno funcionamento nos 442 sucos e estarão aptos para fornecer programas iniciais de alfabetização a aproximadamente 50.000 jovens e adultos. Com vista a consolidar os avanços obtidos no Ensino Recorrente aplicar-se-ão diversas metodologias de seguida apresentadas.

### EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Um fator crucial para o sucesso do Ensino Recorrente no que diz respeito à estruturação da alfabetização básica é o recurso a metodologias de ensino à distância. O programa produziu avanços significativos no acesso, no envolvimento e no apoio da comunidade, através do fornecimento de materiais de vídeo com qualidade e de monitores para as salas de aula, assim como da utilização de salas arrendadas ou cedidas pelas comunidades. No futuro, prevê-se que tal ocorra com a colaboração da Unidade de Media Educativa.

## ENVOLVIMENTO E APOIO DA COMUNIDADE

O envolvimento e a participação da comunidade são fulcrais para expandir os programas e para manter o nível elevado das Campanhas Nacionais de Alfabetização. Neste sentido, estão a ser concebidas ferramentas para atingir este objetivo.

### CENTROS COMUNITÁRIOS

O PNE será melhorado através da criação de Centros Comunitários de Aprendizagem em todos os subdistritos. Estes centros comunitários não só fornecerão aulas de alfabetização e do programa nacional de equivalência, mas também competências relevantes que ajudarão as pessoas na sua vida quotidiana. Para além disso, estes centros apoiarão as metas do governo de promoção do emprego e da saúde.

## DESENVOLVIMENTO DO CURRÍCULO E FORMAÇÃO DE PROFESSORES

Planeiam-se novos desenvolvimentos e a implementação do currículo para o PNE. A produção e a impressão de materiais de ensino e aprendizagem de qualidade e a criação de programas de formação contínua de docentes serão as etapas seguintes. A aplicação deste programa terá como objetivo maximizar as oportunidades de acesso às instituições educativas técnico-vocacionais.

## GESTÃO DO PROGRAMA

Embora o objetivo de erradicar o analfabetismo e de organizar programas de equivalência eficazes seja exequível, será crucial reforçar a capacidade de gestão da Direção Nacional do Ensino Recorrente. É expectável que um programa de capacitação ajude a garantir a coordenação de atividades, que incluam pessoal nacional e internacional, e as competências para planear e implementar com sucesso programas de aprendizagem.

3. APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA

OBJETIVO GERAL

Até 2015, erradica-se por completo o analfabetismo em todas as faixas etárias da população adulta e completa-se a introdução do PNE que permitirá acelerar a conclusão do Ensino Básico a todos os finalistas da Campanha Nacional de Alfabetização.

ESTRATÉGIA

- Expandir o programa de Alfabetização Inicial ‘Sim, Eu Posso’ e o programa de pós-literacia ‘Alfanamor’ para 442 salas de aula em todos os sucus.
- Continuar com a promoção comunitária de modo a manter o nível elevado da Campanha Nacional de Alfabetização e utilizar as novas tecnologias para alcançar este objetivo.
- Assegurar que os programas de pós-alfabetização são expandidos para manter e melhorar os resultados obtidos no programa de alfabetização inicial
- Continuar e ampliar o recurso à televisão como ferramenta de apoio ao ensino a distância, através da transmissão de aulas de alfabetização e de programas educativos para permitir que os indivíduos sem alfabetização possam participar independentemente do tempo e do local.
- Disponibilizar Centros Comunitários de Aprendizagem em todos os 65 subdistritos para que o Programa de Equivalência possa ser plenamente expandido.
- Continuar o planeamento, o teste, a implementação e a monitorização do currículo do PNE, que será introduzido no nível mais elevado (equivalência ao 3.º Ciclo do Ensino Básico) em 2012 e concluído até 2014.
- Aumentar o número de professores qualificados de modo a assegurar as capacidades de ensino necessárias para o PNE.
- Construir fortes relações institucionais entre a Direção Nacional do Ensino Recorrente e outros subsectores da educação de modo a que os finalistas do Programa de Equivalência possam continuar os seus estudos com sucesso.
- Identificar e elaborar um currículo base e requisitos de avaliação comuns com outros subsectores da Educação.
- Desenvolver e implementar novos cursos de formação inicial e contínua para professores.
- Conceber e implementar um programa de capacitação para que a Direção Nacional do Ensino Recorrente e o pessoal das Direções Distritais tenham a capacidade de atingir os objetivos e as metas estabelecidos no PENE.

RESULTADOS DO PROGRAMA

Resultado 5.1: A capacidade dos programas de alfabetização básica é aumentada de modo a alcançar os números expectáveis nos 442 sucus.

Atividades

- 5.1.1 Fornecer e equipar as salas de aula para proporcionar o acesso adequado ao curso de alfabetização inicial ‘Sim, eu Posso’ nos 442 sucus.
- 5.1.2 Prover e equipar as salas de aula de modo a fornecer o acesso adequado aos cursos de pós-alfabetização nos 442 sucus.
- 5.1.3 Coordenar e supervisionar o cumprimento da aplicação dos programas de alfabetização.

Resultado 5.2: A qualidade do Ensino Recorrente é aumentada através do desenvolvimento e da implementação do currículo do Programa Nacional de Equivalências.

Atividades

- 5.2.1 Conceber e testar a segunda parte do primeiro nível de escolaridade do PNE.
- 5.2.2 Produzir e distribuir manuais do professor e do aluno destinados ao primeiro nível do PNE, bem como outros materiais de ensino e aprendizagem.
- 5.2.3 Conceber e testar o segundo nível de escolaridade do PNE.
- 5.2.4 Produzir e distribuir manuais do professor e do aluno destinados ao segundo nível do PNE, assim como outros materiais de ensino e aprendizagem.

Resultado 5.3: A qualidade do Ensino Recorrente é ampliada através do recrutamento e da formação de um número adequado de docentes.

Atividades

- 5.3.1 Identificar as competências e as qualificações associadas à alfabetização inicial e à pós-alfabetização, bem como ao PNE.
- 5.3.2 Estimar o número de professores necessários para dar resposta à procura.
- 5.3.3 Definir o orçamento destinado a salários e a outras questões que influem na contratação de um número adequado de professores qualificados.
- 5.3.4 Preparar e implementar um plano para recrutar o número necessário de professores e para garantir a sua integração no ECD.

Resultado 5.4: Desenvolvimento de um PNE que permita a fácil ingressão de todos os finalistas dos programas de alfabetização e pós-alfabetização no sistema educativo formal.

Atividades

- 5.4.1 Inaugurar 65 Centros Comunitários de Aprendizagem para lecionar cursos de pós alfabetização e o PNE.
- 5.4.2 Assegurar uma transição eficaz da equipa de formadores de professores para o INFORDEPE.
- 5.4.3 Assegurar a integração do PNE com outros programas de educação formal.

Resultado 5.5: Aumento da capacidade da Direção Nacional do Ensino Recorrente a fim de garantir a implementação do PENE.

Atividades

- 5.5.1 Conceber e implementar um plano de capacitação para a Direção Nacional do Ensino Recorrente.

A matriz do Quadro Lógico, de seguida apresentada, descreve as características do programa, os indicadores, os meios de verificação e os principais pressupostos relativamente às intervenções externas necessárias para garantir o sucesso. Para aceder a informação mais detalhada sobre a Mariz de Implementação do Programa consulte o Anexo 3, onde são indicados os principais resultados e as atividades a serem implementadas, uma estimativa do seu prazo de conclusão e as entidades responsáveis por esta implementação. Na fase de aplicação desenvolver-se-á um PAA para o Programa Prioritário 5, que serve de base para a preparação do orçamento anual do Ministério.

ENSINO RECORRENTE: MATRIZ DO QUADRO LÓGICO

DESCRIÇÃO DO PROGRAMA	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	PRESSUPOSTOS
<b>OBJETIVO GERAL</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Até 2030, uma vez que todos os Timorenses serão alfabetizados, o sistema do Ensino Recorrente está concentrado sobretudo em fornecer um PNE para os adultos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Número de adultos que completaram o programa de alfabetização básica como uma % do total.</li><li>Aumento no número de finalistas do PNE.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dados do SIGE sobre os valores de inscrição e de sucesso escolar.</li><li>Projeções dos Censos de 2010 para os valores totais da população.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Um apoio forte e sustentável do governo, da sociedade e de setores relacionados com a educação.</li></ul>
<b>FINALIDADE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Erradicar, até 2015, o analfabetismo em todas as faixas etárias e completar a introdução do PEN, o qual permitirá uma conclusão mais célere do Ensino Básico para todos os finalistas do Ensino Recorrente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Número de alunos registados nas duas áreas do programa.</li><li>Número dos finalistas do PNE ≥ 50.000.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dados do SIGE sobre os valores de inscrição e de conclusão.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Um apoio forte e sustentável dos governos nacional e municipal, da sociedade e dos setores relacionados com a educação.</li></ul>
<b>RESULTADO 5.1</b> <ul style="list-style-type: none"><li>A capacidade dos programas de alfabetização básica é aumentada de modo a alcançar os números expectáveis nos 442 sucos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>270.000 adultos participam nos programas de alfabetização inicial.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>SIGE para o número de estudantes atingidos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Disponibilidade de fundos governamentais satisfatórios para a expansão do programa.</li></ul>
<b>RESULTADO 5.2</b> <ul style="list-style-type: none"><li>A qualidade do Ensino Recorrente é aumentada através do desenvolvimento e da implementação de um currículo, de relevo, do Programa de Equivalências.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Novos currículos para todos os ciclos.</li><li>Número de livros e outros materiais distribuídos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Documentos matriz do currículo.</li><li>DNCAE (valores totais relativos à distribuição de livros e materiais).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Disponibilidade de fundos suficientes para a total implementação do programa.</li></ul>
<b>RESULTADO 5.3</b> <ul style="list-style-type: none"><li>A qualidade do Ensino Recorrente é ampliada através do recrutamento e da formação de um número adequado de docentes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Número de professores que completaram os cursos de formação inicial e contínua.</li><li>Número de professores que integram o Regime de Carreira.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dados do SIGE.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Um número satisfatório de pessoas capacitadas concorre a funções de docência.</li></ul>
<b>RESULTADO 5.4</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Desenvolvimento de um PNE que permite a fácil ingressão de todos os finalistas dos programas de alfabetização e pós-alfabetização no sistema educativo formal.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>65 centros comunitários criados.</li><li>Número de pessoas que participam no PNE.</li><li>Integração formal do PNE no Ensino Básico.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dados do DNER relativos aos centros comunitários.</li><li>Dados do SIGE sobre a inscrição e a conclusão.</li><li>Integração curricular entre o PNE e o Ensino Básico aprovada.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>A comunidade reage positivamente e apoia a criação de centros comunitários.</li><li>Disponibilidade de fundos suficientes para a total implementação do programa.</li></ul>
<b>RESULTADO 5.5</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Aumento da capacidade da Direção Nacional do Ensino Recorrente a fim de garantir a implementação do PENE.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Nova estrutura de gestão do DNER concebida, aprovada e implementada.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dados do DNER.</li><li>Grau de cumprimento dos programas do DNER e obtenção de resultados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Um número aceitável de pessoas capacitadas está disponível para administrar o DNER.</li></ul>

## PROGRAMA PRIORITÁRIO 6: INCLUSÃO SOCIAL

### OBJETIVO A LONGO PRAZO (2030)

Promover os direitos educacionais de grupos sociais marginalizados (grupos aos quais normalmente é negado o acesso a direitos e serviços devido às suas condições socioeconómicas, etnicidade, língua, religião, idade, género, deficiência, estatuto de portador de VIH, estatuto de imigrante, ou ao local onde residem), assegurando o pleno acesso às mesmas oportunidades, direitos e serviços que o resto da sociedade.

### OBJETIVO A CURTO PRAZO (2015)

Até 2015 é desenvolvida, totalmente aplicada e adequadamente financiada uma política de Inclusão Social.

## 1. INTRODUÇÃO

O objetivo das Iniciativas de Inclusão Social visa apoiar a EPT, com especial ênfase na eliminação dos constrangimentos à participação e à aprendizagem de mulheres, de pessoas com deficiência e de crianças não escolarizadas. Este grupo inclui: a) aqueles que estão matriculados mas, por qualquer motivo, são excluídos da aprendizagem; b) aqueles que não estão matriculados nas escolas, mas que poderiam participar caso esta fosse mais acessível e fosse capaz de responder às suas necessidades; e c) crianças portadoras de deficiências e necessitadas de apoio adicional. Em Timor-Leste é necessário atender às seguintes situações:

- **Educação de Mulheres.** Assegurar que as mulheres têm direito a aceder a todos os níveis de educação tal como os homens. As disparidades de género começam no Ensino Secundário e são ainda mais evidentes no Ensino Superior.
- **Crianças com Necessidades Especiais.** Um estudo executado pela Plan International<sup>14</sup> revelou que 1% das crianças matriculadas nas escolas primárias em Timor-Leste são portadoras de algum tipo de deficiência. Contudo, existe pouca informação sobre crianças não escolarizadas com deficiência.
- **Reintegração das Populações Deslocadas.** A paz e estabilidade recentes permitiram que um número elevado de pessoas deslocadas internamente pudesse regressar aos seus locais de origem e iniciar uma vida normal. A reintegração destas pessoas, que tendem a ser social e economicamente desfavorecidas, é uma questão a considerar para a melhoria da inscrição e das taxas de retenção.
- **Condições Socioeconómicas.** Timor-Leste apresenta elevados índices de pobreza, particularmente em zonas rurais. Em virtude deste facto, é frequente que as crianças de famílias menos favorecidas trabalhem para contribuir para a subsistência das suas famílias. Por este motivo, a conceção de medidas que permitam a estas famílias enviar as suas crianças para a escola é um dos principais objetivos do PENE.
- **Outras situações que impedem a matrícula e a retenção.** Existem outras causas que podem colocar obstáculos à matrícula e à retenção, como por exemplo, despesas relacionadas com a educação (livros e uniformes), distância da escola, inadequação dos edifícios escolares (especialmente falta de água ou saneamento), violência nas escolas e, por fim, a percepção que a família tem sobre a qualidade e os benefícios da educação. Para dar uma resposta adequada a estes problemas é necessário compreender melhor as suas origens.
- **Utilização das Línguas Maternas na Educação.** Em algumas zonas do país as crianças não têm um contacto diário com o Tétum, nem com o Português, quando iniciam o seu processo de escolaridade. Esta situação poderá levar a alguns problemas de aprendizagem se não for usada uma metodologia de ensino destas duas línguas como línguas não maternas, em que o professor utilize a língua materna como ponte para as línguas oficiais de acesso ao conhecimento. Até ao momento, os professores não receberam uma formação específica em metodologia de ensino de línguas não maternas como forma de promover a literacia e a numeracia nos primeiros anos de escolaridade e como plataforma para a aquisição de fluência nas línguas oficiais.

O Programa Prioritário de Inclusão Social perpassa por todos os subsectores educativos e, por esse motivo, terá subprogramas específicos para abordar estas questões segundo o tipo e o subsector educativo.

O desenvolvimento de uma Política de Inclusão Social que consiga orientar efetivamente a implementação de um número de ações, política que pode ser coordenada por outras agências governamentais, é, nesta área, o resultado a curto prazo que mais necessita de ser alcançado. Entretanto já foi efetuado algum trabalho preliminar que irá auxiliar no desenvolvimento de futuras medidas.

## 2. METODOLOGIA DO PROGRAMA

O Ministério começou a responder a alguns dos problemas mencionados previamente. Mesmo na ausência de uma Política de Inclusão Social, estão a ser implementados diversos programas, tais como o Programa da Merenda Escolar, o Programa de Concessões Escolares, a Unidade de Género e a Unidade de Educação Inclusiva.

### NOVA POLÍTICA E ESTRUTURA INSTITUCIONAL

O Ministério irá desenvolver uma política de inclusão social, bem como um quadro lógico de implementação. Tal incluirá um sistema de acompanhamento dos resultados das atividades e de monitorização da concretização dos resultados esperados dos vários subprogramas, como níveis de inscrição e de desistências. Em virtude deste processo, será necessário assegurar a existência de uma orientação geral na conceção dos objetivos a curto e longo prazo, e para garantir que são aplicados, na prática, com processos de monitorização e de avaliação adequados.

Existem diversas ferramentas de inclusão social que podem ser exploradas, como por exemplo, a Bolsa de Mãe (organizada pelo Ministério da Solidariedade Social, que aumentou a matrícula e a permanência de raparigas no sistema educativo formal), bolsas de estudo, empréstimos e subsídios. Estas ações políticas devem ser claramente definidas e economicamente sustentáveis.

### IGUALDADE DE GÉNEROS

Em colaboração com parceiros de desenvolvimento, o Ministério tem feito progressos significativos quer na definição da abordagem estratégica, quer na aplicação das ações iniciais necessárias para promover a igualdade de géneros. Em 2010 foi elaborado um plano detalhado para a igualdade de género na educação e foi criada a Unidade de Género. Em paralelo, foram identificadas medidas específicas para promover o aumento da participação feminina no Ensino Secundário e Superior, incluindo cursos de pós-graduação no estrangeiro.

O aumento substancial do número de professoras é um objetivo distinto, mas complementar, a ser alcançado. Na verdade, existe uma série de poderosas razões para procurar um equilíbrio de professores de ambos os sexos no sistema educativo. Um desses motivos prende-se com o facto de as professoras serem vistas como um modelo para as raparigas, registando-se inclusivamente uma forte correlação entre o número de professoras e os níveis de inscrição e de sucesso das raparigas.

<sup>14</sup> Relatório sobre o Primeiro Inquérito Nacional sobre a Deficiência nas Escolas Primárias de Timor-Leste, 2008.

O uso de bolsas internas e de outras medidas deve ser explorado, tendo como objetivo encorajar e ajudar as mulheres, que vivem longe das principais zonas urbanas, a frequentar cursos de formação inicial de professores ministrados nos grandes centros.

UTILIZAÇÃO DA LÍNGUA MATERNA NA EDUCAÇÃO

As experiências e os resultados das iniciativas locais e de estudos internacionais revelaram a importância do uso da língua materna do aluno para melhorar o desempenho educativo e para promover a EPT. A integração do uso da língua materna como facilitadora na compreensão e acesso às línguas oficiais, em especial nos primeiros anos, tem impacto direto na acessibilidade, relevância e qualidade da aprendizagem. Este facto é substancial para o desenvolvimento da literacia e das competências matemáticas, funcionando como uma forma de estimular a aprendizagem das duas línguas oficiais: Tétum e Português. O uso da língua materna nas escolas como facilitadora da compreensão e aprendizagem, se se tornar efetivamente uma política, deve ser acompanhada pela formação adequada dos professores e o desenvolvimento e disponibilização de materiais didáticos, o que necessariamente levará tempo e envolverá um elevado número de recursos, para formar os professores das comunidades.

CRIANÇAS COM NECESSIDADES ESPECIAIS

O programa sobre os direitos das crianças com necessidades especiais incidirá na eliminação de barreiras à aprendizagem de modo a garantir a inclusão das crianças em todas as áreas educativas. Serão organizadas a nível nacional, regional, distrital e da comunidade diversas iniciativas com vista à promoção da educação inclusiva para crianças com necessidades especiais. As atividades concentrar-se-ão inicialmente nos 202 agrupamentos de escolas do Ensino Básico e incluirão advocacia e sensibilização, identificação de pontos-chave da Educação Inclusiva, formação e desenvolvimento profissional para professores, e definição de Equipas de Apoio à Educação Inclusiva em cada agrupamento. Este trabalho será apoiado pela Unidade de Educação Inclusiva.

As crianças cegas vão beneficiar da introdução do Braille e os alunos surdos vão exigir a utilização da Língua Gestual numa das línguas oficiais, pelo que é necessário fornecer formação especializada a professores e a assistentes.

3. APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA

**OBJETIVO GERAL**  
Até 2015 é desenvolvida, totalmente implementada e adequadamente financiada uma Política de inclusão Social.

ESTRATÉGIA

- Desenvolver e implementar uma Política de Inclusão Social e criar um sistema de apoio institucional apropriado para o Programa Prioritário 6 dentro da nova estrutura orgânica do Ministério.
- Fortalecer a capacidade das Direções Nacionais, Regionais e Distritais para participar no desenvolvimento de planos de política social e para compreender e aplicar as ferramentas de política social.
- Disponibilizar apoio e serviços para coordenação intragovernamental a fim de facilitar a concretização dos ODM.
- Conceder bolsas internas, empréstimos e outros mecanismos de promoção da participação das mulheres na formação de professores, com vista ao aumento do número de professoras em especial no Ensino Secundário e Superior.
- Estudar a exequibilidade de um programa para introdução do uso das línguas maternas na educação com o objetivo de aumentar a inscrição das crianças, de reduzir as taxas de abandono escolar e de melhorar os resultados globais em relação à educação.
- Considerar o desenvolvimento de uma política linguística na Educação e implementar programas para introduzir o uso das línguas maternas nos primeiros anos de escolaridade.
- Aumentar a participação e os conhecimentos da comunidade no sentido de fomentar o apoio às medidas de inclusão social.
- Introduzir nos programas de formação inicial e contínua de professores a Educação Inclusiva como um tema de estudo.

RESULTADOS DO PROGRAMA

Resultado 6.1: O equilíbrio entre os sexos é alcançado em todas as áreas da educação até 2015.

Atividades
6.1.1 Aumentar o número de funcionários do Ministério capazes de identificar e resolver questões relacionadas com o género.
6.1.2 Aumentar a consciencialização em relação à igualdade entre sexos como sendo uma questão do foro educativo através de uma campanha objetiva e de longo prazo.
6.1.3 Estabelecer procedimentos claros e sistemas de monitorização para eliminar a violência baseada no género nas escolas.
6.1.4 Conceber e implementar um programa de atribuição de bolsas de estudos de modo a aumentar o número de raparigas com acesso ao Ensino Secundário e Superior.
6.1.5 Rever a adequação e o respeito pela questão do género dos currículos de todas as áreas educacionais, especialmente nos programas do Ensino Secundário Técnico-Vocacional e do Ensino Superior.
6.1.6 Desenvolver e implementar programas para aumentar o número de mulheres que beneficiam de bolsas para estudar no estrangeiro.

Resultado 6.2: Aumento da TLM de crianças com necessidades especiais no Ensino Básico.

Atividades
6.2.1 Estabelecer pontos centrais de trabalho com alunos com necessidades especiais em cada Escola Básica.
6.2.2 Fornecer formação e desenvolvimento profissional para apoiar as equipas de educação inclusiva em cada Escola Básica.
6.2.3 Aumentar a consciencialização da importância da Educação Pré-Escolar para as crianças portadoras de deficiência moderada/severa, no sentido de as preparar para a inclusão no Ensino Básico geral.
6.2.4 Criar centros de recursos e de apoio, primeiro nacionais e de seguida regionais, para a Educação Inclusiva no sentido de funcionarem como catalisadores da formação, dos recursos, da informação e do desenvolvimento profissional (Braille e Língua Gestual).
6.2.5 Estabelecer um ambiente adequado na Escola Básica para crianças portadoras de deficiência.
6.2.6 Rever as políticas, as leis, as legislações e os procedimentos atuais relativos à educação de crianças com necessidades especiais, focando em particular a Educação Inclusiva.

Resultado 6.3: Desenvolvem-se e implementam-se políticas e medidas para promover os direitos educativos de grupos sociais marginalizados e para assegurar o acesso às mesmas oportunidades, direitos e serviços que a restante sociedade.

Atividades
6.3.1 Desenvolver e implementar uma política Social Inclusiva para assegurar os direitos educativos de grupos socialmente marginalizados.
6.3.2 Desenvolver um programa de investimento financeiro que estime os custos de implementação da política de Inclusão Social.
6.3.3 Assegurar o financiamento apropriado para a implementação da política de Inclusão Social.
6.3.4 Consolidar a capacidade de Direções relevantes para planear e gerir os programas e as ferramentas de inclusão social.
6.3.5 Prestar apoio e assistência aos processos de coordenação intragovernamental a fim de facilitar a aplicação das prioridades nacionais do GovTL e a consecução dos ODM.

Resultado 6.4: Introduzem-se oportunidades para o uso das línguas maternas na educação.

Atividades
6.4.1 Conceber e implementar um programa piloto em determinadas áreas para testar a introdução das línguas maternas nos primeiros anos de escolaridade.
6.4.2 Desenvolver uma política linguística educativa, com base na avaliação do impacto da fase de testes na aprendizagem dos alunos, e preparar as indispensáveis alterações legais para a introdução de oportunidades para o uso da língua materna nos primeiros anos de escolaridade.
6.4.3 Incluir, na revisão do currículo, orientações sobre a política linguística educativa do País e produzir e distribuir recursos didáticos apropriados.
6.4.4 Conferir o conteúdo e o foco dos programas de formação inicial e contínua de professores de modo a incluir a política linguística educativa do País.
6.4.5 Facultar recursos de ensino e aprendizagem para implementar a política linguística educativa do País.

A matriz do Quadro Lógico, de seguida apresentada, descreve as características do programa, os indicadores, os meios de verificação e os principais pressupostos relativamente às intervenções externas necessárias para garantir o sucesso. Para aceder a informação mais detalhada sobre a Mariz de Implementação do Programa consulte o Anexo 3, onde são indicados os principais resultados e as atividades a serem implementadas, uma estimativa do seu prazo de conclusão e as entidades responsáveis por esta implementação. Na fase de aplicação desenvolver-se-á um PAA para o programa Prioritário 6, que serve de base para a preparação do orçamento anual do Ministério.

INCLUSÃO SOCIAL: MATRIZ DO QUADRO LÓGICO

DESCRIÇÃO DO PROGRAMA	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	PRESSUPOSTOS
<b>OBJETIVO GERAL</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Promover os direitos educativos de grupos socialmente marginalizados (aqueles aos quais frequentemente é negado o acesso a direitos e a serviços devido ao seu estatuto socioeconómico, etnicidade, língua, religião, idade, género, deficiência, estatuto de portador de HIV, estatuto de imigrante, ou devido ao local de residência) assegurando que obtêm acesso total às mesmas oportunidades, direitos e serviços que a sociedade em geral.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Aumento da participação na educação de indivíduos socialmente marginalizados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Documentos de avaliação final e intermédia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Apoio forte e sustentável do governo, da sociedade e de outros setores relacionados com a educação.</li></ul>
<b>FINALIDADE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Até 2015, é desenvolvida, totalmente implementada e adequadamente financiada uma política de Inclusão Social.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Política Social é desenvolvida e aprovada.</li><li>Um conjunto de novos instrumentos de política social (empréstimos, bolsas de estudo e subsídios e programas de alimentação), bem como outras medidas são concebidas e totalmente aplicadas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Documentos de Aprovação da Política.</li><li>Dados do SIGFP sobre as despesas/alunos com bolsas de estudo, empréstimos e outras medidas de promoção económica.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Apoio forte e sustentável do governo, da sociedade e de outros setores relacionados com a inclusão social.</li><li>A população reage positivamente às medidas.</li></ul>
<b>RESULTADO 6.1</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Até 2015 atinge-se a igualdade de género em todas as áreas da educação.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Aumento substancial do número de raparigas no Ensino Secundário e Superior.</li><li>Programa de bolsas de estudo para raparigas no Ensino Secundário e Superior.</li><li>Curriculos que respeitam os géneros em todas as áreas educativas.</li><li>Mais raparigas a estudar no estrangeiro.</li><li>Maior número de professoras.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dados do SIGE para todos os valores relativos às bolsas de estudo.</li><li>Documentos dos novos currículos.</li><li>Números do SIGE relativamente a alunas e a professoras.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>As mulheres reagem positivamente às medidas e às oportunidades criadas e participam em diferentes programas.</li></ul>
<b>RESULTADO 6.2</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Aumento da Taxa Líquida de Matrícula referente a crianças com necessidades especiais no Ensino Básico.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Aumento da inscrição de crianças com necessidades especiais.</li><li>202 pontos focais e equipas de educação inclusiva a trabalhar em todos os agrupamentos de escolas.</li><li>Campanhas de consciencialização.</li><li>Políticas/leis e legislação revistas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dados do SIGE para o número de estudantes.</li><li>Materiais da campanha de consciencialização e índice de cobertura.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>As famílias do grupo alvo reagem positivamente às medidas e criam-se oportunidades.</li></ul>

DESCRIÇÃO DO PROGRAMA	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	PRESSUPOSTOS
<b>RESULTADO 6.3</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Desenvolvem-se e implementam-se políticas e medidas para promover os direitos educativos de grupos socialmente marginalizados e para assegurar o acesso total às mesmas oportunidades e direitos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Política de Inclusão Social aprovada pelo CM.</li><li>Financiamento satisfatório em 2015.</li><li>Implementadas novas medidas para aumentar a taxa de matrícula e para diminuir a taxa de abandono escolar (transferência condicionada, empréstimos, bolsas de estudo e subsídios e programas de merenda escolar).</li><li>Implementados programas permanentes de coordenação intragovernamental.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Aprovação da publicação da política pelo CM.</li><li>Dados do SIGE sobre a inscrição e o abandono escolar.</li><li>Número de novos acordos de intracooperação assinados.</li><li>Orçamento geral da política de Inclusão Social.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Disponibilidade de fundos governamentais para a total implementação</li><li>do programa.</li><li>Disponibilidade do apoio dos doadores para encetar e implementar o programa.</li></ul>
<b>RESULTADO 6.4</b> <ul style="list-style-type: none"><li>São inseridas oportunidades para o uso das línguas maternas na educação.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Aprovada pelo CM a Política Linguística na Educação.</li><li>Introdução formal do uso das línguas maternas na Educação Pré-Escolar e nos primeiros anos do Ensino Básico.</li><li>Estrutura dos novos currículos para o Pré-Escolar.</li><li>Estudo do impacto da utilização das línguas maternas nos resultados educativos.</li><li>Conteúdo de formação de professores e de Bacharelato revisto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Homologação da publicação da política pelo CM.</li><li>Dados do SIGE sobre a inscrição e o abandono escolar.</li><li>Documentos referentes ao bacharelato aprovados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Disponibilidade de apoio governamental satisfatório para a total implementação</li><li>do programa. Disponibilidade do apoio dos doadores para encetar e implementar o programa.</li></ul>

## PROGRAMA PRIORITÁRIO 7: QUALIDADE DO ENSINO

### OBJETIVO A LONGO PRAZO (2030)

Todos os alunos da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico, Secundário e Recorrente serão ensinados por professores qualificados e com adequada formação para que recebam um ensino de qualidade.

### OBJETIVO A CURTO PRAZO (2015)

Melhorar a qualidade da educação através do aumento substancial da qualidade da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico, Secundário e Recorrente.

## 1. INTRODUÇÃO

A falta de acesso a cursos de formação de professores, bem como a qualidade dos mesmos resultou numa qualidade pedagógica deficitária nas salas de aula de Timor-Leste durante praticamente uma década. A maioria dos professores do País não possui as qualificações mínimas para exercerem esta função. Na verdade, as oportunidades de cursos de formação inicial de qualidade têm sido insuficientes. Até 2010, as intervenções a curto prazo na formação contínua têm sido de impacto limitado.

Muitos professores iniciam as suas carreiras com poucos conhecimentos sobre a disciplina que irão lecionar, com fracas competências pedagógicas, para além de não terem competências ao nível do domínio total das duas línguas oficiais de ensino em vigor em Timor-Leste. Apesar de esta situação atualmente estar a melhorar, existem ainda muitos desafios para superar. Neste sentido, está a ser desenvolvida uma nova lei relativa à formação de professores para a orientar e focalizar, cujos objetivos são:

- Assegurar que os professores em Timor-Leste têm formação e possuem os conhecimentos científicos, as competências e as atitudes para permitir que todas as crianças aprendam de forma a atingir o seu potencial máximo.
- Desenvolver um sistema coerente e integrado que vincule a formação inicial e contínua a um processo de aprendizagem ao longo da vida baseado num conjunto integrado de certificados, diplomas e qualificações que conferem graus aprovados pelo QNQL.
- Assegurar o acesso, a todos os professores, a oportunidades para atualizar os seus conhecimentos e competências em qualquer fase da carreira.
- Desenvolver um sistema para reforçar e incrementar as instituições de formação de professores existentes.
- Criar um quadro de formadores qualificados.

Os objetivos gerais da formação e ensino de professores são baseados nos seguintes princípios:

- Mudança de atitudes decorrentes da formação;
- Igualdade de oportunidades;
- Abordagens baseadas na competência;
- Elevação dos padrões dos professores e do ensino;
- Sistema coerente entre a formação inicial e contínua de professores;
- Importância da aprendizagem ao longo da vida;
- Desenvolvimento de uma política centrada nos dados e na pesquisa;
- Estrutura de carreira baseada no ECD;
- Formação prática com ligações mais estreitas às escolas;
- Desenvolvimento de um sistema para garantir a qualidade.

A introdução de uma estrutura de carreira docente irá impulsionar a profissionalização do serviço de ensino com base na melhoria do desempenho e das qualificações.

## 2. METODOLOGIA DO PROGRAMA

O Ministério está a trabalhar no sentido de aumentar a qualidade do ensino, abordando as seguintes questões chave.

### GESTÃO DA CARREIRA DOCENTE

Introduzir-se-á um sistema equitativo para promover a carreira docente, o qual definirá os escalões para os aumentos salariais com base no desempenho e nas qualificações. Será, igualmente, introduzido um sistema de avaliação do desempenho mais apropriado ao ensino. Um sistema de acompanhamento e de avaliação ocorrerá a fim de garantir que o progresso e a promoção se baseiam-se no mérito e que todos os professores têm as mesmas oportunidades.

### GESTÃO DA OFERTA E DA PROCURA DE DOCENTES

A expansão do setor educativo exige o recrutamento de professores qualificados, pelo que será implementado um novo sistema para prever com precisão os níveis de procura e de oferta de professores. No sentido de garantir a oferta necessária, estimular-se-á a participação através da oferta de sistemas de bolsas de estudos, subsídios e/ou comparticipações aos estudantes. Os salários futuros garantirão que a carreira docente é encarada como uma oportunidade de seguir uma carreira profissional bem remunerada a longo termo.

A oportunidade para exercer a profissão de docente deverá estar disponível para todos os candidatos, em todo o País, que preencham os requisitos, com especial ênfase no recrutamento de mulheres de forma a atingir o equilíbrio de sexos no pessoal docente até 2030.

As novas medidas para estimular a participação irão beneficiar os que vivem em locais afastados dos centros de formação de professores. A formação terá de ser flexível a fim de atender aos valores previstos de procura de professores por cada um dos subsectores da educação, às áreas curriculares que exijam professores extra e à falta de professores em várias zonas geográficas.

### COLOCAÇÃO DE DOCENTES

É importante que todas as escolas atinjam níveis similares de qualidade relativamente aos docentes. Por este motivo, serão concebidos sistemas de colocação de forma a garantir que os locais tradicionalmente difíceis para os funcionários tenham à sua disposição professores de boa qualidade.

## QUALIDADE DA FORMAÇÃO INICIAL

A qualidade da formação de nível inicial será abordada através de uma combinação de meios: a) consolidação institucional do INFORDEPE para que este seja capaz de oferecer qualificações de nível inicial acreditadas; b) revisões do currículo em todas as instituições de formação inicial; e c) introdução de estágios como parte do programa de formação.

A qualidade dos indivíduos com os requisitos necessários para iniciar os cursos de formação de professores será controlada. Serão contratados novos formadores e os existentes terão de aperfeiçoar as suas capacidades. A fim de maximizar o uso do tempo do professor, os cursos de formação inicial do 3.º Ciclo e de nível secundário vão exigir professores especializados em mais do que uma disciplina, ou seja, quando necessário o professor pode lecionar uma segunda disciplina.

## FORMAÇÃO CONTÍNUA EFICIENTE

Serão introduzidos sistemas de formação por módulos, flexíveis e financeiramente eficientes, assim como se procederá à criação de um novo sistema para oferecer cursos de formação intensiva de professores que contribuem para a obtenção de qualificações. O Ministério irá introduzir mecanismos inovadores de oferta de educação à distância para complementar a formação presencial, ao mesmo tempo que irá medir continuamente a eficácia e a eficiência dos métodos de formação utilizados.

## INOVAÇÃO PARA AUXILIAR OS PROFESSORES EM CONTEXTO DE SALA DE AULA

As circunstâncias extraordinárias que levaram à reconstrução do sistema educativo de Timor-Leste desde 2000 explicam a insuficiência dos progressos ao nível da formação de professores para, por si só, melhorarem o ensino e as experiências de aprendizagem dos estudantes. O INFORDEPE é apenas responsável pelos recursos educativos e pela formação de docentes. Neste contexto, planeia-se a aplicação de abordagens inovadoras e práticas com o objetivo de auxiliar os professores e melhorar a qualidade de ensino, nomeadamente:

**Escolas de Referência:** Foram criadas, em cinco distritos, escolas de referência que funcionam como modelo para a escolarização de qualidade. Este modelo promove a gestão escolar, a implementação do currículo, a melhoria da capacidade de leitura, o desempenho intensivo do aluno, a existência de infraestruturas adequadas a um ambiente de aprendizagem moderno dentro das suas potencialidades, e a participação da comunidade escolar na vida da escola. Estas escolas têm, no seu corpo docente, professores internacionais e, no futuro, terão professores timorenses altamente qualificados.

As escolas de referência não servem apenas para benefício dos alunos que aí estão inseridos, pois é também seu propósito ajudar os professores de outras escolas do distrito a melhorar o seu desempenho em sala de aula através da concessão de oportunidades para observar boas práticas, da aprendizagem em relação à aplicação de metodologias de aprendizagem centradas no aluno e do acesso a recursos que irão concorrer para a melhoria da planificação de aula. Além disso, as escolas de referência contribuirão para o desenvolvimento profissional dos finalistas dos cursos de formação inicial de professores, através de estágios pedagógicos. Prevê-se a expansão das escolas de referência a todos os distritos.

**Rede Nacional de Bibliotecas Escolares:** Apesar de estar a ser providenciado um número crescente de manuais escolares para cobrir todas as áreas do currículo. Se os professores devem ser encorajados e apoiados para planear e lecionar segundo uma abordagem centrada no aluno, então, é fulcral que tenham acesso a recursos de sala de aula que o permitam. A introdução de uma rede nacional de bibliotecas escolares tem como objetivo facultar aos professores uma variedade de recursos de diferentes meios que podem ser usados por indivíduos, grupos ou turmas. Isto irá complementar os recursos escolares existentes e fornecer acesso contínuo a novos e interessantes materiais à medida que forem ficando disponíveis. Este serviço de bibliotecas será particularmente vantajoso para professores e alunos em zonas rurais e remotas onde o acesso a materiais pertinentes para o currículo é mais complicado.

A rede nacional de bibliotecas escolares também constituirá um recurso para o próprio desenvolvimento profissional dos professores, uma vez que fornecerá material referente às suas áreas de especialização que os manterá atualizados e ainda lhes permitirá descobrir novas abordagens pedagógicas.

**Unidade de Media Educativa:** Desde 2008, o Ministério tem vindo a explorar o modo como as TIC podem ser usadas para auxiliar na formação dos professores e na aprendizagem dos alunos. A Media Educativa é uma inovação que pode colocar os professores e os estudantes em contacto com os desenvolvimentos que ocorrem em Timor-Leste e no resto do mundo. Aplicadas no contexto de sala de aula, as TIC podem estimular a imaginação, a criatividade e o entusiasmo. O Ministério investiu em infraestruturas TIC e em pessoal para poder usar estas novas tecnologias. Por este motivo, a ênfase agora será não só na produção de conteúdos que ajudem a normalizar o uso do currículo e a formação de professores e que tenham bons valores de produção, mas também na melhoria dos resultados de aprendizagem dos alunos. De modo a complementar a formação contínua ministrada pelo INFORDEPE, serão desenvolvidos materiais programáticos.

Os programas televisivos e radiofónicos produzidos pela Unidade de Média Educativa serão difundidos para um público mais vasto do que os professores e os alunos da escola, promovendo, desta forma, a educação da comunidade em geral. Estes programas irão permitir que os pais e as comunidades estejam mais informados sobre o sistema educativo e reforcem o papel que exercerão no desenvolvimento da administração baseada na escola.

Além disso, a transmissão para um público mais vasto ajudará a atingir os objetivos do Ensino Recorrente para os seus programas de alfabetização, de pós-alfabetização e de equivalência.

## IMPACTO NA QUALIDADE DO ENSINO

Um novo ECD, a dignificação da carreira docente, melhor formação e melhores qualificações são medidas necessárias, embora insuficientes para assegurar a melhoria da qualidade da educação. Melhores métodos de ensino devem ser realmente aplicados nas salas de aula e os professores devem lecionar de acordo com a carga horária semanal para cada disciplina do currículo oficial. Os professores devem estar motivados e devem ser bem geridos para prestarem o serviço educativo de qualidade previsto.

O serviço de inspeção escolar, criado em 2008, é uma componente vital para auxiliar a melhoria contínua da administração escolar e da qualidade do ensino. Este objetivo deve ser atingido através do apoio ao nível da escola, e através do acompanhamento, avaliação e conceção de relatórios para servir o planeamento do Ministério com base em informação consistente e fidedigna. Será necessário continuar a mobilizar recursos para desenvolver e implementar formação pedagógica, científica e nas línguas oficiais aos elementos da Inspeção, para que estes executem as suas funções junto das escolas com a ética profissional adequada.

A Inspeção é vista como um pilar central na melhoria da qualidade do ensino e na responsabilização da escola. As reformas que reintroduziram oficialmente os serviços operacionais ao nível distrital irão permitir que a Inspeção se foque nas suas funções principais. Reformas legais complementares irão permitir que a Inspeção seja mais clara em relação às suas competências e aos serviços que deve prestar.

### 3. APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA

**OBJETIVO A CURTO PRAZO (2015)**  
**Melhorar a qualidade da educação através do aumento substancial da qualidade da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico, Secundário e Recorrente.**

#### ESTRATÉGIA

- Assegurar que os professores existentes apresentam qualificações de acordo com o padrão mínimo legal.
- Aumentar a qualidade dos cursos de formação inicial de professores através da revisão do currículo e da existência de um maior número de estágios nas escolas.
- Aumentar a capacidade da formação inicial e contínua, atualizar o estatuto do INFORPEDE de modo a ser considerado uma instituição de ensino superior de nível universitário e abrir, pelo menos, três novos centros regionais de formação.
- Aumentar a qualidade académica e profissional dos tutores das instituições de formação inicial.
- Desenvolver medidas específicas para atrair alunos qualificados para os cursos de formação inicial e reduzir as taxas de abandono escolar.
- Rever o currículo relativo à formação de professores e desenvolver uma estratégia para ministrar cursos de formação contínua por módulos.
- Desenvolver uma série de conteúdos de formação contínua para serem distribuídos usando abordagens educativas à distância.
- Implementar um sistema de avaliação do desempenho docente baseado nas habilitações necessárias para exercer a função de professor.
- Usar os resultados das avaliações do desempenho para definir as prioridades para a formação contínua.
- Desenvolver e implementar sistemas aperfeiçoados para melhorar a gestão do corpo docente.
- Criar iniciativas inovadoras para auxiliar os professores em contexto de sala de aula, nomeadamente escolas de referência, rede nacional de bibliotecas escolares e a média educativa.
- Orientar a Inspeção de modo a que os seus serviços apoiem a melhoria do ensino e da aprendizagem.

RESULTADOS DO PROGRAMA

Resultado 7.1: A excelência ao nível da docência e o profissionalismo crescente dos professores são promovidos através da introdução de um sistema de gestão de recursos humanos de qualidade orientado para garantir a eficiência na utilização dos recursos nos quais se investiu e a eficácia em alcançar os resultados educativos desejados.

- Atividades
- 7.1.1

Implementar um novo ECD com base no mérito e no desempenho.
- 7.1.2

Desenvolver um sistema de avaliação do desempenho docente com recurso aos sistemas de garantia da qualidade do ensino implementados nas salas de aula.
- 7.1.3

Desenvolver um sistema para prever e gerir a oferta e a procura de professores em todas as áreas da educação e atingir as metas estabelecidas com base no PENE.
- 7.1.4

Desenvolver e implementar uma nova política de afetação dos professores de modo a assegurar a qualidade do ensino em zonas remotas e rurais e a existência de igualdade de oportunidades para as professoras.
- 7.1.5

Desenvolver, implementar e garantir a comunicação de novas medidas (como bolsas de estudo, subsídios e comparticipações) para assegurar o fluxo de estudantes com habilitação que entram nos cursos de formação inicial.
- 7.1.6

Desenvolver e implementar procedimentos e metas referentes à gestão dos recursos humanos para assegurar os progressos em relação ao cumprimento da igualdade de sexos no corpo docente em todas as áreas educativas e geográficas.
- 7.1.7

Introduzir procedimentos com base no mérito de modo a garantir que os novos professores são recrutados conforme os padrões estabelecidos pelo Ministério e pela Comissão da Função Pública.
- 7.1.8

Implementar um curso de formação de formadores para capacitar os professores mais experientes a ajudar os novos docentes durante o seu período de indução.
- 7.1.9

Desenvolver uma estrutura de trabalho adequada para medir e acompanhar o sistema de gestão de professores.
- 7.1.10

Estabelecer mecanismos para efetuar análises relativamente às necessidades em curso a fim de providenciar oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo a todos os professores.

Resultado 7.2: Até 2015 são criados pelo Ministério da Educação sistemas intensivos e pertinentes de formação contínua para habilitar os professores de acordo com os padrões mínimos de qualidade.

- Atividades
- 7.2.1

Introduzir um novo sistema de formação por módulo, com base na obtenção de créditos, vinculado ao quadro nacional de qualificações de professores.
- 7.2.2

Desenvolver novos sistemas flexíveis de formação contínua, introduzindo progressivamente ferramentas de educação à distância.
- 7.2.3

Desenvolver um grupo nacional bastante capacitado de formadores em serviço, reduzindo, deste modo, a dependência de colaboração internacional.
- 7.2.4

Desenvolver e implementar novos sistemas para supervisionar e melhorar a eficiência dos sistemas de formação contínua.
- 7.2.5

Assegurar a coerência dos programas de formação com os diferentes níveis do ECD.
- 7.2.6

Desenvolver e implementar sistemas para supervisionar e avaliar a aplicação dos conteúdos de formação contínua nas salas de aula.
- 7.2.7

Desenvolver e implementar sistemas de medição para avaliar e monitorizar o impacto do investimento na formação contínua e no aumento da qualidade do ensino.

Resultado 7.3: É desenvolvido um sistema para garantir que as instituições de formação inicial formam um número suficiente de professores com as competências exigidas pelo Ministério da Educação.

- Atividades
- 7.3.1

Desenvolver e implementar um plano para aumentar a capacidade das instituições nacionais públicas e privadas para fornecer cursos de formação inicial de professores de qualidade.
- 7.3.2

Aumentar a qualidade e a pertinência dos programas de ensino, orientar o currículo da formação de docentes de modo a atender às habilitações exigidas pelo Ministério e assegurar que os cursos são baseados nos resultados mensuráveis da aprendizagem e estão de acordo com os programas de acreditação da ANAAA.
- 7.3.3

Assegurar que os planos de expansão relativamente às instituições de formação de professores do setor público são suficientes para fazer corresponder a oferta de finalistas às estimativas de procura realizadas pelo Ministério.
- 7.3.4

Criar novas medidas para atrair e reter um número apropriado de futuros professores com habilitações.
- 7.3.5

Adotar uma abordagem prática, na qual os estágios nas escolas se tornam uma parte importante da formação inicial de professores.

Resultado 7.4: Desenvolver e implementar abordagens inovadoras que auxiliem os professores a melhorar, em contexto de sala de aula, as experiências de aprendizagem dos alunos.

Atividades

- 7.4.1 Estabelecer escolas de referência em cada capital de distrito com o intuito de fornecer melhores oportunidades para os alunos e de servirem de modelos de boas práticas para o desenvolvimento dos professores.
- 7.4.2 Estabelecer uma rede nacional de bibliotecas escolares.
- 7.4.3 Desenvolver conteúdos, destinados aos alunos, para os programas de Media Educativa que sejam consistentes com o currículo e desenvolver programas que promovam a capacidade dos professores de aplicar o conhecimentos e as competências adquiridas durante a formação contínua.
- 7.4.4 Planear e implementar políticas e processos que reforcem o papel da Inspeção de apoio aos professores em sala de aula, no sentido de estes melhorarem a qualidade do ensino e da aprendizagem.

A matriz do Quadro Lógico, de seguida apresentada, descreve as características do programa, os indicadores, os meios de verificação e os principais pressupostos relativamente às intervenções externas necessárias para garantir o sucesso. Para aceder a informação mais detalhada sobre a Mariz de Implementação do Programa consulte o Anexo 3, onde são indicados os principais resultados e as atividades a serem implementadas, uma estimativa do seu prazo de conclusão e as entidades responsáveis por esta implementação. Na fase de aplicação desenvolver-se-á um AAP para o Programa Prioritário 7, que serve de base para a preparação do orçamento anual do Ministério.

QUALIDADE DO ENSINO: MATRIZ DO QUADRO LÓGICO

DESCRIÇÃO DO PROGRAMA	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	PRESSUPOSTOS
<b>OBJETIVO GERAL</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Todos os alunos da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico, Secundário e Recorrente são ensinados por professores bem formados e habilitados a fim de receberem uma educação de qualidade.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Avaliações de desempenho dos estudantes que completam os programas da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico, Secundário e Recorrente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dados do SIGRH/SIGE relativos ao desempenho do professor e do aluno.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Fornece-se financiamento disponível suficiente.</li><li>Número satisfatório de pessoas com habilitações interessadas em lecionar.</li><li>Sindicato de Professores aceita e apoia o programa.</li></ul>
<b>FINALIDADE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Melhorar a qualidade da educação através do aumento substancial da qualidade da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico, Secundário e Recorrente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Distribuição das qualificações de docentes (certificado, diploma, licenciatura e pós-graduação).</li><li>Melhorias substanciais nos resultados de uma série de avaliações padronizadas da qualidade nas escolas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dados do SIGRH/SIGE relativos ao professor.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Fornece-se financiamento disponível suficiente.</li><li>Quantidade satisfatória de pessoas com habilitações interessadas em lecionar.</li><li>Sindicato de Professores aceita e apoia o programa.</li></ul>

DESCRIÇÃO DO PROGRAMA	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	PRESSUPOSTOS
<b>RESULTADO 7.1</b> <ul style="list-style-type: none"><li>A excelência ao nível da docência e o profissionalismo crescente dos professores são promovidos através da introdução de um sistema de gestão de recursos humanos de qualidade orientado para garantir a eficiência na utilização dos recursos nos quais se investiu e a eficácia em alcançar os resultados educativos desejados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Novo sistema de formação por módulos.</li><li>Novo ECD implementado.</li><li>Novos sistemas de avaliação do desempenho.</li><li>Novos sistemas de gestão de oferta e procura e de afetação.</li><li>Atingida a igualdade de sexos no corpo docente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Documentos e manuais de procedimentos aprovados pelo ME e publicados.</li><li>Dados do SIGE relativos à igualdade de género nos professores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Fundos disponíveis satisfatórios para implementar o programa, especialmente o ECD.</li><li>Sindicato de Professores aceita e apoia o programa.</li></ul>
<b>RESULTADO 7.2</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Até 2015 são criados pelo Ministério da Educação sistemas intensivos e pertinentes de formação contínua para habilitar os professores de acordo com os padrões mínimos de qualidade.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Novo sistema de formação por módulo e baseado na obtenção de créditos ligado ao quadro de competência pedagógica.</li><li>Novos e flexíveis sistemas para prestação de formação contínua. Grupo nacional de formadores em serviço altamente capacitados.</li><li>Novos sistemas para supervisionar e melhorar os sistemas de formação contínua.</li><li>Novos sistemas para avaliar o impacto dos conteúdos da formação contínua em contexto de sala de aula.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Programa de formação aprovado pelo ME e vinculado ao quadro de qualificações.</li><li>Dados do SIGE para mostrar o número de professores com: (a) nenhuma habilitação; (b) um diploma; (c) uma licenciatura e uma habilitação de docência; (d) uma pós-graduação.</li><li>Dados do SIGRH/SIGE relativos aos dados dos professores.</li><li>Relatórios de controlo da Inspeção.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Fundos disponíveis satisfatórios para implementar o programa.</li><li>Sindicato de Professores aceita e apoia o programa.</li><li>Inspeção capaz de realizar a sua função de avaliação.</li></ul>
<b>RESULTADO 7.3</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Até 2012 é desenvolvido um sistema para garantir que as instituições de formação inicial formam um número suficiente de professores com as competências exigidas pelo Ministério da Educação.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Um plano de capacitação para o Instituto, UNTL para fornecer cursos de formação inicial de professores.</li><li>O aprovisionamento de finalistas corresponde à procura estimada pelo ME.</li><li>Novas medidas para atrair e reter um número adequado de estudantes qualificados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Plano de capacitação aprovado e financiado.</li><li>Fórmulas da DNRH referentes à contratação de pessoal coincidem com a inscrição.</li><li>Dados do SIGE relativos aos professores.</li><li>Novas medidas incluídas no orçamento do ME.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Um número satisfatório de indivíduos qualificados candidata-se aos programas de formação inicial.</li></ul>
<b>RESULTADO 7.4</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Desenvolver e implementar abordagens inovadoras que auxiliem os professores a melhorar, em contexto de sala de aula, as experiências de aprendizagem dos alunos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Escolas de referência em todos os distritos.</li><li>Rede nacional de bibliotecas escolares provê materiais para as escolas.</li><li>Unidade de Media Educativa produz conteúdo programático disponibilizado às escolas.</li><li>Inspeção apoia a melhoria do ensino e da aprendizagem em sala de aula.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Documentos de construção e de aquisição.</li><li>Relatórios anuais das escolas de referência no apoio aos professores.</li><li>Avaliações da utilização por parte das escolas dos serviços de biblioteca.</li><li>Avaliações do uso dos programas de Educação em Multimédia pelas escolas.</li><li>Relatório de Inspeção escolar sobre a observação de aulas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Recruta-se um número satisfatório de professores qualificados para as escolas de referência.</li><li>Sistemas de Aquisição e Logística abastecem as escolas com uma quantidade satisfatória de material para biblioteca e para Educação em Multimédia.</li><li>Educação em Multimédia e TIC mantidas adequadamente.</li><li>Inspeção tem capacidade para prestar serviços.</li></ul>



## PARTE 2

# REFORMA DA GESTÃO DA EDUCAÇÃO

# INTRODUÇÃO

A implementação do PENE irá exigir mudanças significativas e melhorias substanciais ao nível da qualidade do sistema de gestão da educação.

A capacidade de gestão do Ministério com metade dos recursos humanos de todo o Estado e com o maior número de infraestruturas espalhadas por todo o país, é um enorme desafio. Na verdade, todos os intervenientes concordaram, unanimemente, que o Ministério, a fim de atingir os resultados educativos exigidos pela nação, tinha de enfrentar e resolver os seguintes desafios:

- Capacidade para executar o orçamento conforme o nível exigido para atingir os ODM.
- Capacidade para controlar a qualidade da execução do orçamento e para evitar a corrupção.
- Capacidade para alcançar os resultados e para prestar um serviço educativo de boa qualidade a todos.
- Uma política educativa coerente e de uma visão estratégica que englobe todo o setor.

A descrição da escala e das origens destes problemas, bem como outras questões administrativas foram apresentados no Capítulo 1: Análise da Situação. A resposta inicial do GovTL para responder a estes desafios visou as seguintes questões.

## UMA NOVA POLÍTICA EDUCATIVA

A Política Nacional da Educação apresentada pelo Ministério ao CM foi aprovada a 27 de fevereiro de 2008. Esta política estabelecia as metas e os principais objetivos do setor e identificava os novos sistemas necessários para gerir a reforma educativa.

## UMA NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A nova Lei Orgânica do Ministério, estabelecida no Decreto-Lei N.º 2/2008, de 16 de janeiro de 2008, teve como objectivo a criação de novas estruturas institucionais necessárias para implementar as reformas definidas na Política Nacional da Educação. Ainda durante esse ano, o Ministério consolidou a implementação da nova estrutura com o recrutamento de Diretores Regionais e de Inspetores Escolares. A estrutura organizacional foi posteriormente revista e aperfeiçoada em 2010 (no Decreto-Lei N.º 22/2010 de 9 de dezembro), visando uma melhor coerência entre a estrutura do Ministério com as principais políticas educativas, bem como com os Programas Prioritários definidos pelo PENE.

## NOVA LEGISLAÇÃO PARA ORGANIZAR O SETOR EDUCATIVO

A Lei de Bases da Educação de 2008<sup>15</sup> representou um importante primeiro passo rumo a um quadro legal abrangente para a organização do sistema educativo<sup>16</sup>.

## AUMENTO SUBSTANCIAL NO ORÇAMENTO DA EDUCAÇÃO

Apesar dos problemas relativos à qualidade da execução, o orçamento cresceu de \$35m em 2006/2007 para \$132m aprovados para 2012.

A capacidade do Ministério de gerir convenientemente os recursos necessários para implementar os Programas Prioritários 1 a 7 do PENE é um claro pré-requisito para atingir as metas e os resultados educativos.

Como demonstrado no Capítulo 4 do PENE, a consecução dos programas exige aumentos substanciais das despesas do setor público na educação. Por esse motivo, executar com qualidade o orçamento, bem como melhorar a capacidade de execução é um fator crucial da reforma da gestão. A fim de defender um maior investimento dos recursos públicos na educação, o GovTL necessita de ter a garantia do crescimento da capacidade de gestão do Ministério.

A Parte 2 do PENE é concebida de modo a abordar a necessidade de reformar as áreas mais críticas da gestão da educação como uma condição prévia para a consecução dos resultados educativos desejados para 2030. Para tal, foram definidos prazos apertados para todos estes programas de reforma da gestão, esperando-se que a maioria dos resultados seja cumprida até 2015. O cumprimento destes prazos é fulcral se os principais resultados educativos tiverem de ser atingidos até 2030.

**Para alcançar os resultados educativos até 2030 o Ministério deve, em primeiro lugar, atingir os resultados nucleares de gestão até 2015.**

<sup>15</sup> Lei N.º 14/2008, aprovada pelo Parlamento Nacional a 29 de outubro de 2008.

<sup>16</sup> Explicado detalhadamente no Capítulo 2: Enquadramento Legal e Político.

Os Programas Prioritários de Gestão a alcançar até 2015 são:

REFORMA DA GESTÃO GERAL

As funções relativas à gestão geral serão reforçadas para fornecer a capacidade de gerir os processos estratégicos e administrativos necessários para atingir os resultados do PENE

GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Os sistemas e os procedimentos exigidos para gerir com eficácia os recursos humanos serão desenvolvidos e implementados para melhorar o destacamento, o desenvolvimento profissional e o desempenho do pessoal.

DESCONCENTRAÇÃO E MELHORIA ORGANIZACIONAL

As Direções Regionais e Distritais terão as estruturas, os sistemas organizacionais e os recursos humanos necessários para prestar serviços do Ministério próximos da população que os usa.

TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO (TIC) E SIG

O Ministério será capaz de desenvolver sistemas eficazes de gestão através da utilização apropriada das TIC e da integração do SIG ao nível de gestão central, regional, distrital e escolar.

PLANEAMENTO E ORÇAMENTAÇÃO

O Ministério será capaz de produzir planos de qualidade baseados em evidências e em informações precisas, os quais serão integrados nos orçamentos transparentes e bem definidos dos Programas Prioritários e sujeitos ao processo de gestão orientada para os resultados.

COORDENAÇÃO DE DOADORES

O Ministério desenvolverá uma abordagem setorial para coordenar o apoio dos parceiros de desenvolvimento de modo a assistir a implementação do PENE e a consecução dos resultados exigidos.

Os principais resultados, os indicadores e os meios de verificação para os programas de reforma da gestão estão sumarizados na matriz do quadro lógico apresentada de seguida.

REFORMA DA GESTÃO: MATRIZ DO QUADRO LÓGICO

DESCRIÇÃO DO PROGRAMA	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	PRESSUPOSTOS
<b>OBJETIVO GERAL</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Transformar o Ministério da Educação numa instituição de funcionamento público eficaz, responsável e totalmente financiada que facilita a educação para todos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Inscrição e conclusão são substancialmente aumentadas em todos os níveis de escolaridade.</li><li>Avaliação positiva da sociedade em relação à qualidade e à relevância da educação.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dados do SIGE sobre a inscrição e outros indicadores do acesso à educação e da qualidade.</li><li>Inquérito aos cidadãos para avaliação da qualidade e da relevância.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Apoio forte e sustentável do Governo, da comunidade internacional e de outros intervenientes.</li></ul>
<b>FINALIDADE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Até 2015, as funções de gestão são reforçadas a fim de fornecer a capacidade de gerir os processos estratégicos e administrativos necessários para atingir os resultados do PENE.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>A avaliação final e intermédia da implementação dos programas de gestão revela que o Ministério tem capacidade para prestar os serviços exigidos pelo governo de forma eficaz.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Documento: Avaliação quinquenal de implementação do PENE.</li><li>Documento: Avaliação intermédia de implementação do PENE.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Apoio forte e sustentável do Governo, da comunidade internacional e de outros intervenientes.</li></ul>
<b>PP 8 REFORMA DA GESTÃO GERAL</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Assegurar que as funções gerais de gestão são reforçadas de modo a fornecer a capacidade de gerir os processos estratégicos e administrativos necessários para atingir os resultados do PENE.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>O Gabinete do Ministro, os Diretores-Gerais, o Inspetor-Geral e o INFORDEPE apoiam as estruturas operacionais.</li><li>O plano geral de desenvolvimento da capacidade de gestão é concebido e implementado.</li><li>Um Quadro de Ação do Reforço da Gestão (QARG) é concebido e implementado.</li><li>Todos os gestores são treinados e realizam os seus deveres de acordo com os padrões exigidos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Documentos referentes à nova estrutura organizacional.</li><li>Plano de capacitação e documentos de implementação.</li><li>Presença nas formações e documentos de homologação.</li><li>Avaliação de relatórios sobre as capacidades gerais de gestão.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Um número satisfatório de pessoas capacitadas são recrutadas para desempenhar novas posições no Ministério.</li><li>O Ministério recebe apoio governamental para aprovar a nova estrutura organizacional.</li><li>Incremento do apoio dos parceiros para o reforço da gestão.</li></ul>
<b>PP 9 GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>As funções de gestão dos recursos humanos são reforçadas a fim de fornecer a capacidade para gerir todos os processos necessários para melhorar a qualidade da prestação dos serviços educativos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Criação da Direção dos RH.</li><li>Até 2012 são desenvolvidos e implementados os sistemas e os procedimentos requeridos para RH eficazes.</li><li>O SIGRH é desenvolvido e é recrutado pessoal capaz de o manter.</li><li>80% do pessoal não-administrativo totalmente formado.</li><li>Sistema de análise do impacto da formação no desempenho.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Lei Orgânica do ME.</li><li>Manual de Gestão dos RH.</li><li>Criação da base de dados do SIGRH.</li><li>SIGRH para dados sobre pessoal formado.</li><li>Avaliação do impacto da formação.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Um apoio forte e sustentável por parte do governo e dos parceiros de desenvolvimento.</li></ul>
<b>PP 10 DESCONCENTRAÇÃO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Assegurar que as estruturas regionais e distritais do Ministério, os sistemas operativos e os sistemas de RH são suficientemente sólidos para suportar a implementação do PENE.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>A capacidade das Direções Regionais e Distritais é desenvolvida para executar plenamente as suas funções.</li><li>São desenvolvidos e implementados planos operacionais de qualidade das Direções Regionais e Distritais.</li><li>As funções das Direções Regionais e Distritais são integradas com programas municipais e com outros programas governamentais.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Planos de capacitação da Direção Regional e Distrital e relatórios de avaliação.</li><li>Manuais de procedimentos operacionais padronizados das Direções Regionais e Distritais.</li><li>Relatórios de avaliação intermédia e final.</li><li>Documentos sobre o quadro de parcerias com os municípios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Apoio do governo nacional e municipal e da comunidade internacional.</li><li>Existe um número satisfatório de funcionários capazes nos gabinetes da Direção Regional e Distrital.</li></ul>

DESCRIÇÃO DO PROGRAMA	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	PRESSUPOSTOS
<b>PP 11 TIC E SIG</b> <ul style="list-style-type: none"><li>O Ministério será capaz de desenvolver sistemas eficazes de gestão através da utilização apropriada das TIC e da integração do SIG ao nível de gestão central, regional, distrital e escolar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>A infraestrutura e os serviços TIC são completamente desenvolvidos e ligam os centros de gestão regional, distrital e escolar.</li><li>Todos os funcionários são capazes de usar as TIC e o SIG.</li><li>O SIG é ampliado e consegue medir indicadores importantes.</li><li>O SIG integra todos os subsectores educativos e importantes bases de dados externas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Documentos de aquisição das TIC.</li><li>Relatórios de avaliação da funcionalidade das TIC.</li><li>Dados do SIGE sobre a formação de pessoal.</li><li>Avaliação externa do desempenho do SIGE.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Existe apoio financeiro suficiente por parte do governo e dos parceiros de desenvolvimento.</li><li>Melhoria contínua da eletricidade nacional, das telecomunicações e da infraestrutura de TI.</li></ul>
<b>PP 12 PLANEAMENTO E ORÇAMENTAÇÃO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>O Ministério será capaz de produzir planos de qualidade baseados em evidências e em informações precisas, que serão integrados em orçamentos transparentes e bem definidos em programas que irão apoiar o processo de gestão orientada para os resultados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>PAA e Orçamentos que respondem adequadamente às necessidades de implementação do PENE.</li><li>São usados planos baseados em abordagens ascendentes ('bottom-up') e em evidências.</li><li>Um sistema de gestão financeira de qualidade e transparente.</li><li>A implementação do PENE é acompanhada e avaliada para ajudar no planeamento futuro.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Documentos do PAA e do Orçamento comparados com os planos de implementação do PENE.</li><li>Documentos de planeamento regional, distrital e escolar.</li><li>Orçamento dos programas carregados para o software Free-Balance.</li><li>Relatório do QDMP.</li><li>Documentos de avaliação do PENE.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Existe apoio financeiro suficiente por parte do governo e dos parceiros de desenvolvimento.</li></ul>
<b>PP 13 COORDENAÇÃO DE DOADORES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>O Ministério e os Parceiros de Desenvolvimento estabeleceram uma abordagem setorial para coordenar a implementação do PENE.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Apoio dos parceiros de desenvolvimento está em conformidade e coordenado com o PENE.</li><li>Até 2012 são desenvolvidos sistemas harmonizados para acompanhar e rever o progresso dos contributos dos parceiros de desenvolvimento.</li><li>A capacidade do Ministério para solicitar e gerir as necessidades dos parceiros de desenvolvimento é desenvolvida.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Plano de capacitação, MoU, QAD e documentos do QDMP.</li><li>Programa de coordenação de alto nível, documentos da revisão conjunta anual.</li><li>Acordos de cooperação.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Os parceiros de desenvolvimento subscrevem e apoiam a implementação do PENE.</li></ul>

# PROGRAMA PRIORITÁRIO 8: GESTÃO GERAL

**OBJETIVO GERAL**

Assegurar que as funções de gestão geral são reforçadas, de modo a garantir-se a capacidade de gerir os processos estratégicos e administrativos necessários para alcançar os resultados propostos no PENE.

## 1. INTRODUÇÃO

As funções de gestão geral enfatizadas neste plano incluem: a) o papel do Ministro na gestão e coordenação geral da implementação do PENE; b) o papel dos Diretores-Gerais, do Inspetor-Geral e do Presidente do INFORDEPE como gestores-chave que asseguram uma coordenação eficaz das funções administrativas do Ministério; e c) o papel dos Diretores Nacionais, Regionais e Distritais e os dirigentes do INFORDEPE na gestão eficaz das suas áreas de responsabilidade, de acordo com o PENE.

## 2. METODOLOGIA DO PROGRAMA

Serão necessárias várias reformas para alcançar os objetivos:

### GESTÃO ORIENTADA PARA OS RESULTADOS

O Ministério irá otimizar a qualidade da tomada de decisões, mudando a perspetiva de uma cultura de gestão de controlo da despesa tradicional, descendente ('top-down') e baseada em entradas ('input-based'), para um enfoque maior na realização dos resultados esperados. Esta mudança é necessária para assegurar que os recursos são aplicados apropriadamente na produção de resultados dentro dos prazos previstos. Para tal acontecer, serão desenvolvidos novos sistemas de monitorização, de modo a garantir que a despesa se traduz na obtenção de resultados. O enfoque nos resultados irá melhorar os mecanismos de responsabilização do Ministério relativamente ao governo e aos seus cidadãos, bem como aos seus parceiros de desenvolvimento.

### DESENVOLVIMENTO DE UMA NOVA ESTRUTURA

A nova estrutura organizacional está concebida para alinhar as unidades de gestão do Ministério com os Programas Prioritários da Educação 1 a 7. A nova estrutura irá criar três postos de Diretores-Gerais, dois dos quais irão supervisionar diretamente os Programas de Reforma do Ensino. O terceiro ficará responsável pelos Programas de Reforma da Gestão. Será projetada uma nova estrutura de administração e gestão do INFORDEPE, para expandir o âmbito da formação oferecida e a sua qualidade. O papel e responsabilidade dos serviços de inspeção escolar serão revistos, para refletirem a necessidade de monitorizar, avaliar e reportar com qualidade, auxiliando, deste modo, a consecução dos resultados estabelecidos no PENE.

### IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRUTURA

As novas Direções Nacionais, Regionais e Distritais irão necessitar das capacidades, conhecimentos e competências apropriados para gerir eficazmente as suas áreas de responsabilidade. Antes de a nova estrutura se tornar completamente operacional, os novos Diretores irão receber formação intensiva sobre: a) os conteúdos do PENE; b) orientações personalizadas e detalhadas, específicas do Programa Prioritário pelo qual cada Diretor ficará responsável; e c) um programa de formação em gestão abrangendo sistemas e procedimentos de governação, tais como administração, aprovisionamento, preparação de PAAs e orçamentos, utilização do SIGE, comunicação formal e notificação, e competências essenciais de gestão cíclica de projetos.

Os Diretores e outros funcionários que ocupam cargos de liderança necessitam de apoio contínuo durante a implementação do PENE. Assume particular importância a necessidade de melhorar a comunicação, coordenação e cooperação entre as Direções. É necessário um plano de capacitação ao nível das Direções, fornecendo oportunidades personalizadas de aperfeiçoamento do seu desempenho profissional. São necessárias abordagens mais contextualizadas, focadas na prática, que se enquadrem melhor nas prioridades e ciclos de trabalho. Algumas modalidades que serão, provavelmente, mais eficazes são a capacitação e a tutoria.

## BOA GOVERNAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO

Um sistema de gestão eficaz pressupõe bons sistemas e procedimentos administrativos. Estes são, atualmente, inadequados. O desenvolvimento destes sistemas e procedimentos deverá assegurar que as regulações e procedimentos de governação são corretamente seguidos, e a transparência administrativa permite detetar qualquer corrupção ou utilização indevida dos recursos.

## 3. APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA

### OBJETIVO GERAL

**Assegurar que as funções de gestão geral são reforçadas, de modo a garantir-se a capacidade de gerir os processos estratégicos e administrativos necessários para alcançar os resultados propostos no PENE.**

### ESTRATÉGIA

- Realinhar a estrutura do Ministério com os principais subsectores da educação, para facilitar a gestão eficaz dos Programas Prioritários.
- Desenvolver sistemas de gestão orientada para os resultados que permitam que o Ministério monitorize com precisão a implementação do PENE.
- Realizar uma revisão organizacional das necessidades de capacitação das Direções Nacionais, Regionais e Distritais e de outros órgãos do Ministério, e implementar um programa de capacitação intensivo que possibilite que estas estruturas consigam alcançar os resultados esperados dentro dos prazos exigidos.
- Implementar um programa de formação sobre gestão geral para todos os Diretores Gerais, Diretores Nacionais, Regionais e Distritais e Presidente e Vice-Presidentes do INFORDEPE.
- Desenvolver abordagens eficazes, sistemáticas e individualizadas para auxiliar os gestores e funcionários com cargos de liderança na otimização do seu desempenho profissional.

RESULTADOS DO PROGRAMA

Resultado 8.1: As Direções Gerais, Nacionais, Regionais e Distritais, a Inspeção e o INFORDEPE estão reestruturados e foram selecionados funcionários capazes de implementar o PENE.

- Atividades
- 8.1.1 Conduzir uma avaliação da capacitação das Direções Gerais, Nacionais, Regionais e Distritais, Inspeção e INFORDEPE.
  - 8.1.2 Atualizar a Lei Orgânica e os Diplomas Ministeriais, para alinhar as estruturas do Ministério com a concretização eficiente dos objetivos do PENE.
  - 8.1.3 Recrutar e selecionar diretores, chefes de departamento e outros postos de liderança com base no mérito.
  - 8.1.4 Desenvolver e implementar um plano de recrutamento de pessoal com elevado nível de qualificações e competências especializadas.

Resultado 8.2: Os Gabinetes do Ministro e Vice-Ministro têm a capacidade de monitorizar e controlar a implementação do PENE e de zelar pela consecução dos resultados do PENE.

- Atividades
- 8.2.1 Desenvolver e implementar um plano de capacitação para o Gabinete do Ministro e Vice-Ministro.
  - 8.2.2 Elaborar instrumentos de gestão orientada para os resultados, não desvirtuando os processos e tendo em conta a implementação, a monitorização e a avaliação do PENE.
  - 8.2.3 Coordenar e monitorizar o desempenho das equipas responsáveis pela implementação do programa do PENE, recorrendo a instrumentos de gestão orientada para os resultados.
  - 8.2.4 Finalizar e implementar o Programa Prioritário de Coordenação de Doadores (PP13), transversal ao setor.

Resultado 8.3 Os Gabinetes dos Diretores-Gerais (DGs), do Inspetor-Geral (IGE) e o INFORDEPE são totalmente capazes de controlar e gerir as funções administrativas básicas.

- Atividades
- 8.3.1 Desenvolver e implementar um plano de capacitação para os Gabinetes dos DGs e IGE e para o Presidente do INFORDEPE.
  - 8.3.2 Promover a apropriação geral dos conteúdos do PENE por parte dos DGs, do IGE e do Presidente e Vice-Presidentes do INFORDEPE, e providenciar assistência no local de trabalho sobre procedimentos de governação (administração, aprovisionamento, preparação de PAAs e orçamentos, utilização de SIGs, comunicação formal e notificação) e competências essenciais de gestão cíclica de projetos.

- 8.3.3 Elaborar e implementar uma política de Tolerância Zero contra a corrupção e más práticas administrativas.
- 8.3.4 Implementar sistemas e procedimentos administrativos documentados nos Gabinetes dos DGs, IGE e INFORDEPE.
- 8.3.5 Desenvolver e implementar sistemas de comunicação formal apropriados, de modo a garantir a gestão eficaz das Direções Gerais Nacionais, Regionais e Distritais, e de outros órgãos do Ministério.

Resultado 8.4: Todos os gestores e outros funcionários com cargos de liderança no Ministério possuem os conhecimentos e competências básicos necessários à gestão eficaz das suas áreas de responsabilidade e à consecução dos resultados do PENE.

- Atividades
- 8.4.1 Desenvolver e implementar um plano de capacitação para as Direções Nacionais, Regionais e Distritais, e outros órgãos do Ministério.
  - 8.4.2 Os gestores e funcionários com cargos de liderança no Ministério recebem formação geral sobre o PENE e formação aprofundada sobre os Programas Prioritários sob a sua responsabilidade direta.
  - 8.4.3 Os Diretores e funcionários com cargos de liderança frequentam um programa de formação em gestão, específico ao contexto do Ministério, que abrange procedimentos de governação (administração, aprovisionamento, preparação de PAAs e orçamentos, utilização do SIGE, comunicação formal e notificação) e competências essenciais de gestão cíclica de projetos, de acordo com o previsto no PENE.
  - 8.4.4 Todos os diretores do Ministério desenvolvem planos de trabalho para os seus funcionários e conseguem monitorizar e avaliar o desempenho dos mesmos com base no cumprimento dos objetivos estabelecidos nesses planos.
  - 8.4.5 Disponibilizar assistência técnica aos diretores que o solicitem, bem como assistência no local de trabalho, para auxiliar o desenvolvimento das suas competências de gestão.

A Matriz de Implementação do Programa consta do Anexo 3. Nesta, são descritos os principais resultados estabelecidos para cada um dos subprogramas, os objetivos, as principais atividades a implementar, a data prevista para a sua conclusão e as entidades responsáveis pela sua execução. Na fase de implementação do PENE, todos os subprogramas serão subdivididos em PAAs detalhados, os quais constituirão a base para a elaboração do Orçamento Anual do Ministério para o Programa Prioritário 8.

## PROGRAMA PRIORITÁRIO 9: GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

### OBJETIVO GERAL

As funções de gestão dos recursos humanos (RH) são reforçadas, de modo a que seja assegurada a capacidade de gestão de todos os processos necessários à melhoria da qualidade do serviço de educação prestado.

## 1. INTRODUÇÃO

O Ministério necessita de se tornar uma organização progressivamente mais capaz de cumprir os desígnios educativos do GovTL e a boa implementação do PENE requer pessoal capacitado a nível nacional, regional e distrital, com atitude, conhecimento e competências adequadas. É necessário um plano sistemático de formação e apoio aos funcionários, para além de modalidades de formação que sejam diretamente aplicáveis ao local de trabalho e que visem as tarefas específicas que os funcionários realizam ou deveriam realizar.

Antes da formação ter lugar, é preciso desenvolver sistemas operacionais, com procedimentos e a concreta definição de tarefas a desempenhar. A revisão apoiará o desenvolvimento de uma análise das necessidades e dos planos de formação, de forma a que estes estejam direcionados para a melhoria do desempenho profissional.

Alterações na estrutura organizacional possibilitam uma melhoria da qualidade da gestão dos RH. Até há pouco tempo, as responsabilidades de gestão dos RH encontravam-se dispersas por Direções Nacionais (Administração e Finanças, Acreditação Escolar, Política, Plano e Desenvolvimento, Formação Profissional), pela Inspeção, e pela Direção Geral e a relação efetiva entre a estrutura central e a descentralizada não era clara. Esta situação conduzia à duplicação de algumas atividades e impedia a realização de outras.

A criação da Direção Nacional dos Recursos Humanos é a chave para a coordenação das atividades relacionadas com os recursos humanos em todo o Ministério.

Deste modo, para se operacionalizar a reforma, o Ministério atuará ao nível do perfil dos seus funcionários, até porque atualmente verifica-se excesso de pessoal em níveis mais baixos e carência de pessoal especializado, com qualificações mais elevadas. É necessário valorizar os funcionários que demonstrem talento e motivação e deve-se tomar medidas quanto ao baixo desempenho de outros. Estão a ser realizados progressos no desenvolvimento de um Sistema de Informação de Gestão dos Recursos Humanos (SIGRH), mas os avanços são morosos e existe dificuldade na obtenção de informação correta sobre o pessoal, pelo que um SIGRH fiável é vital para o planeamento futuro da gestão dos RH.

O desempenho dos professores é um problema, particularmente no que se refere ao rigor e à responsabilização - por exemplo, regista-se uma baixa assiduidade e, frequentemente, as listas de presenças não são completadas ou são preenchidas incorretamente.

O bom desempenho deve ser recompensado e o pessoal que, recorrentemente, não demonstra empenho no seu trabalho deve ser afastado. Existe ainda um problema de equidade, na medida em que professores com um fraco desempenho e com baixas qualificações auferem o mesmo salário de outros com qualificações mais elevadas.

O Estatuto da Carreira Docente foi concebido de forma a contribuir para a melhoria desta situação, embora tal não se concretize sem que o Ministério ultrapasse diversos desafios. A maioria dos diretores, incluindo os que trabalham ao nível das escolas, não possui as necessárias competências de âmbito científico-pedagógico e de planeamento, implementação, monitorização e avaliação de gestão escolar. O novo sistema de gestão escolar, introduzido pelo modelo da Escola Básica, precisa de ser bem organizado e implementado, sendo necessário preparar diretores escolares para as suas novas responsabilidades e criar mecanismos para monitorizar o seu desempenho.

Terá de ser criado um processo de levantamento das necessidades de pessoal e de preenchimento de vagas, bem como um processo para gerir as escolas que apresentem excesso de pessoal docente. Será desenvolvida uma fórmula para identificar as necessidades das escolas em termos de recursos humanos.

## 2. METODOLOGIA DO PROGRAMA

Serão necessárias várias reformas para alcançar o objetivo geral estabelecido, nomeadamente através da introdução das seguintes mudanças:

### REESTRUTURAÇÃO INSTITUCIONAL

O Ministério está a criar uma Direção Nacional para a Gestão dos RH. Esta constituirá um veículo para a gestão dos RH e a afetação das despesas salariais, que, atualmente, representam quase metade do orçamento do Ministério. Esta nova direção promoverá a definição detalhada das responsabilidades de cada cargo, concentrará claramente os esforços de capacitação dos funcionários e na monitorização rigorosa do impacto no desempenho dos profissionais.

### GESTÃO DA CARREIRA DOCENTE

Será introduzido um sistema equitativo de promoção da carreira docente, que estabelecerá escalões claros para os aumentos salariais, com base no desempenho e nas qualificações. Introduzir-se-á um sistema de avaliação de desempenho adequado ao serviço docente e um processo de monitorização e avaliação, de modo a garantir que a progressão e promoção assentam no mérito e que todos os professores têm igualdade de oportunidades. Simultaneamente, o Ministério assegurará que os custos salariais são alocados eficiente e eficazmente.

### REESTRUTURAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO

Iniciar-se-á um processo de revisão organizacional para dar resposta às exigências de pessoal determinadas pelas necessidades de implementação do PENE.

O número global de pessoal não docente não aumentará significativamente, apesar de que será preciso alargar a alocação de pessoal aos novos sistemas de gestão distritais e escolares.

Uma mudança notória ocorrerá na distribuição do pessoal por nível de qualificação. Assim, recrutar-se-ão funcionários mais qualificados, erradicar-se-á um conjunto de cargos pouco qualificados e haverá necessidade de projetar e implementar medidas de realocação, recolocação, reforma antecipada ou indemnização dos funcionários cujos cargos forem considerados redundantes. Será ainda necessário um processo justo e aberto de recrutamento de pessoal de elevado nível, com base no mérito e nas qualificações académicas.

Para implementar esta reestruturação, os custos totais com os salários irão provavelmente aumentar (ver Capítulo 4: Custos do Plano).

FORMAÇÃO E ASSISTÊNCIA A PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO

Desenvolver-se-ão programas de formação e assistência, como parte do processo de capacitação, por forma a melhorar o desempenho do pessoal existente e a facilitar a integração de novos funcionários. A formação e assistência a diretores e funcionários com cargos de liderança inclui-se no Programa Prioritário 8: Gestão Geral.

A Direção de Gestão dos RH não presta serviços de formação e assistência, apenas identifica as necessidades formativas e informa o INFORDEPE, identificando as necessidades de aquisição de competências com vista a determinado impacto da formação no desempenho profissional dos funcionários.

As ações de formação promovidas pelos parceiros de desenvolvimento devem alinhar-se e articular-se com os planos de formação desenvolvidos pelo Ministério.

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE GESTÃO DE QUALIDADE

O desenvolvimento de um SIGRH integrado permitirá ao Ministério monitorizar o que acontece nas escolas, nos distritos, nas regiões e na estrutura Nacional do Ministério.

Um sistema de gestão documental de qualidade será desenvolvido para gerir os registos dos funcionários, que serão, posteriormente, digitalizados e ligados eletronicamente ao Sistema de Informação de Gestão de Pessoal (SIGP), geridos pela Comissão da Função Pública (CFP) e integrados no SIGE. Isto permitirá estabelecer relações entre dados das escolas e informações individuais dos professores, incluindo o seu desempenho.

3. APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA

**OBJETIVO GERAL**  
As funções de gestão dos RH são reforçadas, de modo a que seja assegurada a capacidade de gestão de todos os processos necessários à melhoria da qualidade do serviço de educação prestado.

ESTRATÉGIA

- Auxiliar a reestruturação do Ministério, através da eficaz colocação do pessoal existente e recrutamento de novos funcionários para as posições que melhor se adequem aos seus conhecimentos, competências e potencial para desenvolverem as suas capacidades.
- Desenvolver políticas e procedimentos de gestão dos RH que promovam a equidade, a eficiência e a realização profissional.
- Criar um SIGRH de forma a que os processos administrativos sejam mais eficientes e a tomada de decisões relativas à utilização dos recursos humanos se baseie em dados fiáveis e relevantes.
- Conduzir uma análise das necessidades formativas, elaborar planos de desenvolvimento profissional, promover oportunidades para o pessoal receber formação e assistência adequadas, monitorizar e avaliar o impacto destas medidas no desempenho dos funcionários.
- Assegurar que o apoio dos parceiros de desenvolvimento produza melhorias sustentáveis nas capacidades dos funcionários.

RESULTADOS DO PROGRAMA

**Resultado 9.1: Todos os sistemas e procedimentos necessários à gestão eficaz dos RH encontram-se desenvolvidos e implementados, para melhorar a qualidade do serviço de educação prestado.**

Atividades

- 9.1.1 Criar uma direção que coordenará a gestão dos RH do Ministério.
- 9.1.2 Desenvolver um conjunto de políticas e procedimentos para a gestão dos RH do Ministério.
- 9.1.3 Elaborar um manual de políticas e procedimentos de gestão dos RH que seja compreendido e utilizado pelo pessoal.
- 9.1.4 Introduzir novas políticas e procedimentos de gestão de professores, documentando-os e distribuindo-os às escolas como manual de referência de procedimentos operacionais (ver Programa Prioritário 7).
- 9.1.5 Desenvolver sistemas, de modo a que o Ministério possa compreender o impacto das políticas e procedimentos no desempenho do pessoal, como parte de um processo de revisão da política de RH em curso.

Resultado 9.2: Um Sistema de Informação de Gestão dos Recursos Humanos integrado está em funcionamento.

Atividades

- 9.2.1 Introduzir um sistema de gestão de documentos impressos para manter e atualizar registos completos sobre os funcionários.
- 9.2.2 Introduzir um sistema de gestão de documentos electrónicos para manter e atualizar registos completos sobre os funcionários.
- 9.2.3 Promover formação e assistência aos funcionários com responsabilidades específicas no SIGRH, de modo a garantir que são capazes de utilizar o sistema sem apoio externo.
- 9.2.4 Utilizar o SIGRH para monitorizar a assiduidade e o pagamento dos funcionários.
- 9.2.5 Utilizar o SIGRH para registar e monitorizar a eficácia dos planos de formação de pessoal.

Resultado 9.3: Todos os funcionários administrativos possuem planos de formação relevantes para a melhoria do seu desempenho e recebem formação de acordo com o que está definido no seu plano de formação.

Atividades

- 9.3.1 Identificar os conhecimentos e competências necessários para os funcionários das direções desempenharem eficazmente as suas funções.
- 9.3.2 Conduzir uma análise das necessidades formativas de cada funcionário individual.
- 9.3.3 Elaborar planos de formação para todos os funcionários.
- 9.3.4 Planear, coordenar e implementar os programas de formação e a assistência ao pessoal não docente do Ministério.
- 9.3.5 Estabelecer relações entre o impacto da formação e assistência na melhoria do desempenho do pessoal.

A Matriz de Implementação do Programa consta do Anexo 3 e nela são descritos os principais resultados definidos para cada um dos subprogramas, os objetivos, as principais atividades a implementar, a data prevista para a sua conclusão e as entidades responsáveis pela sua execução. Na fase de implementação do PENE, todos os subprogramas serão subdivididos em PAAs detalhados, os quais constituirão a base para a elaboração do Orçamento Anual do Ministério para o Programa Prioritário 9.

PROGRAMA PRIORITÁRIO 10:  
DESCONCENTRAÇÃO  
E MELHORIA  
ORGANIZACIONAL

OBJETIVO GERAL  
Garantir que as estruturas regionais e distritais, os sistemas operacionais e os RH do Ministério têm capacidade para implementar as ações exigidas pelo PENE.

## 1. INTRODUÇÃO

As Direções Regionais e Distritais precisam de ser reforçadas, para conseguirem lidar com as novas exigências e alcançarem os objetivos do seu mandato. O conhecimento local disponibilizado por estas Direções e a proximidade física destas às escolas e comunidades escolares possibilita que o Ministério dê resposta a problemas locais. Assim, a transferência progressiva de responsabilidades e competências para estas estruturas regionais e distritais vem responder, em parte, às reformas previstas, contribuindo para uma crescente gestão autónoma das escolas. O sistema da Escola Básica e as reformas concebidas para a gestão do Ensino Secundário são exemplos disto mesmo.

A nova Lei Orgânica estabelece como prioritário o desenvolvimento de estruturas organizacionais de nível regional e distrital, de modo a que se possa concretizar a desconcentração gradual de algumas responsabilidades operacionais fundamentais para o nível das regiões, distritos e escolas. A Direção Nacional do Ministério manterá a responsabilidade pela conceção e planeamento da implementação da maioria das políticas, supervisão financeira, monitorização e avaliação dos resultados do PENE e a administração dos serviços corporativos centrais.

Privilegia-se o uso do termo ‘desconcentração’ em detrimento de ‘descentralização’. Esta opção reforça a decisão política de que as estruturas regionais e distritais e as escolas terão autonomia financeira limitada, dado que, nesta fase de desenvolvimento do Ministério, considera-se necessário ter um significativo controlo centralizado da despesa, até que a sua eficiência e eficácia sejam asseguradas.

Será projetado e implementado um plano de desenvolvimento, de forma a melhorar a eficiência operacional das direções regionais, distritais e das escolas. Igualmente, será necessário desenvolver e implementar planos de capacitação para as direções regionais e distritais, de modo a prepará-las para desempenharem o importante papel que o PENE lhes atribui.

Em 2008, as direções distritais foram substituídas por estruturas regionais, como parte de uma abordagem de revisão organizacional a longo prazo, tendo-se, inicialmente, consolidado a competência administrativa a nível regional. Em 2010, novas medidas de reestruturação resultaram na criação de estruturas operacionais distritais, tendo sido atribuídas competências mais claras às direções distritais, como preparação para a sua integração nas futuras estruturas descentralizadas a nível municipal.

Atualmente, as Direções Distritais detêm responsabilidade operacional sobre a Educação Pré-Escolar, os Ensinos Básico e Recorrente e programas de ação social. As Direções Regionais têm sob a sua responsabilidade o Ensino Secundário e a coordenação e supervisão de atividades desconcentradas do Ministério. Assim que as direções distritais, no âmbito das suas responsabilidades atuais, demonstrem capacidade de gestão mais eficaz e eficiente, prevê-se a implementação de novas medidas de desconcentração. Em 2015, o mais tardar, as direções distritais assumirão responsabilidades operacionais sobre o Ensino Secundário.

## 2. METODOLOGIA DO PROGRAMA

Serão necessárias várias reformas para promover a desconcentração eficaz de atividades operacionais.

### AUTONOMIA ADMINISTRATIVA

É necessário reforçar a capacidade das direções regionais e distritais, para que possam ser responsabilizadas pela gestão adequada dos recursos do Ministério. Inicialmente, isto requer o desenvolvimento de capacidades para implementar os procedimentos administrativos e reguladores estabelecidos centralmente pelo Ministério. Atingir a excelência administrativa é um pré-requisito para a autonomia da gestão; as responsabilidades serão progressivamente transferidas para as regiões e distritos, à medida que as suas capacidades de gestão forem aumentando.

Durante o planeamento da implementação do PENE e o desenvolvimento de PAAs e de planos de capacitação, as responsabilidades dos níveis regional, distrital e das escolas terão de ser claramente definidas, mas também deverão ser estabelecidos mecanismos de responsabilização, para determinar a eficácia da desconcentração.

A afetação apropriada de recursos do Ministério às estruturas locais é fundamental, se se pretende que estas sejam genuinamente responsabilizadas. Esta transferência de competências exigirá, por um lado, uma compreensão aprofundada, por parte das direções nacionais, dos seus papéis e responsabilidades, e, por outro, sistemas de comunicação adequados para se garantir a articulação e colaboração entre os diferentes níveis do Ministério.

Do mesmo modo, é necessário que o papel da Inspeção ao nível distrital esteja bem articulado com as funções operacionais dos níveis regionais e distritais.

### PROBLEMAS EDUCATIVOS LOCAIS E SOLUÇÕES

As direções regionais e distritais estão melhor posicionadas para tratar de questões que têm impacto no acesso à educação e na qualidade do sistema educativo, mas este pressuposto requer novos métodos de planeamento ascendente (‘bottom-up’). São necessárias iniciativas de capacitação para sustentar esta abordagem e também sistemas melhorados de identificação, registo, partilha e análise destas questões.

Algumas problemáticas são resolvidas mais facilmente a nível local, mas outras questões, transversais a várias regiões, terão de ser abordadas num âmbito nacional. A chave para determinar respostas adequadas às problemáticas é a disponibilização de informação de qualidade por parte dos distritos e entre as principais agências, obrigará as direções nacionais, regionais e distritais, a Inspeção e o INFORDEPE a atualizar regularmente os sistemas de informação.

GARANTIR A QUALIDADE DOS DADOS DE GESTÃO

Apesar dos dados do SIGE terem melhorado em qualidade, o tempo necessário para receber relatórios é bastante alargado, o que significa que o SIGE tem, para o Ministério, um valor limitado enquanto instrumento de planificação, monitorização e avaliação. A expansão do SIGE ao conjunto do setor educativo (Educação Pré-Escolar e Ensinos Secundário, Recorrente e Superior) exigirá a conceção de mecanismos que melhorem o fornecimento de dados precisos e atualizados.

As direções regionais e distritais desempenharão um papel significativo na recolha, verificação da exatidão, inserção e entrega de dados ao SIGE.

O Sistema de Informação Geográfica (SIGeog) do SIGE constitui uma ferramenta valiosa de gestão da informação. O novo sistema SIGeog permitirá que as escolas com problemas (tais como matrículas, retenção ou resultados de aprendizagem) podem ser localizadas num mapa e todos os dados escolares relevantes podem ser acedidos de forma eficiente. Isto irá permitir que os funcionários da educação concentrem primeiramente o seu trabalho sobre as ‘escolas mais problemáticas’.

Os dados dos Censos de 2010 permitirão alargar o mapeamento dos principais indicadores de matrícula, como a TBM e a TLM, por área educativa, aos níveis distrital e subdistrital, bem como por outros dados de desenvolvimento económico e social, o que melhorará a qualidade do planeamento e da implementação.

ALINHAMENTO COM O PLANO MUNICIPAL E GOVERNAMENTAL

O Governo pretende aumentar o nível de autonomia e de tomada de decisões dos municípios, pelo que o Ministério está a reestruturar-se, de modo a sustentar estas reformas, através de uma maior desconcentração das suas atividades e competências para os níveis distrital e escolar, encorajando e favorecendo a construção de soluções locais para estes problemas.

Iniciativas do governo central, envolvendo outros Ministérios, causam um impacto na qualidade e acesso educativos, por exemplo, o fornecimento de eletricidade, água e saneamento, internet e estradas, entre outros. O Ministério precisará não só de se articular a nível central, mas também com os representantes destes Ministérios que trabalham nos distritos. O Ministério construirá as suas redes internas de trabalho e melhorará a sua capacidade de planeamento, de modo a conseguir implementar uma estratégia governamental integrada.

3. APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA

**OBJETIVO GERAL**  
Garantir que as estruturas regionais e distritais, os sistemas operacionais e os RH do Ministério têm capacidade para implementar as ações exigidas pelo PENE.

ESTRATÉGIA

- Providenciar um plano de capacitação abrangente, para garantir que as direções regionais e distritais consigam cumprir eficazmente as responsabilidades que o PENE lhes atribui.
- Desenvolver a capacidade administrativa das direções regionais e distritais e transferir gradualmente a responsabilidade operacional para esses gabinetes.
- Desenvolver procedimentos de monitorização e avaliação apropriados, de modo a que as direções nacionais consigam avaliar a qualidade da implementação dos Programas Prioritários realizada pelas direções regionais e distritais e ao nível das escolas.
- Preparar planos regionais/distritais, para cada um dos subsectores de ensino, que identifiquem os principais problemas educativos, os quais possam, posteriormente, ser mapeados.
- Desenvolver um sistema de planeamento ascendente ('bottom-up') que permitirá ao Ministério responder mais eficiente e eficazmente aos problemas e necessidades das populações a nível local.
- Incluir as direções regionais e distritais na gestão do SIGE, para garantir que são disponibilizados dados exatos e atualizados para futuro planeamento e tomada de decisões.
- Promover a articulação e integração das iniciativas do Ministério com as dos municípios e outras agências governamentais nos níveis distrital e subdistrital.

RESULTADOS DO PROGRAMA

**Resultado 10.1: A capacidade das direções regionais e distritais encontra-se desenvolvida, de modo a cumprirem na totalidade as suas funções na gestão dos Programas Prioritários do PENE.**

Atividades

- 10.1.1 Desenvolver e implementar um plano de capacitação para as direções regionais e distritais (confrontar PP 8.1.1 e 8.4.1).
- 10.1.2 Rever e formalizar, ao nível operacional, as funções e responsabilidades institucionais entre as direções nacionais, regionais e distritais.
- 10.1.3 Desenvolver e implementar um processo gradual de transferência de responsabilidades operacionais de execução dos programas prioritários para as direções regionais e distritais.

10.1.4 Criar sistemas para aumentar a afetação de orçamento diretamente para as direções regionais e distritais e a sua responsabilização pela execução orçamental e cumprimento de resultados.

**Resultado 10.2: Planos operacionais regionais e distritais de qualidade encontram-se desenvolvidos e implementados.**

Atividades

- 10.2.1 Desenvolver e implementar procedimentos para a identificação sistemática das necessidades educativas das comunidades e fornecer feedback às equipas responsáveis pela implementação do PENE.
- 10.2.2 Preparar PAAs regionais e distritais, recorrendo a metas claras e mensuráveis com o objetivo de analisar os resultados educativos nas regiões, distritos e escolas, sempre que seja adequado.
- 10.2.3 Desenvolver competências para atingir a excelência na recolha, inserção e verificação dos dados do SIGE, nos subsetores de ensino relevantes, e assegurar a sua disponibilização atempada.

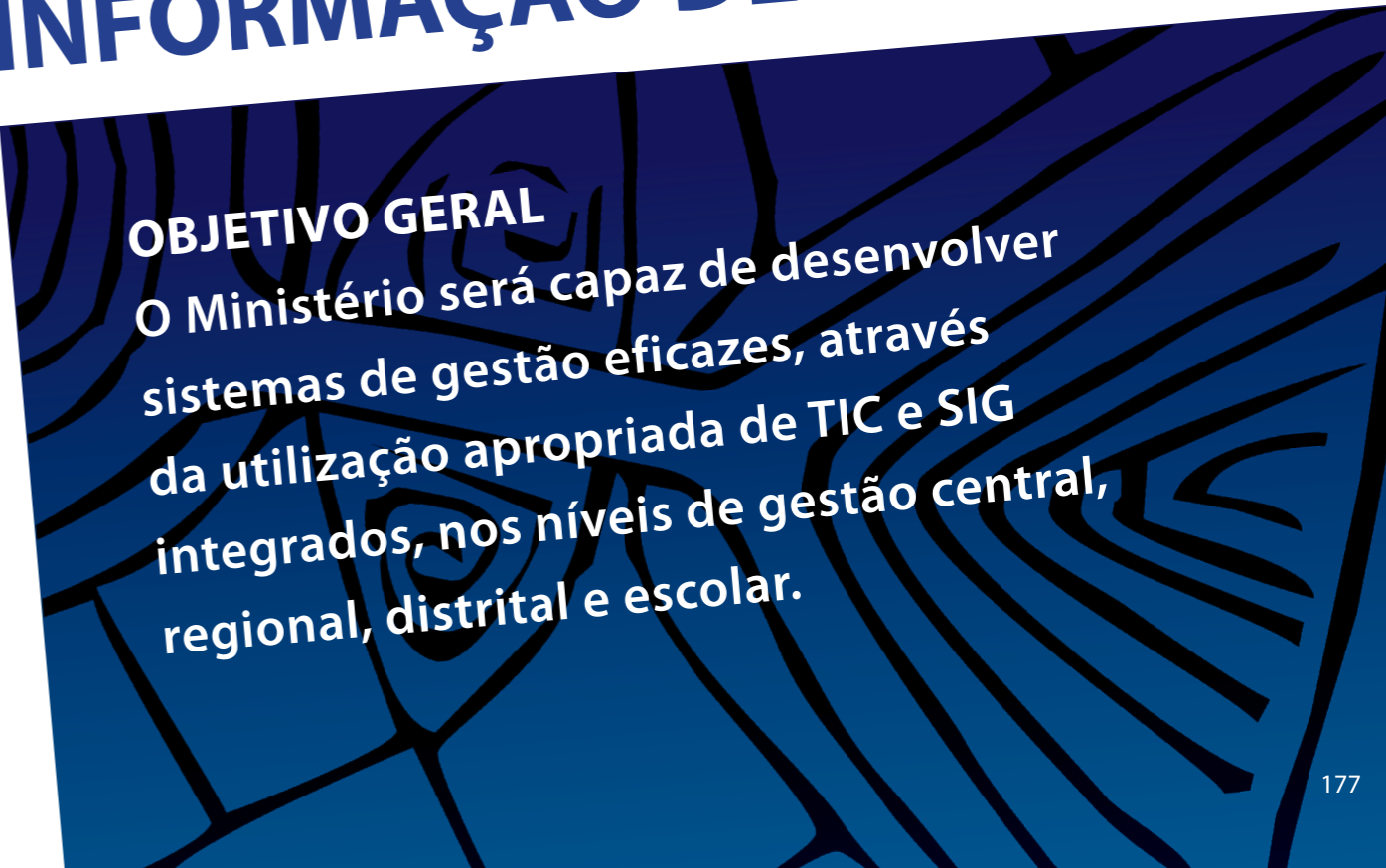
**Resultado 10.3: As funções das direções regionais e distritais estão integradas em programas municipais e noutros programas governamentais.**

Atividades

- 10.3.1 Analisar as oportunidades regionais e distritais de ação integrada com os municípios e outros ministérios, para atingir os objetivos do PENE, PED e programas municipais.
- 10.3.2 Desenvolver parcerias com autoridades municipais, para se conseguir uma melhor implementação dos Programas Prioritários do Ministério em subsetores de ensino selecionados (inicialmente, na Educação Pré-escolar e no Ensino Recorrente).
- 10.3.3 Desenvolver parcerias de trabalho eficientes com a ADN e com autoridades municipais para coordenar a implementação de programas de desenvolvimento em regiões, distritos e subdistritos.

A Matriz de Implementação do Programa consta do Anexo 3 e nela são descritos os principais resultados estabelecidos para cada um dos subprogramas, os objetivos, as principais atividades a implementar, a data prevista para a sua conclusão e as entidades responsáveis pela sua execução. Na fase de implementação do PENE, todos os subprogramas serão subdivididos em PAAs detalhados, os quais constituirão a base para a elaboração do Orçamento Anual do Ministério para o Programa Prioritário 10.

# PROGRAMA PRIORITÁRIO 11: TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE GESTÃO

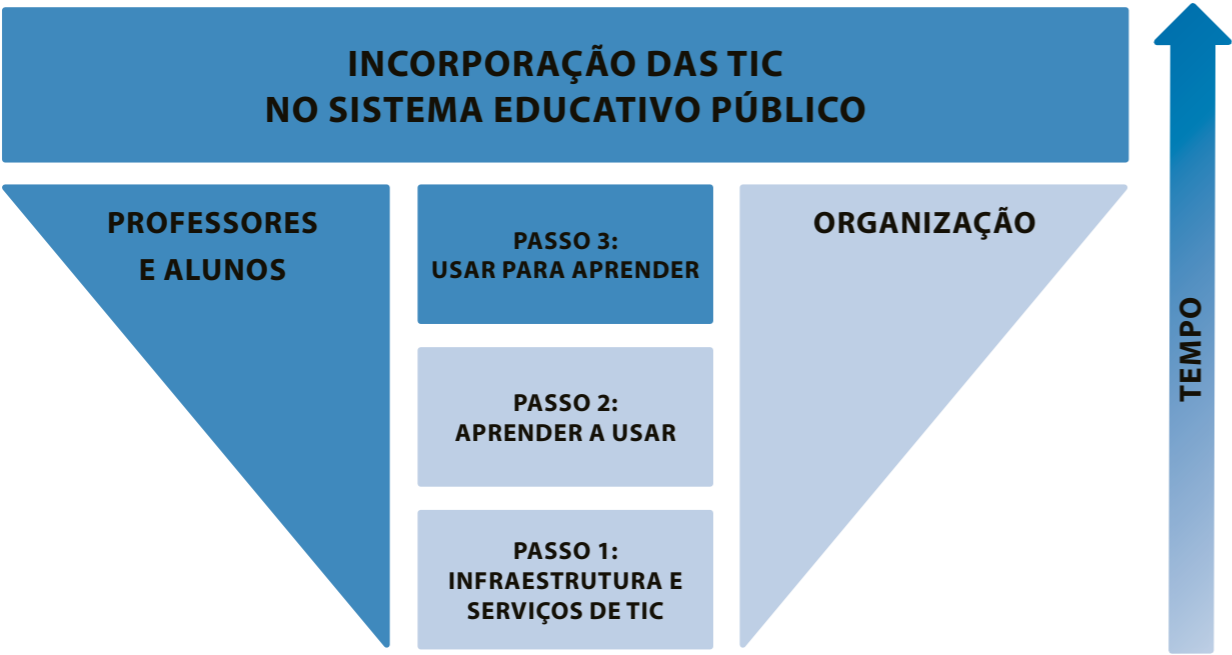


**OBJETIVO GERAL**  
O Ministério será capaz de desenvolver sistemas de gestão eficazes, através da utilização apropriada de TIC e SIG integrados, nos níveis de gestão central, regional, distrital e escolar.

1. INTRODUÇÃO

O objetivo geral do Ministério nesta área é desenvolver e instalar a infraestrutura de TIC e o apoio técnico necessário à implementação e sustentação de uma pedagogia moderna e de uma gestão e planeamento educativos eficazes. O diagrama abaixo sumariza os dois percursos complementares considerados no PENE que visam maximizar o uso eficaz de tecnologias para melhorar a qualidade do ensino nas escolas públicas.

FIGURA 3.4: Uso de Tecnologias no Sistema Educativo Público em Timor-Leste. Fonte: Ministério da Educação.



A estratégia apresentada neste Programa Prioritário centra-se primeiramente no uso das TIC como uma ferramenta de gestão fundamental. Isto está representado, na Figura 3.4, na etapa 1: criação da infraestrutura e serviços de TIC, e na etapa 2: aprender a usar os sistemas introduzidos. Posteriormente, as TIC podem ser usadas para ensinar e aprender.

A introdução das TIC começa pelo desenvolvimento das infraestruturas e serviços gerais, adequados ao ambiente do Ministério e às suas necessidades operacionais, alargando-se, depois, o seu uso a um número mais vasto de pessoas que consigam utilizar as tecnologias nas suas atividades quotidianas de gestão no Ministério. Posteriormente, o aumento desta capacidade terá um efeito multiplicador ao longo de todo o setor educativo.

A utilização das TIC como instrumento pedagógico na educação (etapa 3: Usar para Aprender) será conduzida nas fases finais da implementação do Programa Prioritário 7 (Qualidade do Ensino) e nos Ensinos Básico e Secundário (Programas Prioritários 2 e 3).

O Programa Prioritário 11 abordará um dos obstáculos mais significativos à eficácia do planeamento e da gestão, ou seja, a ausência de informação atempada e de dados fidedignos de que o Ministério possa dispor. O apoio dos doadores tem vindo a contribuir para o desenvolvimento progressivo do SIGE, mas este deverá ser alargado a todos os subsectores de ensino e incorporará outras fontes internas de informação, como as relativas aos RH, desenvolvimento de infraestruturas e finanças.

O Ministério pretende que todos os funcionários da gestão e administração tenham a oportunidade de desenvolver competências de literacia digital, através da inclusão deste objetivo nos planos e programas de formação do pessoal.

Este Programa Prioritário visa modernizar e reforçar a infraestrutura tecnológica em todas as escolas e gabinetes e resolver os seguintes problemas:

- Verifica-se que: a) existem poucos computadores, e os existentes (maioritariamente nas Direções Nacionais do Ministério) não são utilizados de forma eficaz; b) a maior parte dos computadores utiliza software (muito do qual não tem licença e/ ou é pirateado) baseado em critérios não padronizados; c) os vírus informáticos constituem um problema; d) não existem redes de área local; e e) a maior parte dos funcionários possui reduzidas competências na área informática.
- O Ministério dispõe de um número reduzido de pessoal na área das TIC para assegurar o funcionamento necessário do sistema tecnológico e informático, e necessita de criar um departamento/direção responsável pelas TIC.
- O controlo de ativos das TIC é pobre. O Ministério carece de um sistema integrado de gestão de dados para distribuir hardware às suas Direções e escolas de forma equitativa e/ou baseada nas necessidades. Esta falta de controlo fomenta a duplicação na aquisição de equipamentos, o que conduz a gastos acrescidos, a ineficiência e desperdício de recursos e origina indisciplina financeira e administrativa.
- O Ministério dispõe de um SIGE comparável ao de muitos países no mesmo estágio de desenvolvimento; no entanto, e apesar dos esforços para maximizar as vantagens deste sistema, ainda não atingiu a desejável e atempada qualidade de informação.
- As escolas não contam ainda com Sistemas de Informação de Gestão Escolar (SIGEsc) eficazes, como parte integrante do SIGE central. As infraestruturas existentes são bastante reduzidas para permitir o recurso às TIC no processo de ensino e de aprendizagem.

2. METODOLOGIA DO PROGRAMA

Será necessário implementar um conjunto de reformas para se alcançar o objetivo geral estabelecido para este Programa Prioritário.

DESENVOLVIMENTO DA INFRAESTRUTURA DE TIC

Tendo em conta a sua dimensão e complexidade, o sistema educativo timorense não pode continuar a ser gerido sem o recurso a um forte e adequado sistema informatizado que possa garantir o fluxo de informação para apoiar a tomada de decisões.

O ponto de partida será a avaliação da capacidade global, em termos de TIC, dos gabinetes do Ministério, e depois a instalação de sistemas básicos de comunicação. O primeiro passo será equipar com computadores a maioria das direções Nacionais seguindo-se a ativação de uma rede intranet e a interconexão com as direções regionais e distritais, o que permitirá novos meios de comunicação entre os funcionários. Numa fase posterior de expansão, estas ferramentas de comunicação estarão disponíveis nos agrupamentos de escola básica e secundária.

A EVOLUÇÃO DO SIGE E OUTROS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

O SIGE será aperfeiçoado para corresponder às seguintes características:

- a) Integrará, de forma abrangente, todas as bases de dados internas (subsetores de ensino, RH, formação de professores, infraestruturas, finanças) e todas as bases de dados externas relevantes, tais como os Censos, realocação populacional, desenvolvimento de infraestruturas nacionais e SIGP.
- b) Será geograficamente orientado, de modo a ler as informações em mapas para apoiar atividades de microplaneamento.
- c) Será acessível e interativo, com toda a informação num único interface.
- d) Será fácil de usar, de modo a que qualquer utilizador possa especificar em qualquer altura aquilo que pretende visualizar.

DESENVOLVIMENTO DE UM DEPARTAMENTO DE TIC

Um elemento chave da estratégia de reforma da gestão é a criação de um Departamento de Tecnologias da Informação (TI) na Direção Nacional do Plano, Estatística e Tecnologias de Informação. Prevê-se que este departamento seja responsável por desenvolver e implementar a política de TIC, dar apoio no que se refere aos planos de desenvolvimento das infraestruturas e serviços e auxiliar a expansão do SIGE. Isto requer um plano de cinco anos para: a) modernizar e reforçar a infraestrutura tecnológica em todos os locais do Ministério (nacional, regional, distrital e agrupamentos escolares); e b) assegurar uma gestão eficaz e eficiente do sistema de informação dos processos administrativos e educativos.

3. APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA

OBJETIVO GERAL

O Ministério será capaz de desenvolver sistemas de gestão eficazes, através da utilização apropriada de TIC e SIG integrados, nos níveis de gestão central, regional, distrital e escolar.

ESTRATÉGIA

- Desenvolver um plano detalhado de utilização das TIC para apoiar a gestão, planeamento, formação profissional e outros aspetos do processo educativo.
- Equipar as direções nacionais, regionais e distritais para que correspondam aos requisitos mínimos de infraestrutura tecnológica, necessários para apoiar a administração e a gestão, e desenvolver a proficiência dos funcionários até 2013 no que se refere ao uso das TIC mais relevantes.
- Equipar os agrupamentos escolares com TIC apropriadas, que estejam ligadas às direções nacionais, regionais e distritais.
- Melhorar a recolha e verificação de dados do SIGE, em colaboração com as direções regionais e distritais e escolas.
- Integrar o SIGE com o SIGEsc, para melhorar a monitorização e avaliação e para apoiar a gestão dos agrupamentos escolares.
- Integrar o SIGE com bases de dados internas (todos os subsetores de ensino, RH, formação de professores, infraestruturas, finanças) e externas relevantes, incluindo os Censos, realocação populacional, desenvolvimento de infraestruturas nacionais e SIGP.
- Garantir que o SIGE tem um interface intuitivo e acessível a todos os decisores no Ministério.
- Desenvolver uma versão pública do SIGE que possa ser acedida através do website do Ministério.

RESULTADOS DO PROGRAMA

Resultado 11.1: A capacidade do Ministério de planejar e implementar as TIC encontra-se completamente desenvolvida.

Atividades

- 11.1.1 Desenvolver um quadro da política de TIC, tendo em consideração os requisitos do governo no que se refere ao desenvolvimento estratégico das TI (em termos de conectividade e segurança de dados) e aos planos de implementação.
- 11.1.2 Proceder a uma avaliação das necessidades, conceber e implementar um plano de capacitação para a criação do Departamento de TI e o desenvolvimento das TIC no Ministério.
- 11.1.3 Selecionar e formar pessoal para o recém-criado Departamento de TI.

Resultado 11.2: As infraestruturas de TIC encontram-se desenvolvidas e os serviços básicos de TI estão disponíveis a todos os utilizadores do Ministério.

Atividades

- 11.2.1 Preparar um plano detalhado de desenvolvimento das infraestruturas de TI (incluindo direções nacionais, regionais, distritais e agrupamentos escolares).
- 11.2.2 Desenvolver a rede de área local (LAN) nas instalações centrais do Ministério.
- 11.2.3 Desenvolver os serviços básicos de TI a serem usados no Ministério (email, antivírus, partilha de ficheiros, software colaborativo, salas de conversação, VoIP).
- 11.2.4 Ligar as direções regionais e distritais e outros edifícios principais remotos à LAN nacional.
- 11.2.5 Ligar 50 escolas/agrupamentos de escolas por ano à LAN do Ministério.

Resultado 11.3: A literacia digital de todo o pessoal do Ministério encontra-se desenvolvida, incluindo a capacidade dos diretores e de outro pessoal relevante de usarem o SIG.

Atividades

- 11.3.1 Conceber um plano de capacitação, ligado ao Estatuto da Função Pública, para todos os funcionários administrativos e de gestão do Ministério.
- 11.3.2 Desenvolver um pacote de aprendizagem de competências informáticas básicas.
- 11.3.3 Dar formação em competências informáticas básicas a todo o pessoal administrativo.
- 11.3.4 Elaborar um plano de formação sobre a utilização e personalização do SIGE para os diretores do Ministério.

- 11.3.5 Garantir que todos os diretores dos quadros médios e superiores são totalmente capazes de usar o SIGE.

Resultado 11.4: A expansão da qualidade e âmbito do SIGE está totalmente atingida.

Atividades

- 11.4.1 Conceber e implementar a expansão do SIGE a todos os subsetores de ensino.
- 11.4.2 Desenvolver a interligação do SIGE com todas as bases de dados externas e internas (Censos, SIGP, infraestruturas, entre outras).
- 11.4.3 Desenvolver a capacidade SIGeog do SIGE.
- 11.4.4 Conceber e implementar um programa de formação para os funcionários (para os quais tal seja relevante) acerca o uso do SIGE.
- 11.4.5 Reforçar a capacidade das direções regionais, distritais e agrupamentos de inserir dados no SIGE.
- 11.4.6 Criar o website do Ministério.
- 11.4.7 Promover o uso externo do SIGE, disponibilizando o acesso através da internet a todos os utilizadores.

A Matriz de Implementação do Programa consta do Anexo 3 e nela são descritos os principais resultados estabelecidos para cada um dos subprogramas, os objetivos, as principais atividades a implementar, a data prevista para a sua conclusão e as entidades responsáveis pela sua execução. Na fase de implementação do PENE, todos os subprogramas serão subdivididos em PAAs detalhados, os quais constituirão a base para a elaboração do Orçamento Anual do Ministério para o Programa Prioritário 11.

## PROGRAMA PRIORITÁRIO 12: PLANEAMENTO E GESTÃO ORÇAMENTAL

### OBJETIVO GERAL

O Ministério será capaz de produzir planos de qualidade, baseados em informação precisa e fidedigna, que serão integrados em orçamentos transparentes e bem definidos em programas, que sustentarão o processo de gestão orientado para os resultados.

## 1. INTRODUÇÃO

O processo de melhoria da capacidade da Direção Nacional do Plano, Estatística e Tecnologias de Informação (DNPETI), da Direção Nacional de Aprovisionamento (DNA) e da Direção Nacional de Finanças e Logística (DNFL), é essencial para otimizar o planeamento e os sistemas financeiros para níveis mais elevados.

A DNPETI tem sido submetida a um processo contínuo de aperfeiçoamento nos últimos anos, reconhecendo-se uma capacidade acrescida de compreender e usar normas de planeamento internacionais, tal como a metodologia do quadro lógico. Verifica-se, também, uma qualidade superior nos PAAs, que agora identificam melhor os programas, as componentes, os resultados e as atividades. Foram concebidos instrumentos básicos de gestão orientados para os resultados por forma a sustentar o processo de tomada de decisões.

A preparação da componente detalhada de 2011-2015 do PENE comprova as melhorias no planeamento, monitorização e avaliação. Estas incluem: a) a capacidade de preparar orçamentos que reflitam as necessidades reais do Ministério; b) o desenvolvimento da padronização dos custos para um uso mais eficiente dos recursos; e c) o uso apropriado do sistema de gestão financeira do governo. As melhorias nestas áreas constituem um pré-requisito para se alcançar, no futuro, o objetivo de que o apoio financeiro dos doadores incida diretamente sobre o setor<sup>17</sup>.

## 2. METODOLOGIA DO PROGRAMA

São necessárias várias reformas para alcançar o objetivo geral do Programa Prioritário 12, que se encontram a seguir explanadas.

### PLANEAMENTO BASEADO EM EVIDÊNCIAS E ASCENDENTE ('BOTTOM-UP')

A criação de um sistema de gestão escolar baseado em agrupamentos permite trabalhar com as comunidades no sentido de desenvolver planos que respondam às suas verdadeiras necessidades. O Ministério desenvolverá sistemas de trabalho com os agrupamentos de escola para identificar de forma sistemática os problemas e barreiras à educação, tais como taxas elevadas de repetição ou de abandono. Os planos de desenvolvimento de todos os agrupamentos escolares, com a duração de três anos, terão em conta as necessidades ao nível das infraestruturas, da qualidade do ensino e dos requisitos de gestão, colocação de docentes e alocação de recursos. Em 2015, haverá planos de qualidade para todos os agrupamentos de escolas.

## APOIO À GESTÃO ORIENTADA PARA OS RESULTADOS

Será necessário transformar o processo de planeamento estratégico em planos de ação anuais, que terão de ser orçamentados corretamente e financiados através de fontes nacionais e internacionais. Para tal, é necessário desenvolver um sistema de planeamento detalhado de ação anual que corresponda aos requisitos do sistema de gestão financeira do governo. Só nessa altura, as previsões temporais de execução orçamental podem ser monitorizadas por resultados em relação às despesas. Este é um instrumento fundamental a ser usado pela equipa responsável pela gestão da implementação do PENE.

## QUADRO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Será desenvolvido um quadro de avaliação do desempenho (QAD) abrangente para garantir a adequada monitorização e avaliação dos resultados, tanto educativos como relativos à gestão. O QAD consistirá num conjunto de indicadores de recursos ('input'), de saída ('output'), de resultados ('outcome') e, possivelmente, de impacto baseados nos Programas Prioritários.

O desenvolvimento do QAD será apoiado pelo diálogo concertado com os doadores, a ser estabelecido na fase inicial da implementação do PENE<sup>18</sup>.

## GESTÃO FINANCEIRA TRANSPARENTE E RESPONSÁVEL

A capacidade da DNFL será aperfeiçoada para possibilitar os seguintes serviços essenciais à implementação do PENE: a) orçamento setorial, fornecendo orçamentos anuais para todos os Programas Prioritários; b) uso adequado dos sistemas de informação financeira do setor público, para monitorizar as despesas por programa e por resultados; c) cenários de simulação económica para projetar o impacto financeiro da população ou medidas específicas que o Ministério queira introduzir; d) preparação e ajustamento do Quadro das Despesas a Médio Prazo (QDMP), que será fundamental na construção de relações com o governo e com os parceiros de desenvolvimento; e e) revisão e reforço de procedimentos de aprovisionamento, para desenvolver um sistema transparente, responsável e ético.

<sup>17</sup>Ver os resultados definidos para o Programa Prioritário 13: Coordenação de Doadores.

<sup>18</sup>Ver Programa Prioritário 13: Coordenação de Doadores.

### 3. APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA

#### OBJETIVO GERAL

O Ministério será capaz de produzir planos de qualidade, baseados em informação precisa e fidedigna, que serão integrados em orçamentos transparentes e bem definidos por programas, que sustentarão o processo de gestão orientado para os resultados.

#### ESTRATÉGIA

- Melhorar o cálculo de custos do PENE à medida que sejam disponibilizados dados relevantes para integrar e/ou articular os Programas Prioritários com outras agências governamentais.
- Apoiar o desenvolvimento do novo sistema de gestão de agrupamentos escolares e proporcionar formação para auxiliar os diretores dos agrupamentos e os conselhos de escola a participarem na identificação de problemas locais e soluções.
- Desenvolver a capacidade dos agrupamentos escolares na preparação de planos para as melhorias nas escolas, que estejam alinhados com os planeamentos a nível distrital, regional e nacional.
- Assegurar a plena utilização dos sistemas de gestão financeira do governo.
- Alargar os atuais mecanismos de colaboração com o Ministério das Finanças.
- Utilizar ferramentas de gestão orientada para os resultados e de avaliação para monitorizar e avaliar o desempenho.
- Desenvolver mecanismos de execução orçamental com maior eficácia e melhorar a eficiência do aprovisionamento, através do desenvolvimento de planos de aprovisionamento anuais.

### RESULTADOS DO PROGRAMA

Resultado 12.1: Os Planos de Ação Anuais (PAAs) são bem concebidos, implementados e monitorizados, para se alcançarem os resultados pretendidos.

#### Atividades

- 12.1.1 Garantir que todos os PAAs são coerentes e consistentes com as determinações de implementação do PENE.
- 12.1.2 Providenciar assistência no planeamento às Direções Nacionais, Regionais e Distritais e a outros órgãos do Ministério.
- 12.1.3 Reforçar os vínculos existentes com o Ministério das Finanças para orientar a implementação dos PAAs do Ministério com recurso ao Sistema de Informação de Gestão das Finanças Públicas (SIGFP).
- 12.1.4 Desenvolver, implementar e monitorizar a execução orçamental anual e os planos de aprovisionamento.

Resultado 12.2: Planos das instituições de ensino são implementados e avaliados, com base em evidências.

#### Atividades

- 12.2.1 Corrigir e aperfeiçoar as projeções realizadas para o PENE com base em dados do PED, de outros planos estratégicos do Ministério e dos Censos de 2010.
- 12.2.2 Desenvolver formação para as escolas, direções e outros órgãos do Ministério sobre o planeamento básico e SIGE.
- 12.2.3 Coordenar estudos de investigação para melhor compreender as causas da elevada repetição e abandonos em todos os agrupamentos de escolas.
- 12.2.4 Identificar prioridades de planeamento por escolas e fornecer assistência às direções que dão apoio ao planeamento a nível da escola.
- 12.2.5 Dar assistência ao trabalho das direções regionais e distritais na preparação de planos de desenvolvimento geograficamente referenciados.
- 12.2.6 Definir e solicitar estudos avaliativos sobre os principais programas implementados pelo Ministério.

Resultado 12.3: Um sistema de gestão financeira transparente e de qualidade está totalmente implementado.

Atividades

- 12.3.1 Criar, até ao nível de agrupamento de escolas, sistemas financeiros sustentáveis, transparentes e responsáveis.
- 12.3.2 Assegurar que a preparação do Orçamento Nacional Anual e o processo de orçamentação por Programas Prioritários correspondem às exigências do PENE.
- 12.3.3 Desenvolver classificações orçamentais satisfatórias e sistemas de contabilidade precisos e atualizados.
- 12.3.4 Assegurar o pleno uso do SIGFP do governo.
- 12.3.5 Preparar e ajustar o QDMP.

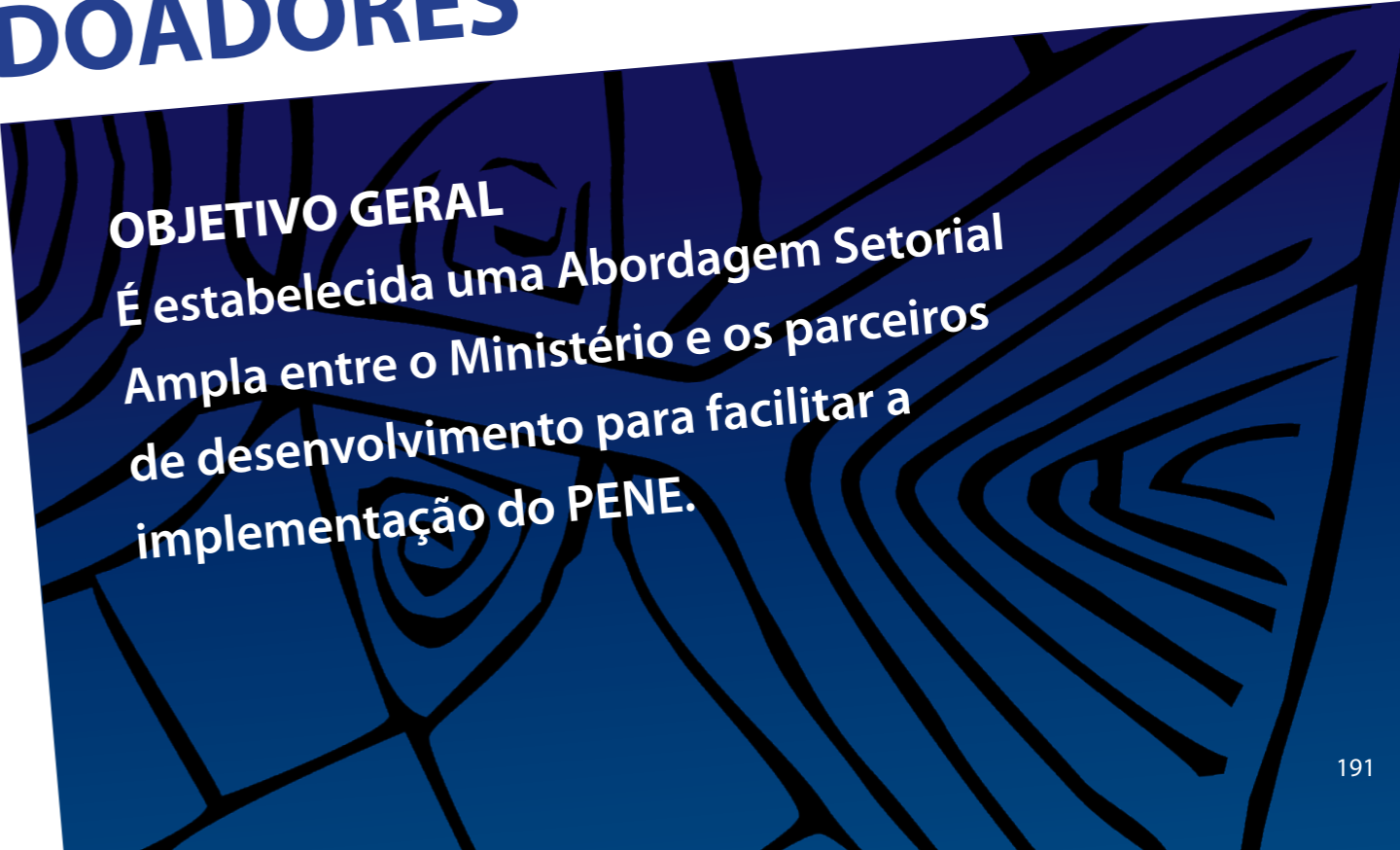
Resultado 12.4: O processo de monitorização e avaliação da implementação do PENE encontra-se completamente sustentado.

Atividades

- 12.4.1 Desenvolver e implementar ferramentas de gestão, orientadas para os resultados, e apoiar o trabalho desempenhado pela Unidade de Coordenação do PENE de relacionar a monitorização regular da execução orçamental e do aprovisionamento com a implementação das atividades/resultados do PENE.
- 12.4.2 Verificar a implementação dos Programas Prioritários a nível regional, distrital e nas escolas.
- 12.4.3 Usar dados de referência dos Censos de 2010 para promover a qualidade em avaliações futuras.
- 12.4.4 Definir um QAD para monitorizar o desempenho educativo e de gestão.
- 12.4.5 Definir e solicitar estudos de avaliação sobre os principais programas implementados pelo Ministério, incluindo os Programas Prioritários do PENE.
- 12.4.6 Apoiar a preparação de sistemas geograficamente referenciados para monitorizar a evolução dos resultados educativos.

A Matriz de Implementação do Programa consta do Anexo 3 e nela são descritos os principais resultados estabelecidos para cada um dos subprogramas, os objetivos, as principais atividades a implementar, a data prevista para a sua conclusão e as entidades responsáveis pela sua execução. Na fase de implementação do PENE, todos os subprogramas serão subdivididos em PAAs detalhados, os quais constituirão a base para a elaboração do Orçamento Anual do Ministério para o Programa Prioritário 12.

PROGRAMA PRIORITÁRIO 13:  
COORDENAÇÃO DE  
DOADORES



**OBJETIVO GERAL**  
É estabelecida uma Abordagem Setorial  
Ampla entre o Ministério e os parceiros  
de desenvolvimento para facilitar a  
implementação do PENE.

1. INTRODUÇÃO

Em consonância com a Declaração de Paris sobre a Eficácia da Ajuda ao Desenvolvimento, o GovTL e o Ministério da Educação terão, em todas as circunstâncias, o papel de liderança na coordenação de doadores que prestam apoio à educação. Uma Abordagem Setorial Ampla (SWAp) é, em última instância, a modalidade de financiamento privilegiada pelo Ministério para trabalhar com os seus parceiros de desenvolvimento. Este quadro é o que melhor promoveria a colaboração e harmonização, com base nas prioridades do PENE, usando os sistemas e processos nacionais. Isto representaria um afastamento em relação às abordagens tradicionais para um maior foco em resultados. O caminho que o Ministério pretende percorrer é explicado na tabela abaixo:

TABELA 3.4: Apoio dos Parceiros de Desenvolvimento à Educação.

Fonte: Ministério da Educação.

Apoio com Baixo Impacto (2009)	Apoio com Médio Impacto (2012)	Apoio com Elevado Impacto (2015)
Ambiente pouco capacitador, reduzida capacidade proprietária e de liderança locais.	Coordenação setorial ampla, usando o PENE como documento orientador.	Alinhamento de todos os doadores com a estratégia conduzida pelo País e estabelecida no PENE.
Reduzida coordenação com e entre parceiros.	Todas as intervenções devem estar relacionadas com os resultados do PENE e refletir as prioridades nele estabelecidas.	Quadros de resultados pertencentes ao País para todas as intervenções relacionadas com a capacitação.
Tentativas de remediar problemas organizacionais sem uma ideia clara ou objetivos estabelecidos em função do todo.	Enfoque nos objetivos de desenvolvimento organizacional e não em iniciativas (como a formação ou a AT).	Forte procura de vários intervenientes por resultados concretos.
Consultores estrangeiros em substituição de técnicos/dirigentes locais.	Quadro de estratégia de capacitação e resultados definido de forma clara. Redução de unidades de implementação de projetos.	Envolvimento e exigência da sociedade civil.
Desenvolvimento de capacidades limitadas maioritariamente à formação isolada de indivíduos.	Articulação entre a AT e outros projetos de cooperação .	
Dirigentes do Ministério e consultores com orientações pouco claras de partilha de conhecimentos.		
Relação pouco clara entre os custos e os benefícios associados aos consultores contratados.		

O PENE para 2011-2030 constitui uma base nova para o diálogo com os parceiros de desenvolvimento, essenciais para a implementação de algumas áreas importantes do PENE.

2. METODOLOGIA DO PROGRAMA

Um conjunto de reformas necessita de ser posto em prática para se cumprir o Programa Prioritário 13.

FOCO E ALINHAMENTO COM O PENE

É imperativo alinhar e focalizar toda a assistência dos parceiros de desenvolvimento na implementação dos 13 Programas Prioritários e no plano de trabalho da Unidade de Coordenação do Plano Estratégico<sup>19</sup>. Este apoio deve ter em conta os prazos relativamente apertados, dentro dos quais o Ministério tem de trabalhar para alcançar os resultados esperados e deve, simultaneamente, desenvolver a capacitação do Ministério, para garantir a sustentabilidade a longo prazo.

O PENE define as principais áreas prioritárias com que os parceiros de desenvolvimento devem estar alinhados, não sendo possível continuar a haver intervenções que não estejam em consonância com o PENE.

GESTÃO DA COOPERAÇÃO TÉCNICA, DESENVOLVIMENTO DE UM QUADRO DE COORDENAÇÃO SETORIAL

Para que a implementação do PENE seja concertada, é preciso que exista um único sistema de monitorização e avaliação do progresso.

O sistema proposto assentará na criação de um número de Grupos de Apoio à Coordenação dos Programas Prioritários, que conforme as necessidades, irão trabalhar no sentido de assegurar a implementação dos programas com elevadas exigências de coordenação. Estes grupos de apoio reunir-se-ão regularmente e incluirão funcionários nacionais do Ministério e representantes dos principais doadores nesta área.

Haverá uma Comissão de Coordenação Setorial de Doadores que monitorizará o progresso global da execução do plano e neste fórum, o Ministro, os gestores dos Programas Prioritários e as Direções Nacionais, Regionais e Distritais reunir-se-ão regularmente com os representantes dos doadores. Isto proporcionará a possibilidade de discutir e resolver qualquer problema relativo à implementação, que não possa ser resolvido nos Grupos de Apoio à Coordenação dos Programas. A metodologia deve ser orientada para problemas/soluções e menos formal do que as discussões nas Revisões Anuais Conjuntas (RAC).

Como consequência desta monitorização regular e coordenada, propõe-se eliminar as revisões semestrais ou anuais com doadores individuais e desenvolver um sistema concertado de revisões anuais conjuntas.

<sup>19</sup>Ver Capítulo 5: Implementação do Plano.

GESTÃO DA ASSISTÊNCIA TÉCNICA NACIONAL E INTERNACIONAL

Por princípio, os assessores técnicos devem trabalhar e ficar instalados no próprio Ministério, com homólogos claramente definidos e seguindo códigos de conduta, princípios e regulações, contratos, salários e sistemas de licença comuns.

É importante garantir que o apoio dos doadores representa uma relação vantajosa em termos de custos/benefícios e para este propósito, o Ministério desenvolverá sistemas harmonizados para coordenar a seleção, a contratação e a gestão geral dos assessores. Será necessário estabelecer obrigações mútuas e procedimentos padronizados para os assessores técnicos e os seus homólogos que não se limitem apenas à provisão de recursos materiais e financeiros, mas que incluam também comunicação, transferência de competências e responsabilização. Os dirigentes nacionais terão de desempenhar um papel ativo na seleção, contratação, orientação e definição objetiva do trabalho dos assessores nacionais e internacionais, tornando-se responsáveis pelo seu sucesso.

REVISÃO/EXPANSÃO DE PROGRAMAS EXISTENTES E CRIAÇÃO DE OUTROS

Será necessário rever os programas dos parceiros de desenvolvimento relativos à educação e, possivelmente, reestruturá-los, de forma a assegurar a máxima coerência com o PENE, pelo que poderá ser necessário identificar novos parceiros de desenvolvimento.

Espera-se que o PENE venha estimular a redefinição do âmbito e da dimensão dos programas de cooperação existentes, e reajustá-los às suas necessidades.

Poderão ser estabelecidos acordos-quadro gerais com os Ministérios da Educação de outros países que tenham experiência em lidar com problemas semelhantes e/ou em condições semelhantes que Timor-Leste. Através deste tipo de parceria de cooperação, o Ministério pode alargar a sua capacidade para recrutar assessores que possam trazer experiências relevantes e comprovadas de obtenção de resultados em países que enfrentaram situações semelhantes.

3. APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA

**OBJETIVO GERAL**  
É estabelecida uma Abordagem Setorial Ampla entre o Ministério e os parceiros de desenvolvimento para facilitar a implementação do PENE.

ESTRATÉGIA

- Rever os principais programas de cooperação e alinhá-los com os Programas Prioritários do PENE. Analisar novas oportunidades através do alargamento do horizonte e do volume dos atuais acordos de cooperação.
- Iniciar um processo de identificação e envolvimento de novos parceiros, para assegurar que é disponibilizado o nível de AT requerido para implementar eficazmente o PENE.
- Desenvolver acordos quadro de cooperação com Ministérios da Educação de outros países, para partilhar experiências e identificar potenciais fontes de conhecimento especializado.
- Desenvolver e implementar um sistema conjunto de grupos de coordenação com incidência, simultaneamente, nos níveis macro, setorial, e projetos, para monitorizarem a eficácia da cooperação internacional na execução do PENE.
- Desenvolver quadros de referência técnicos adequados (QDMP, QAD), para facilitar a discussão sobre as principais questões relacionadas com a implementação.
- Estabelecer práticas e procedimentos padronizados para gerir os consultores técnicos e especialistas nacionais e internacionais.
- Pôr em prática, gradualmente, os princípios da Declaração de Paris sobre a Eficácia da Ajuda ao Desenvolvimento, e criar as condições para eliminar as unidades de implementação de programas, de modo a encorajar o uso de sistemas do País (aprovisionamento e sistemas de gestão da informação financeira) e a definição gradual de programas de apoio a nível setorial.

RESULTADOS DO PROGRAMA

Resultado 13.1: Encontra-se desenvolvida uma abordagem alinhada e coordenada para apoiar a implementação dos 13 Programas Prioritários.

Atividades

- 13.1.1 Concluir a revisão e alinhamento das principais estratégias e planos de implementação e aprovisionamento dos parceiros de desenvolvimento com as prioridades estabelecidas no PENE.
- 13.1.2 Definir objetivos de desenvolvimento organizacional, associados com os programas prioritários, de modo a orientar a delimitação de metas específicas de capacitação por área.
- 13.1.3 Elaborar um plano de desenvolvimento mutuamente aceite com a duração de cinco anos e um quadro bem definido de estratégias e resultados de capacitação.
- 13.1.4 Desenvolver os QDMP/QAD para facilitar a monitorização e implementação dos programas de apoio ao setor.
- 13.1.5 Adotar uma Abordagem Setorial Ampla para coordenar os contributos dos parceiros de desenvolvimento e alinhá-los com as prioridades do PENE.

Resultado 13.2: Sistemas concertados de monitorização e revisão do progresso dos contributos dos parceiros de desenvolvimento encontram-se desenvolvidos em 2012.

Atividades

- 13.2.1 Especificar indicadores, calendarizações e metas a serem usados para definir a monitorização e os sistemas de revisão anual.
- 13.2.2 Desenvolver sistemas contínuos, baseados em programas, para assegurar o envolvimento ativo dos doadores em questões relativas à execução e monitorização.
- 13.2.3 Conceber e implementar um mecanismo para monitorizar regularmente a execução setorial do PENE.
- 13.2.4 Desenvolver um sistema concertado de RCAs entre o Ministério e os parceiros de desenvolvimento, com vista a eliminar a necessidade de revisões individuais semestrais ou anuais.

Resultado 13.3: A capacidade do Ministério de solicitar e gerir o apoio de que necessita dos doadores encontra-se desenvolvida em 2014.

Atividades

- 13.3.1 Desenvolver a capacidade de identificar as necessidades de apoio ao desenvolvimento e apresentar propostas aos doadores.
- 13.3.2 Desenvolver procedimentos padronizados para gerir os assessores e monitorizar a sua eficácia.
- 13.3.3 Criar sistemas padronizados para determinar as responsabilidades e participação dos homólogos nacionais antes, durante e depois do processo de contratação dos assessores técnicos.
- 13.3.4 Desenvolver sistemas de trabalho e pagamento padronizados para a assistência técnica.
- 13.3.5 Eliminar as unidades internas de implementação de projetos e centrar a ajuda na implementação do plano de capacitação.

A Matriz de Implementação do Programa consta do Anexo 3 e nela são descritos os principais resultados estabelecidos para cada um dos subprogramas, os objetivos, as principais atividades a implementar, a data prevista para a sua conclusão e as entidades responsáveis pela sua execução. Na fase de implementação do PENE, todos os subprogramas serão subdivididos em PAAs detalhados, os quais constituirão a base para a elaboração do Orçamento Anual do Ministério para o Programa Prioritário 13.



## 4. CUSTOS DO PLANO



# INTRODUÇÃO

Este capítulo descreve as estimativas iniciais de custos e as principais consequências da implementação do PENE no planeamento financeiro do Governo. Os resultados esperados do PENE encontram-se alinhados com o Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional 2011-2030 (PED), o qual coloca a educação no centro da estratégia. No entanto, para se alcançarem estes resultados, será necessário um aumento substancial do investimento, por parte do GovTL, na educação ao longo das próximas duas décadas. Para que este aumento se justifique, o Ministério terá de se comprometer a desenvolver a sua capacidade de aperfeiçoar a qualidade da despesa, bem como a continuar a sua execução orçamental.

## CARACTERÍSTICAS DA AFETAÇÃO DE RECURSOS PROJETADA PELO PENE PARA 2015

As atividades do PENE que terão um impacto mais significativo no orçamento da educação até 2015 incluem:

- A Educação Pré-Escolar (PP1) será expandida, o que exige a construção de salas de aula, o aumento do número de professores e a formação desses novos professores.
- O Ensino Básico (PP2) implica melhorias na gestão, na formação e nos salários dos professores, através da implementação do Estatuto da Carreira Docente e do modelo da Escola Básica, recuperação de infraestruturas escolares e recursos adicionais nas salas de aula.
- O Ensino Secundário: Geral e Técnico-Vocacional (PP3) exige a expansão do ramo Técnico-Vocacional, através da construção de escolas novas que tenham os equipamentos necessários e do recrutamento de professores qualificados, para dar resposta à procura que se projeta.
- No Ensino Superior (PP4), iniciar-se-á a construção de politécnicos e o recrutamento e capacitação de professores.
- O Ensino Recorrente (PP5) desenvolver-se-á a partir dos programas de literacia existentes, fornecendo a jovens e adultos a oportunidade de acederem a qualificações reconhecidas a nível nacional.
- A Inclusão Social (PP6) incidirá sobre a implementação da Política de Inclusão Social, que apoia os estudantes que estão presentemente em risco de não concluir os estudos.
- Para a Qualidade do Ensino (PP7), será necessária a expansão do escopo e da qualidade da formação inicial e contínua de professores e o apoio aos professores na sala de aula.
- A Gestão Geral (PP8) providenciará um apoio reforçado aos diretores a todos os níveis e implica a necessidade de recrutar pessoal técnico para levar a cabo as tarefas definidas pelo Ministério e implementadas pelos seus diretores.

- A Gestão dos Recursos Humanos (PP9) cria sistemas de RH para recrutar e/ou formar pessoal que apoie as atividades do PENE.
- A Desconcentração (PP10) exigirá que algumas estruturas do Ministério, a nível local, forneçam um apoio eficaz às escolas.
- As TIC e os Sistemas de Informação de Gestão (PP11) exigem a criação de infraestruturas e formação para assegurar que a implementação do PENE é apoiada por informações atualizadas e de qualidade.
- Planeamento e Gestão Orçamental (PP12): o planeamento e os sistemas de gestão financeira credíveis promovem uma utilização transparente e eficaz dos recursos.
- Na Coordenação de Doadores (PP13), deverá criar-se condições para que o apoio dos doadores seja utilizado de modo eficaz para implementar o PENE, atribuindo a liderança ao Ministério sobre o uso de assistência técnica.

Os custos incluídos no PENE refletem as necessidades, em termos de recursos, para a implementação durante os próximos cinco anos e encontram-se em linha com as atividades definidas nos programas prioritários, baseando-se numa série de cenários e num conjunto de metas tendo em conta o número de estudantes que acedem aos diferentes subsectores de ensino.

A previsão a cinco anos de financiamento para a implementação global do PENE assenta nos valores previstos do Orçamento Nacional de 2012 e no que foi considerado ser sustentável pelo GovTL, incluindo o apoio dos doadores.

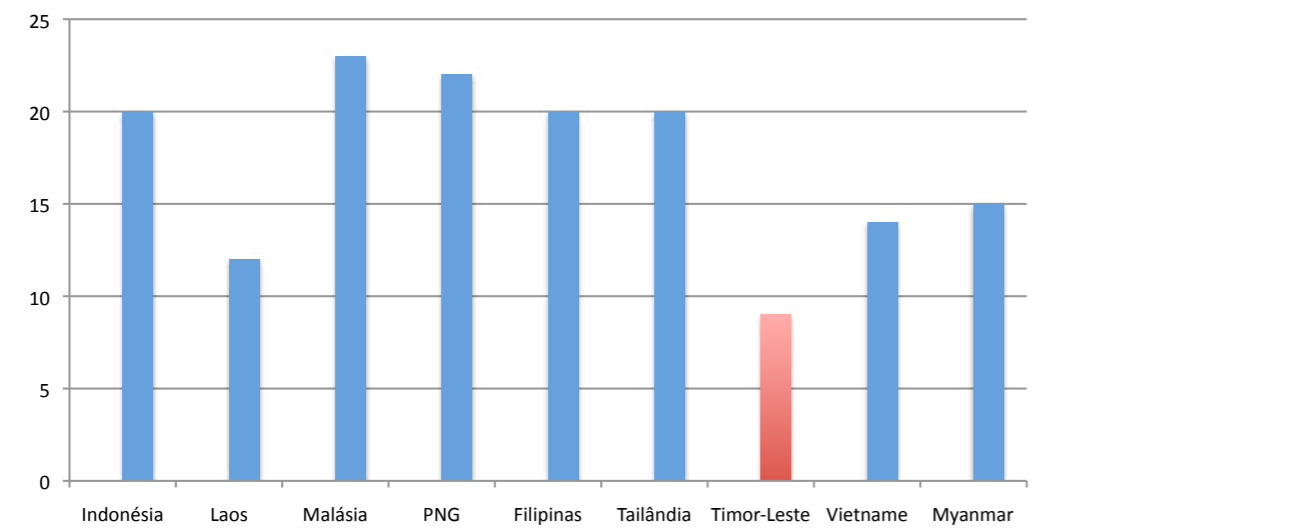
No que diz respeito ao Ensino Superior, existe ainda um conjunto de decisões políticas que têm de ser tomadas durante os próximos anos, que podem ter impacto no número de estudantes que acedem ao Ensino Superior e nos custos subsequentes.

Dentro deste plano, reconhece-se que existe flexibilidade para afetar recursos entre os vários Programas Prioritários, de acordo com a análise dos resultados atingidos durante a implementação. Isto ocorrerá utilizando os mecanismos de coordenação de alto nível delineados no Capítulo 5 do PENE.

### 4.1 AFETAÇÃO ESPERADA DE RECURSOS PÚBLICOS À EDUCAÇÃO

Timor-Leste situa-se numa parte do mundo que investe fortemente na educação e a figura 4.1 ilustra a percentagem dos orçamentos investida pelos seus vizinhos mais próximos. Seis destes nove países investem no mínimo 15% dos seus orçamentos nacionais no sector da educação e cinco investem 20%, sendo que os gastos de Timor-Leste neste setor são um dos mais baixos da região.

FIGURA 4.1: Investimento Regional na Educação como Percentagem do Orçamento Nacional.  
Fonte: Ministério da Educação.



A figura 4.2 ilustra que, durante cinco anos até 2009, houve uma diminuição, em termos percentuais, do orçamento total destinado à educação, tendo-se registado uma tendência de aumento a partir de 2010. No entanto, isto não significa necessariamente que o investimento real na educação tenha diminuído, tal como se pode constatar pela figura 4.3 que demonstra que o GovTL tem vindo a aumentar continuamente o orçamento anual para o setor educação. De referir, que os números absolutos mostram um aumento expressivo no orçamento da educação ao longo dos últimos cinco anos.

FIGURA 4.2: Educação em Percentagem da Despesa do Governo.  
Fonte: Ministério da Educação.

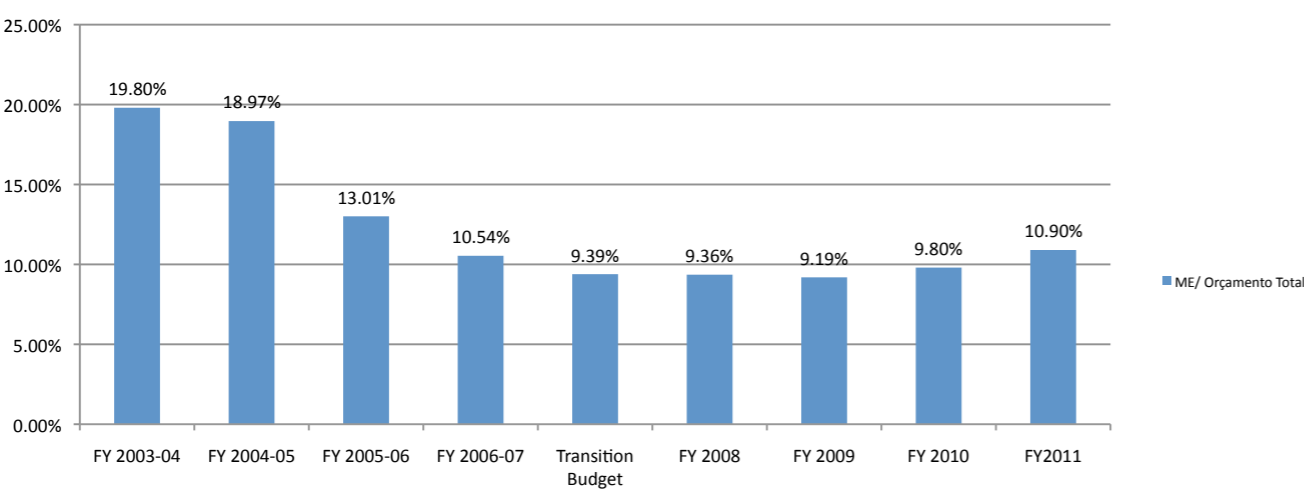
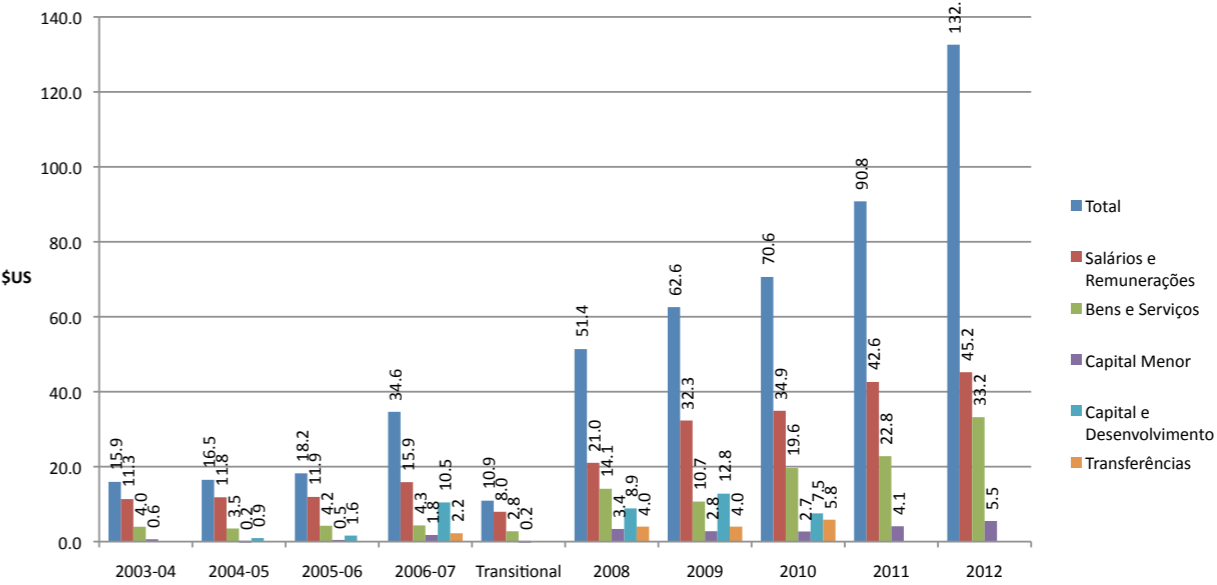


FIGURA 4.3: Orçamento Total da Educação em Timor-Leste.  
Fonte: Ministério da Educação.



Desde 2007, a execução orçamental tem sido acima de 95%, devido a melhorias nos procedimentos e práticas de gestão financeira. Este elevado nível de execução sugere que o Ministério conseguirá executar com sucesso, no futuro, orçamentos maiores.

### 4.2 PONTOS FORTES E LIMITAÇÕES DAS PREVISÕES ATUAIS

Os custos exigidos pelo PENE para alcançar os resultados previstos devem ter uma base sólida, pelo que a previsão dos custos do PENE envolveu um Grupo de Trabalho de Gestão de Finanças Públicas multidisciplinar. Este grupo dialogou dentro do Ministério e com os responsáveis do Ministério das Finanças e da Unidade do Plano Estratégico do Primeiro Ministro.

Os custos apresentados no PENE apoiaram-se em informação recente, a saber:

- **Os Censos de 2010.** A revisão dos custos baseou-se no crescimento populacional projetado por estes Censos.
- **Projeções de taxas de matrícula.** O crescimento populacional projetado foi transferido para estimativas de matrículas de novos alunos. Dados mais atuais e exatos do SIGE, que incluíam taxas de repetição e de abandono, foram usados para recalculer os níveis de matrícula de outros estudantes.
- **Simulação dos custos associados à implementação do novo Estatuto da Carreira Docente.** A conclusão do ECD permitiu calcular os custos salariais adicionais decorrentes do aumento das qualificações e experiência dos professores.
- **Número de professores/Censos dos professores.** Anteriormente, o número exato de funcionários empregados pelo Ministério era desconhecido. Assim, foi realizado um recenseamento do pessoal, em parceria com a Comissão da Função Pública, o que permitiu ter dados precisos para fazer projeções sobre o número de professores necessários e os custos adjacentes.

- **Desenvolvimento capital/infraestruturas.** A Unidade de Infraestruturas do Ministério (UNIME) realizou uma vistoria detalhada, a nível local, das instalações e condições escolares existentes.

As estimativas de custos mais exatas são possíveis graças à nova informação disponível, embora existam alguns fatores que afetarão o cálculo de custos no futuro.

Tendências Populacionais

A diferença entre as projeções populacionais anteriores, baseadas nos Censos de 2004, e as projeções atuais, usando os Censos de 2010, é significativa. A tendência, no que se refere ao crescimento populacional, pode alterar os futuros cálculos de custos.

Ganhos de Eficiência na Gestão dos RH

O anterior sistema de gestão dos RH não era eficiente, por isso o PENE requer novos sistemas de gestão e colocação de professores, o que representará ganhos de eficiência à medida que o sistema se desenvolver.

Melhorias com o Planeamento Ascendente ('Bottom-up')

Este sistema de planeamento usará várias soluções de custos para diferentes exigências locais. Os planos escolares para concretizar uma plena taxa de matrículas fornecerão uma imagem mais precisa sobre quantas escolas são necessárias, onde se devem localizar, qual o tipo e dimensão das construções e os correspondentes custos operacionais e de pessoal.

Os custos do Ensino Técnico

Até à data, não há capacidade para se estimar o custo por estudante para o ensino técnico (Secundário e Superior), já que o desenvolvimento desta fórmula ainda está em fase de conceção e as diferentes opções a tomar afetarão estes custos.

Melhorias na Gestão Geral e do Património

O Ministério ainda não reformou o sistema de gestão do património escolar que definirá de forma mais precisa as reais necessidades de mobiliário, livros e outros materiais educativos, e estabelecerá padrões que permitam calcular as exigências de manutenção e amortização.

A Disponibilidade do Financiamento dos Doadores

A capacidade de implementar na totalidade o PENE depende da disponibilidade de fundos, tanto externos como internos. Não é ainda possível determinar o nível de apoio dos parceiros de desenvolvimento até 2015 pelo que o PENE será a base para um diálogo profícuo com os parceiros de desenvolvimento. O nível de apoio irá afetar as previsões orçamentais.

Dados de qualidade

A análise dos vários conjuntos de dados usados na pesquisa e desenvolvimento do PENE provaram, na generalidade, ser robustos. Foram identificadas áreas e iniciaram-se processos para melhorar a qualidade dos dados, como ilustram os dois seguintes exemplos:

- O GovTL está a desenvolver um sistema de registo das datas de nascimento que permita obter dados mais rigorosos.
- Historicamente, os dados relativos aos pagamentos salariais não têm estado alinhados com o SIGP. Existe, no entanto, um projeto já em curso que dará resposta a esta questão e possibilitará projeções mais precisas.

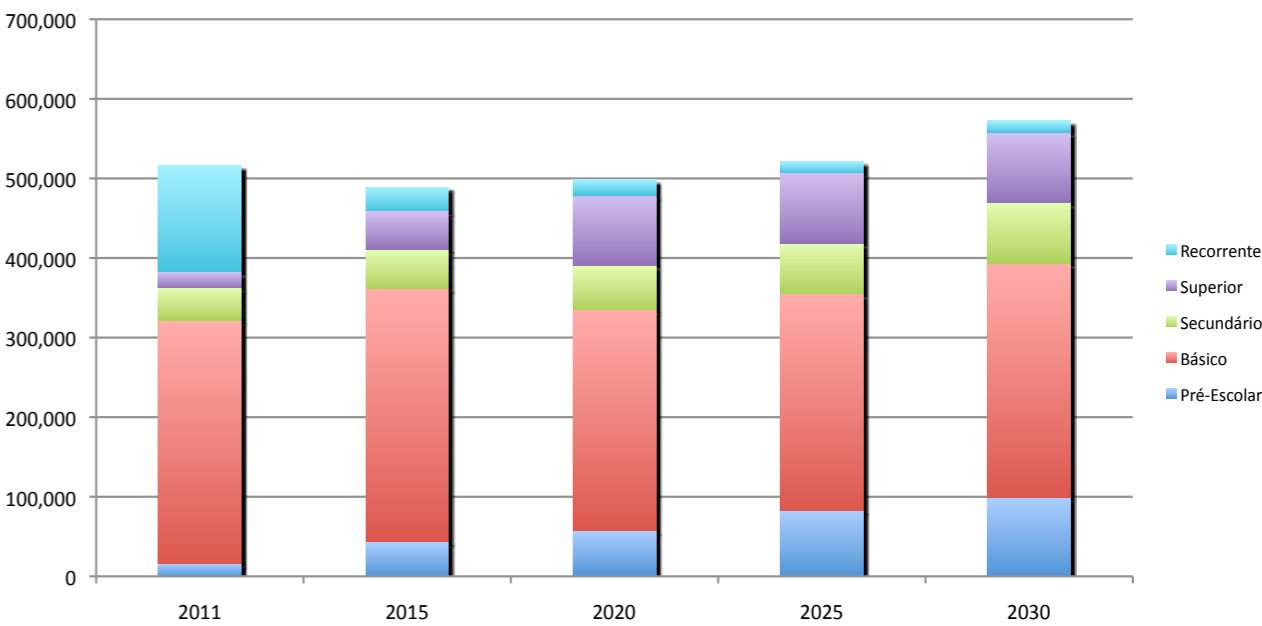
À medida que o quadro de implementação, monitorização e avaliação do PENE for ganhando aceitação, é provável que as melhorias na qualidade dos dados apoiem a próxima fase do planeamento educativo.

4.3 FINANCIAMENTO PREVISTO PARA O SISTEMA EDUCATIVO

A delimitação exata do número de estudantes matriculados nos subsectores de ensino é crucial para o cálculo preciso dos custos do PENE. A Figura 4.4 apresenta a estimativa mais aproximada desses números, com base nos Censos de 2010.

FIGURA 4.4: Projeção do Número de Estudantes por Subsetor.

Fonte: Ministério da Educação.



A Tabela 4.1 abaixo demonstra que, para atingir as metas educativas estabelecidas para 2011-2015, será necessário que o investimento aumente de \$91m em 2011 para \$190m em 2015.

TABELA 4.1: Projeção do Orçamento Total da Educação para 2011-2015.

Fonte: Ministério da Educação.

	2011	2012	2013	2014	2015
PROGRAMAS DE ENSINO					
01 Educação Pré-Escolar	\$1,740,486	\$2,249,006	\$11,391,646	\$12,570,042	\$13,836,553
02 Ensino Básico	\$52,431,948	\$64,649,208	\$78,989,568	\$80,072,540	\$80,547,200
03a Ensino Secundário – Geral	\$3,771,533	\$7,906,194	\$9,018,637	\$9,850,767	\$12,431,956
03b Ensino Secundário – Técnico	\$2,255,788	\$7,506,243	\$10,072,670	\$10,658,156	\$14,183,569
04 Ensino Superior incl. Politécnico	\$13,246,317	\$29,449,000	\$35,804,327	\$39,636,775	\$40,481,757
05 Ensino Recorrente	\$1,500,000	\$2,939,000	\$4,067,200	\$3,803,400	\$3,739,000
06 Inclusão Social	\$115,000	\$175,000	\$617,312	\$620,649	\$621,931
07 Qualidade do Ensino	\$4,852,000	\$4,808,000	\$7,623,868	\$7,821,875	\$8,433,502
Subtotal – Programas de Ensino	\$79,913,071	\$119,681,651	\$157,585,229	\$165,034,205	\$174,275,467
PROGRAMAS DE GESTÃO					
08 Gestão Geral	\$2,000,000	\$2,500,000	\$2,500,000	\$2,700,000	\$3,000,000
09 Gestão dos RH	\$264,000	\$284,000	\$312,000	\$297,000	\$292,000
10 Desconcentração	\$2,384,000	\$3,568,000	\$3,568,000	\$2,722,000	\$2,722,000
11 TIC e SIG	\$465,000	\$501,000	\$285,000	\$315,000	\$345,000
12 Planeamento e Gestão Orçamental	\$241,000	\$279,000	\$132,000	\$122,000	\$132,000
13 Coordenação de Doadores	\$0	\$154,000	\$122,000	\$122,000	\$122,000
Subtotal – Programas de Gestão	\$5,354,000	\$7,286,000	\$6,919,000	\$6,278,000	\$6,613,000
ME salários pessoal não docente	\$5,485,000	\$5,603,076	\$8,534,480	\$8,961,204	\$9,409,264
Total – Orçamento Estimado	\$90,752,071	\$132,570,727	\$173,038,708	\$180,273,408	\$190,297,731

A estimativa de investimento necessário para a educação em 2015 (\$190m, incluindo infraestruturas) representará aproximadamente 14% do orçamento nacional em 2015, o que continua a ser pouco, comparativamente com os países vizinhos de Timor-Leste<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Como se demonstrou na Figura 4.1.

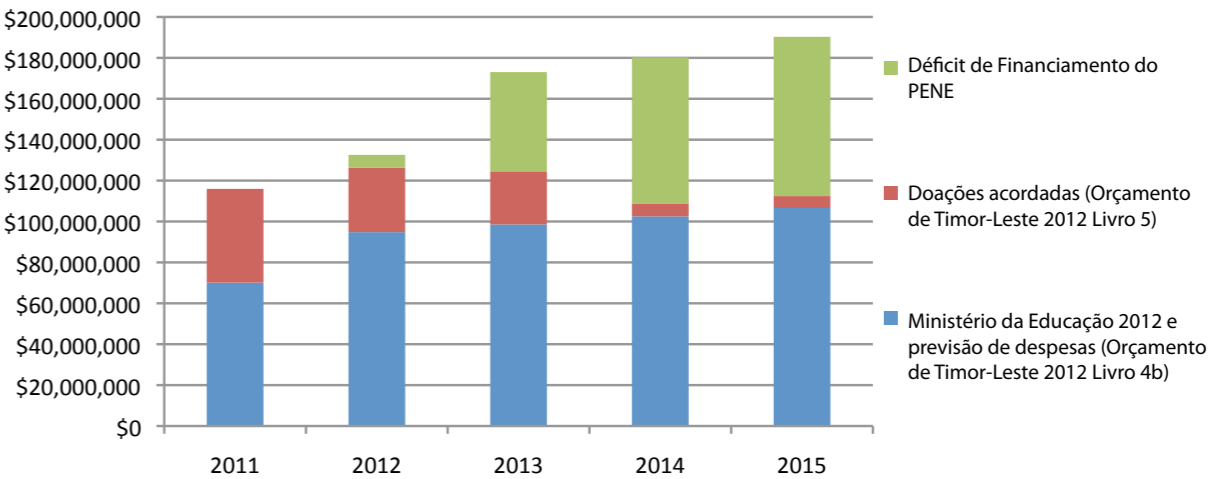
Contribuição do Governo e dos Doadores para o PENE

Como a Figura 4.5 abaixo demonstra, existe um déficit entre o que o PENE custará até 2015 e como será financiado.

Corrigir qualquer déficit é uma questão crucial que tem de ser abordada antes da implementação do PENE, pois se tal não acontecer será necessário atrasar algumas atividades e/ou alargar os prazos previstos de conclusão.

FIGURA 4.5: Projeção dos Custos do PENE e Fontes de Financiamento.

Fonte: Ministério das Finanças e Ministério da Educação.



O GovTL já demonstrou um forte compromisso em conceder maior financiamento para apoiar o acesso e a qualidade da educação. Assim, para se ter noção de quanto mais orçamento poderá ser alocado ao setor educativo dependerá da receita pública e das necessidades para a melhoria de outros setores, como a saúde, infraestruturas e proteção social. No entanto, prevê-se que o financiamento da educação pelo GovTL possa aumentar significativamente em 2013 e nos anos seguintes, em comparação com as atuais projeções orçamentais do Ministério das Finanças conforme consta da figura 4.5. A qualidade do PENE e da sua implementação servirão de argumentos para o aumento do financiamento no setor da educação.

O apoio dos doadores é igualmente crucial para se alcançarem as finalidades do PENE. A Figura 4.5 não inclui toda a extensão do apoio dos doadores a partir de 2012, pois o montante do apoio dos doadores ainda será discutido e negociado. O PENE serve de base a um envolvimento profícuo com os doadores, pois proporciona uma imagem mais nítida acerca dos objetivos que o Ministério pretende alcançar no setor a educação e os respetivos custos. O PENE também fornece uma justificação convincente para um maior investimento por parte dos doadores com uma melhor coordenação.



## 5. IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO

# INTRODUÇÃO

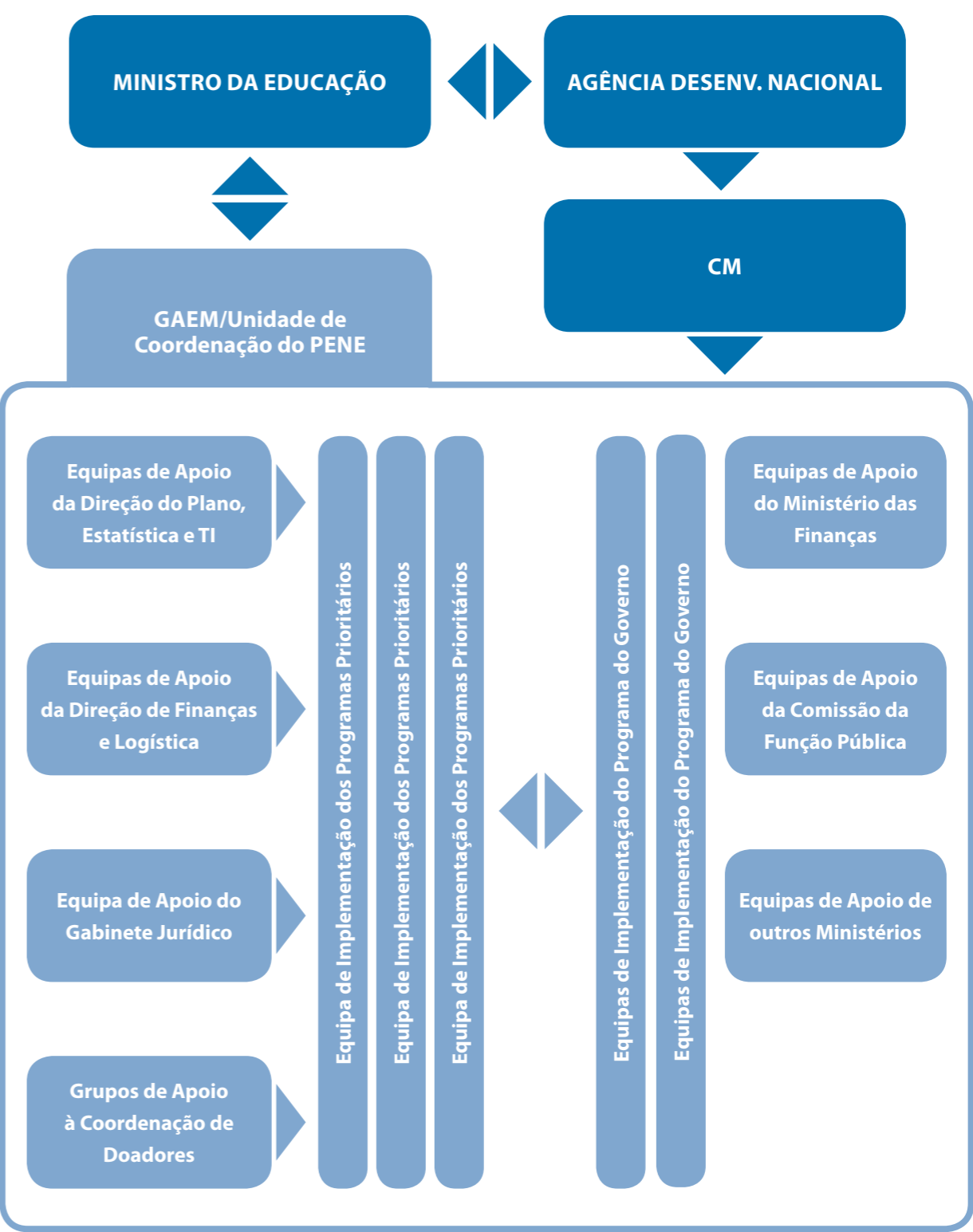
Este capítulo descreve as principais condições para se garantir a adequada implementação do PENE no período 2011-2015. Estes são:

- **Mecanismos de gestão da implementação.** Apresenta-se uma descrição da estrutura e mecanismos de apoio organizacional, com linhas definidas no que se refere à tomada de decisões, responsabilidades e responsabilização.
- **Fases de arranque.** A implementação do PENE exigirá novos métodos de trabalho quando ocorrer um planeamento mais detalhado de cada um dos Programas Prioritários.
- **Quadro de monitorização e avaliação.** Os principais elementos necessários para monitorizar e avaliar os resultados do PENE.
- **Divulgação e promoção.** Os principais passos para se garantir que o plano é devidamente disseminado e promovido. Para motivar e envolver as pessoas é essencial uma compreensão e apropriação partilhadas do PENE.
- **Boa governação.** O sucesso do PENE depende da adoção e prossecução, por parte do Ministério, de práticas éticas, transparentes, eficientes e eficazes, e da responsabilização dos diretores, líderes e outros funcionários.
- **Fatores fundamentais de sucesso e gestão do risco.** Fatores internos e externos que podem afetar o sucesso global do plano.

## 5.1 MECANISMOS DE GESTÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO

Para se alcançarem as finalidades, objetivos e metas do PENE, a implementação deve assentar numa base sólida, o que exige mecanismos de coordenação eficientes, com linhas claras relativamente à tomada de decisões, responsabilidades e responsabilização. Os mecanismos de gestão são sintetizados na figura 5.1 abaixo, e os papéis são definidos na página seguinte.

FIGURA 5.1: Principais Mecanismos de Gestão para a Implementação do PENE. Fonte: Ministério da Educação.



## MINISTRO DA EDUCAÇÃO

O Ministro liderará a gestão da implementação do PENE e ficará responsável pelas decisões políticas e pela resolução de contínuos problemas, garantindo o funcionamento harmonioso das Equipas de Implementação dos Programas Prioritários e a sua responsabilização.

## GAEM/UNIDADE DE COORDENAÇÃO DO PENE

O Gabinete de Análise Estratégica e Modernização (GAEM) ficará responsável pela coordenação do PENE e tem um papel crucial na prestação de aconselhamento de qualidade aos decisores. Dentro do GAEM, existirá uma Unidade de Coordenação do PENE, cujas responsabilidades incluirão: a) supervisionar o processo de implementação do PENE; b) certificar-se que a estrutura do Ministério apoia completamente a consecução das finalidades e metas do PENE; c) garantir que o PENE é adotado como o quadro conceptual para o desenvolvimento dos planos de capacitação regionais, distritais e escolares, bem como para todo o planeamento organizado a nível central; d) sustentar o desenvolvimento de um esquema de apoio setorial abrangente; e) desenvolver e utilizar instrumentos de monitorização e avaliação para a implementação do PENE.

## EQUIPAS DE IMPLEMENTAÇÃO DOS PROGRAMAS PRIORITÁRIOS

Estas equipas irão: a) garantir a articulação entre as diversas componentes e atividades de cada programa; b) preparar e implementar PAAs com o apoio técnico da Unidade de Coordenação do PENE e a DNPETI; c) monitorizar a implementação do plano, através da realização regular de reuniões estruturadas; e d) preparar relatórios regulares sobre a implementação do programa.

Cada equipa de implementação será composta pelas pessoas responsáveis pelos subsectores/departamentos de educação e pelas pessoas diretamente envolvidas na prossecução do programa correspondente, incluindo assistentes técnicos.

## A DIREÇÃO DO PLANO, ESTATÍSTICA E TI

A DNPETI concederá apoio técnico à Unidade de Coordenação do PENE e às Equipas de Implementação dos Programas Prioritários e desempenhará três funções principais:

- **Planeamento anual e gestão orientada para os resultados** para auxiliar o desenvolvimento dos PAAs centrais para os Programas Prioritários, será necessário: a) garantir assistência para que os PAAs sejam coerentes e consistentes com a implementação do PENE; b) preparar dados para servirem de ferramenta na tomada de decisões e gestão orientada para os resultados e apoiar a sua implementação; c) providenciar apoio e formação sobre planeamento básico aos diretores nacionais, regionais, distritais e escolares; e d) desempenhar um papel ativo na preparação do orçamento nacional apoiando a Direção de Finanças e Logística (DNFL).
- **Apoio ao planeamento estratégico e implementação** do GAEM e das Equipas de Implementação dos Programas Prioritários, fornecendo projeções de dados de planeamento a longo prazo e análises de cenários, para assegurar: a) a correção e aperfeiçoamento das estimativas inicialmente avançadas; b) a produção de projeções fiáveis e de cenários alternativos para corresponder às necessidades com os recursos disponíveis; c) o apoio à produção da DNFL de

projeções de custos fiáveis para os programas de reforma educativa; d) a assistência à DNFL na construção de modelos sólidos de simulação de modo a automatizar parte das estimativas de custos e finanças, com base nos modelos de dados gerados.

- **Equipa de Apoio à Coordenação e Avaliação de Doadores.** Esta equipa irá prestar apoio ao nível: a) da avaliação da consecução dos resultados, tendo como referência as metas estabelecidas no QAD; b) do trabalho da Comissão de Coordenação Setorial de Doadores e dos Grupos de Apoio à Coordenação de Programas<sup>21</sup>; c) das direções, com o propósito de gerir e coordenar a sua utilização de assessores técnicos internacionais e nacionais; d) da monitorização e relatório do desempenho dos programas de doadores existentes; e e) da preparação e desenvolvimento de novas propostas de cooperação internacional.

Estas funções estão em consonância com a nova estrutura da DNPETI, tal como definida na Lei Orgânica.

## A DIREÇÃO DE FINANÇAS E LOGÍSTICA

A capacitação da DNFL precisa de ser desenvolvida, de modo a que consiga providenciar os seguintes serviços essenciais à implementação do PENE:

- **Orçamentação do setor.** A DNFL irá preparar: a) orçamentos anuais para todos os Programas Prioritários, que reflitam de forma precisa as suas necessidades específicas, com base em planos de implementação detalhados; b) uma classificação orçamental satisfatória, por resultados, e contabilidade precisa e em tempo útil; c) projeções macroeconómicas fiáveis, em articulação com as metas fiscais e orçamentais do GovTL.
- **Uso adequado dos sistemas de informação das finanças públicas.** Deve ser tirado o máximo partido do SIGFP do governo, no sentido de recolher informação contínua e exata sobre a execução orçamental, de modo a monitorizar a implementação dos Programas Prioritários. O uso apropriado do SIGFP permite ao Ministério dialogar com os parceiros de desenvolvimento sobre o apoio financeiro direto ao setor.
- **Simulação de cenários económicos.** Será necessário trabalhar com cenários de custos e projeções de simulação económica: a) para recalcular algumas das estimativas iniciais à medida que se tem acesso a informação mais precisa; e b) à medida que novos instrumentos ou pacotes são introduzidos.
- **Preparação e ajustamento do QDMP.** Uma componente da discussão com o GovTL e os parceiros de desenvolvimento sobre o apoio a longo prazo será a existência de um QDMP. Este instrumento ajuda a prevenir inconsistências internas do orçamento ou a afetação de despesas a áreas que não são prioritárias. O QDMP deve ser aprovado a um nível político elevado (por exemplo, pelo CM) e regularmente revisto.

Será delineado e implementado, durante a fase preparatória de implementação do PENE, um plano abrangente para capacitar a DNFL.

<sup>21</sup> Ver o Programa Prioritário 13: Coordenação de Doadores, para mais informações sobre estes grupos.

## COORDENAÇÃO DE DOADORES

Em consonância com o Programa Prioritário 13, será necessária a coordenação dos contributos dos parceiros de desenvolvimento, de modo a estabelecer mecanismos de comunicação e monitorização bem articulados e eficazes e, assim, garantir a implementação harmoniosa do significativo volume de assistência técnica que será preciso para a implementação do PENE.

É necessário que ocorra articulação entre os parceiros externos e entre estes e o GovTL. O GAEM, dado o seu papel de coordenação do PENE, desempenhará esta função, com o apoio da DNPETI e promoverá um diálogo contínuo e o apoio aos programas individuais. Todos os anos, será realizada uma reunião formal de revisão conjunta anual com diversos intervenientes (parceiros de desenvolvimento, representantes das ONGs e da sociedade civil, representantes dos sistemas de gestão escolar e educadores), que constituirá uma oportunidade para avaliar em conjunto as conquistas e as lacunas da implementação do PENE, para definir quais as melhorias necessárias para se alcançarem os objetivos e as metas de desenvolvimento. Assim, será exigido um trabalho considerável de preparação destas reuniões, por parte dos parceiros de desenvolvimento e do Ministério.

## O GABINETE JURÍDICO

O Gabinete Jurídico (GJ) irá elaborar um quadro regulador que potencie a implementação eficaz dos conceitos de reforma educativa inscritos no PENE. Procederá ainda à revisão regular das leis existentes, para determinar se são necessárias alterações, à redação de novas leis ou acordos que venham a ser necessários.

## COORDENAÇÃO INTRAGOVERNAMENTAL

A coordenação intragovernamental e o apoio ao sucesso da implementação do PENE envolverão as seguintes agências-chave:

- **A Agência de Desenvolvimento Nacional.** A ADN foi criada para gerir, monitorizar e administrar a implementação do PED e de projetos de desenvolvimento nacional de grandes dimensões e complexos. A ADN é responsável por avaliar propostas para grandes infraestruturas, monitorizar e reportar a evolução da execução de infraestruturas, toda a coordenação governamental, planeamento nacional e desenvolvimento de políticas fundamentadas, bem como por monitorizar e avaliar projetos e programas governamentais de grandes dimensões. Deste modo, a ADN desempenhará um papel significativo no alinhamento das atividades do PENE com as do PED.
- **O Ministério das Finanças.** É necessária uma parceria com o Ministério das Finanças para desenvolver os mecanismos avançados de orçamentação e controlo da despesa indispensáveis à implementação do PENE. O trabalho com o Ministério das Finanças promoverá um melhor desenvolvimento e implementação dos diferentes programas educativos.
- **A Comissão da Função Pública.** É necessária uma parceria com a CFP para prestar apoio à implementação do Estatuto da Carreira Docente, de reformas de gestão docente e de resultados esperados para o Programa Prioritário 9: Gestão dos RH.
- **Outros ramos executivos do governo.** Existem oportunidades de integrar e estabelecer sinergias entre os programas educativos e os objetivos e políticas de outros setores do governo, como o SEFOPE e os Ministérios da Saúde, das Infraestruturas e da Agricultura e Pescas.

## 5.2 FASES DE ARRANQUE DA IMPLEMENTAÇÃO

O PENE tem início em 2011, sendo necessário haver uma fase preparatória de implementação para tomar as providências adequadas e assegurar que toda a implementação é corretamente posta em prática.

De referir que as fases iniciais da implementação são cruciais para introduzir: a) mudanças organizacionais no Ministério; b) novo pessoal de gestão nas direções nacionais, regionais e distritais, responsável pelo desempenho das funções descritas no PENE; c) novas práticas de gestão para implementar o plano; d) calendários da implementação.

De seguida, apresentam-se as principais medidas para assegurar um arranque adequado da fase preparatória e da fase inicial da implementação.

### FASE PREPARATÓRIA DA IMPLEMENTAÇÃO

Durante esta fase, devem ser abordadas as seguintes questões:

- **Criação da nova estrutura.** Para facilitar a implementação do PENE, será importante manter o objetivo de alinhar a estrutura do Ministério com os Programas Prioritários.
- **Assegurar uma afetação do orçamento de 2011 apropriada.** O ano de 2011 deve marcar um ponto de rutura com o sistema tradicional de orçamentação na área da educação. A proposta orçamental apresentada ao Primeiro-Ministro aumentou para \$115m – o orçamento estimado como necessário para implementar os PAAs de 2011. Isto representa um aumento de aproximadamente \$40m em relação ao orçamento de 2010. Embora este aumento se afigure como uma meta ambiciosa, é expectável que o Ministério o consiga executar.
- **Preparação de programas de integração das novas equipas de gestão.** Antes de assumirem as suas novas funções, as novas equipas de gestão devem ser submetidas a um processo intensivo de formação, durante o qual se familiarizem com: a) procedimentos administrativos de governação; b) a preparação de orçamentos e planos anuais; c) os conteúdos gerais do PENE; d) conteúdos específicos do programa prioritário que terão de implementar; e) monitorização e relatório de gestão orientada para os resultados.
- **Contratação e formação das principais equipas de apoio.** Estas equipas de apoio à gestão devem ser contratadas, formadas e estar prontas a iniciar as suas funções o mais cedo possível. Isto inclui: a) os Gabinetes do Ministro (GAEM e GJ); b) pessoal-chave na DNFL, para assegurar a adequação da capacidade administrativa de implementar e monitorizar as despesas do plano; c) pessoal-chave na DNPETI, para prestar apoio à introdução de ferramentas de gestão orientadas para os resultados e de outras atividades de apoio à avaliação.
- **Formação do pessoal.** Os novos funcionários devem ser submetidos a formação semelhante à das equipas de gestão. Em alguns casos, como a DNPETI, estas posições tinham já sido incluídas no orçamento de 2010, mas não chegaram a ser preenchidas. Para outras posições, como o Gabinete do Ministro, será necessário confirmar o apoio de doadores específicos para se poder contratar membros-chave da equipa.

### FASE INICIAL DA IMPLEMENTAÇÃO

A fase inicial da implementação exigirá uma abordagem às seguintes questões, com carácter pontual:

- **Dados de referência e Quadro de Avaliação do Desempenho.** Os indicadores de monitorização do desempenho e os dados de referência para estabelecer comparações terão de ser definidos com os parceiros doadores e com os novos gestores do Ministério; o envolvimento dos últimos é crucial para garantir a apropriação futura.
- **Coordenação de doadores:** O arranque do Programa Prioritário de Coordenação de Doadores garantirá o funcionamento adequado da nova estrutura desde o início. Serão delineados e implementados novos procedimentos padronizados para a seleção, contratação e gestão de assessores técnicos.
- **Coordenação com o governo:** Serão criados novos mecanismos para assegurar a participação do gabinete do Primeiro Ministro e do Ministério das Finanças nas fases iniciais de implementação do PENE, o que ajudará a iniciar uma nova e articulada modalidade de trabalho com outros ramos executivos do governo.

5.3 MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PENE

A conceção de um quadro apropriado de monitorização e avaliação que permita medir a consecução dos resultados do PENE exigirá o desenvolvimento dos dois elementos-chave seguintes:

- **Dados de referência.** Os dados de 2010 (incluindo os resultados dos Censos de 2010) foram incluídos no PENE, na medida do possível, e constituem um termo de referência valioso para serem usados no futuro para comparar e avaliar resultados.
- **Quadro de Avaliação do Desempenho.** Consiste num conjunto de indicadores de saída ('output'), de resultados ('outcome') e, possivelmente, de impacto.

ESTABELECIMENTO DE DADOS DE REFERÊNCIA

Serão usados um conjunto de dados de referência, recolhidos em 2010, que sustentarão a revisão de cinco anos do PENE e funcionarão como marcos de referência iniciais em relação aos quais os progressos podem ser medidos. É oportuno que 2010 seja o ano de referência escolhido pelo PENE, dado que coincide com o último Censos que fornecem dados relevantes sobre:

- **Distribuição da população.** Identificar-se-ão, com mais rigor, as características da população até ao nível do suco. Anteriormente, o Ministério tinha de usar projeções gerais da população, com base em dados distritais.
- **Migração e realocação.** O fim do período pós-conflito marcou o encerramento dos campos de refugiados em várias partes do País e a realocação de populações. Os Censos permitirão identificar as novas concentrações populacionais.
- **Crescimento.** O trabalho continuará no sentido de corrigir as projeções de crescimento populacional disponíveis, baseadas nos Censos de 2004, com os novos dados obtidos em 2010.
- **Questões educativas.** Os Censos fornecem dados educativos relevantes, tais como taxas de analfabetismo e de matrícula, que serão úteis para comparar com os dados existentes do SIGE e para ajustar algumas das projeções do Ministério.
- **Outros dados relevantes.** Mais informação será disponibilizada para ajudar a mapear a pobreza e outros indicadores sociais pertinentes.

Os Censos providenciam coordenadas de Sistema de Informação Geográfica de todos os agregados familiares do País, juntamente com o número e idade das crianças que os integram. Esta informação, quando cruzada com a localização existente das escolas, apoiará o planeamento geograficamente orientado.

QUADRO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

O QAD é um instrumento para determinar se as metas estão a ser atingidas e o PENE selecionará um conjunto de indicadores educativos padrão adaptados ao contexto de Timor-Leste. Existem vários tipos de indicadores, incluindo:

- **Os indicadores de recursos** medem os recursos financeiros, administrativos e reguladores disponibilizados pelo governo e doadores. É necessário estabelecer uma relação entre os recursos usados e os resultados alcançados, de modo a avaliar a eficiência das ações postas em prática, por exemplo, 'quota do orçamento atribuída às despesas da educação' e 'investimento total em infraestruturas escolares'.
- **Os indicadores de saída** medem as consequências imediatas e concretas das medidas adotadas e dos recursos usados, por exemplo, 'número de escolas construídas' e 'número de professores que receberam formação'.
- **Os indicadores de resultados** medem os resultados em termos de benefícios para o público-alvo, por exemplo, 'matrícula e 'percentagem de raparigas entre os alunos que ingressam no primeiro ano do Ensino Secundário'.
- **Os indicadores de impacto** medem as consequências a longo prazo dos resultados e os objetivos em termos de desenvolvimento nacional e redução da pobreza, por exemplo, 'qualidade da educação'.

Em Timor-Leste, onde se registam ainda necessidades de melhoria dos dados estatísticos, será necessário selecionar apenas um pequeno conjunto de indicadores básicos. Na medida do possível, estes indicadores devem ser SMART<sup>22</sup> (sigla inglesa):

- **Específicos (Specific)** para os objetivos que pretendem medir.
- **Mensuráveis (Measurable)** quantitativa ou qualitativamente.
- **Acessíveis (Available)** a um custo aceitável.
- **Pertinentes (Relevant)** para as necessidades de informação dos gestores.
- **Calendarizados (Time-bound)** para quando se prevê que um objetivo/meta seja atingido/a.

Deve ser evitada a tentação de definir conjuntos de indicadores muito complexos que podem não estar disponíveis ou cuja medição seja muito dispendiosa.

Os indicadores são necessários para:

- **Resultados de aprendizagem**, para monitorizar e avaliar os progressos dos estudantes com base em resultados de aprendizagem.

<sup>22</sup> Para mais informações, ver Comissão Europeia: 'Project Cycle Management Guidelines', 2004.

- **Desempenho escolar**, para garantir a qualidade das escolas e do ambiente de aprendizagem, incluindo o ambiente social, o desenvolvimento profissional do pessoal, a participação da comunidade, a administração escolar e a gestão financeira, a manutenção dos edifícios escolares e os materiais de aprendizagem.
- **Recursos humanos e financeiros**, para auxiliar a determinar se as estratégias usadas na reforma e reforço destas áreas promovem o sucesso e têm custos razoáveis.
- **A capacidade do Ministério** de avaliar a sua competência para implementar o PENE. Serão usados Sistemas de Garantia da Qualidade como instrumentos de monitorização e avaliação, e o Gabinete do Inspetor-Geral irá desempenhar um papel preponderante nesta função.

## PRINCIPAIS INSTRUMENTOS PARA UMA EFICAZ MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

O QAD inclui instrumentos que irão apoiar não só a orientar a implementação do PENE como também a monitorizar e avaliar. Estes são:

- **Planos de Ação Anual**. Os PAAs incluirão atividades relacionadas com o PENE e serão usados para adaptar as estimativas originais feitas neste plano, bem como para fornecer mais detalhes sobre as atividades a levar a cabo e os respetivos custos. O progresso será monitorizado trimestralmente enquanto que o planeamento de saída ('output planning') terá de ser reajustado anualmente. Depois de se medir o que foi atingido no ano anterior, os planos serão ajustados para o ano seguinte, de modo a continuarem centrados nas metas a longo prazo.
- **Os Calendários de Execução dos PAAs** existem para cada Programa Prioritário e baseiam-se nos PAAs. Fornecem uma síntese das atividades, prazos e responsabilidades, e ilustram os resultados alcançados.
- **Gestão Orientada para os Resultados**. Este instrumento será providenciado para combinar os sistemas tradicionais de monitorização da despesa por recursos ('input') com a informação de saída ('output') contida nos calendários de execução estabelecidos nos planos anuais. Isto ajudará a preparar planos de despesa e a evitar estrangulamentos administrativos, o que permitirá que o Ministério monitorize se os recursos gastos atingiram os resultados esperados.
- **Dados do SIGE**. Um elemento fundamental na monitorização e avaliação será a disponibilidade de dados fiáveis e abrangentes do SIGE<sup>23</sup>. No passado, provou-se ser difícil recolher dados de confiança e os sistemas em funcionamento para o Ensino Básico a nível distrital e da escola continuam a não fornecer dados completamente fiáveis ou atualizados.

A nível nacional, ainda não está estabelecido o SIGE abrangente que se pretende. Está planeada a conceção de um SIGE para armazenar, recuperar, analisar e avaliar dados para todos os setores de ensino (bases de dados, mapas de pobreza e inquéritos), algo que representa um valor acrescido para o processo de monitorização e avaliação e consequente tomada de decisões.

## 5.4 DIVULGAÇÃO DO PLANO

Tem-se verificado um considerável apoio e entusiasmo por parte dos funcionários do Ministério, intervenientes e outros parceiros de desenvolvimento durante a fase de desenvolvimento do PENE. É importante que esta adesão seja ainda mais consolidada durante as fases de arranque e de implementação. A divulgação eficaz dos benefícios da implementação do PENE para os alunos, educadores, pais e comunidades é essencial para que haja consciencialização e apoio às reformas propostas. Assim, será traçado um plano de divulgação e promoção para garantir uma comunicação adequada que estimule o apoio e a participação ativa dos cidadãos e do governo.

Os grupos-alvo mais importantes são:

- **Líderes governativos**. Serão dinamizados workshops para explicar e discutir os principais conteúdos dos programas e serão distribuídas versões executivas do PENE ao Presidente, Primeiro-Ministro e CM.
- **Parlamento**. Deverá ser realizada uma apresentação aos membros da Comissão Parlamentar 'F', que tem um papel direto na monitorização do setor educativo, por forma a assegurar que os deputados tenham a oportunidade de compreender e debater os conteúdos deste plano.
- **Sociedade civil**. Organizações não governamentais envolvidas na educação, tais como a Igreja, ONGs e grupos não formais, terão a oportunidade de debater e compreender os conteúdos deste plano.
- **Líderes regionais, distritais e escolares**. Diretores regionais e distritais, superintendentes, diretores de escola e outros intervenientes no processo de gestão e prestação de serviços de ensino devem familiarizar-se com os objetivos globais do plano, pelo que deve ser disponibilizado material adequado para ser distribuído por todas as escolas.
- **Professores**. Os conteúdos básicos do PENE devem constar dos programas de formação contínua.
- **Pais**. O PENE proporciona uma nova visão e esperança para as famílias timorenses, que devem familiarizar-se com e compreender os benefícios das reformas educativas.

Os públicos são diferentes e será necessária uma variedade de estratégias de comunicação para divulgar o PENE. A ampla distribuição do documento impresso não será suficiente, pelo que será preparada uma versão resumida, acompanhada de reuniões, seminários e/ou workshops a nível nacional, regional e escolar.

Este plano de divulgação e promoção incluirá uma campanha nos diferentes meios de comunicação social (rádio, televisão, internet, cartazes nas escolas) e implicará os parceiros de desenvolvimento. Serão ainda utilizados os recursos internos do Ministério, tais como a TV e rádio educação e as novas instalações tipográficas.

<sup>23</sup>Tal como foi planeado para o Programa Prioritário 11: Tecnologias da Informação e Comunicação e Sistemas de Informação de Gestão.

5.5 BOA GOVERNAÇÃO

A implementação do PENE irá enfatizar o reforço da boa governação do Ministério, particularmente nestas áreas:

- **Aumento da coordenação.** O processo de implementação centrar-se-á no aumento sistemático da coordenação entre as direções e dentro destas.
- **Mobilidade e participação.** Os funcionários que tenham potencial para participar nas atividades do PENE serão identificados e as suas competências especializadas serão rentabilizadas em diferentes Direções do Ministério.
- **Acesso a informação.** O acesso a informação sobre educação por parte de todos os cidadãos garantirá que estarão informados sobre o PENE e os progressos da sua implementação, de modo a que possam monitorizar e contribuir para o seu sucesso.

Existe a necessidade de uma melhor gestão do desempenho na função pública, para conduzir a prestação de serviços e aumentar a responsabilização. Tem sido feito algum progresso no sentido de registar o desempenho dos funcionários públicos, mas ainda é necessário um maior rigor. O conceito de prestação de serviço público precisa de ser melhor compreendido e aceite, se se pretende realizar uma mudança na cultura e atitudes organizacionais.

O Ministério pode contribuir para uma melhor gestão do desempenho ao introduzir descrições de tarefas claras e expectativas de desempenho, juntamente com planos individuais de trabalho para todos os funcionários. Os planos de trabalho incluirão, na medida do possível, indicadores de desempenho e de tarefas. O pessoal terá apoio para atingir os objetivos dos seus planos de trabalho, pois o Ministério desenvolverá políticas e procedimentos claros, dentro dos quais os funcionários possam operar, e ligará as oportunidades de desenvolvimento profissional às atividades de trabalho.

A responsabilização dos funcionários públicos será melhorada, através da avaliação regular do desempenho, tendo como referência os planos de trabalho e centrando-se na obtenção de resultados.

5.6 GESTÃO DO RISCO E PRESSUPOSTOS

Existem seis requisitos fundamentais para que a implementação do PENE seja bem-sucedida:

1. O aumento da afetação de recursos financeiros públicos à área da educação.
2. Uma gestão cuidadosa das despesas e orientada por resultados, para garantir que os gastos são coerentes com as necessidades de implementação emergentes do sistema de monitorização e avaliação.
3. Um plano de capacitação contínuo e bem gerido, que vise a sustentabilidade do PENE.
4. Uma abordagem setorial ampla para coordenar o apoio dos parceiros de desenvolvimento.
5. A comunicação eficaz com os vários intervenientes.
6. Flexibilidade e capacidade de adaptação à mudança, em função das constantes mudanças em Timor-Leste.

A extensa consulta realizada durante o desenvolvimento do PENE permite acreditar que existe um elevado apoio ao cumprimento dos objetivos do PENE, mas, como é óbvio, este estará sempre sujeito a influências, que fogem do controlo direto da gestão e podem ameaçar a consecução desses objetivos. É, portanto, importante monitorizar o ambiente e confirmar se os pressupostos que já foram definidos tendem a manter-se verdadeiros e que novos riscos podem estar a emergir, e agir no sentido de lidar com esses riscos ou mitigá-los, sempre que possível.

Podem ser identificados riscos para todos os níveis do PENE: para a finalidade, os resultados, os objetivos, as consequências, e o programa/projeto de trabalho. Como parte da implementação do PENE, cada Equipa de Implementação de cada Programa Prioritário terá de avaliar os riscos potenciais e desenvolver um plano de gestão dos mesmos.

Frequentemente, recorre-se a uma Matriz de Gestão do Risco para obter um registo sobre como se podem gerir riscos já identificados, de acordo com o exemplo apresentado abaixo, na tabela 5.1. Esta não é uma lista completa. O PENE é uma agenda complexa para melhorar a qualidade e o acesso à educação e serão necessárias uma avaliação e gestão do risco mais detalhadas, como parte do processo de planeamento dos projetos.

TABELA 5.1: Exemplo de Matriz de Gestão do Risco.

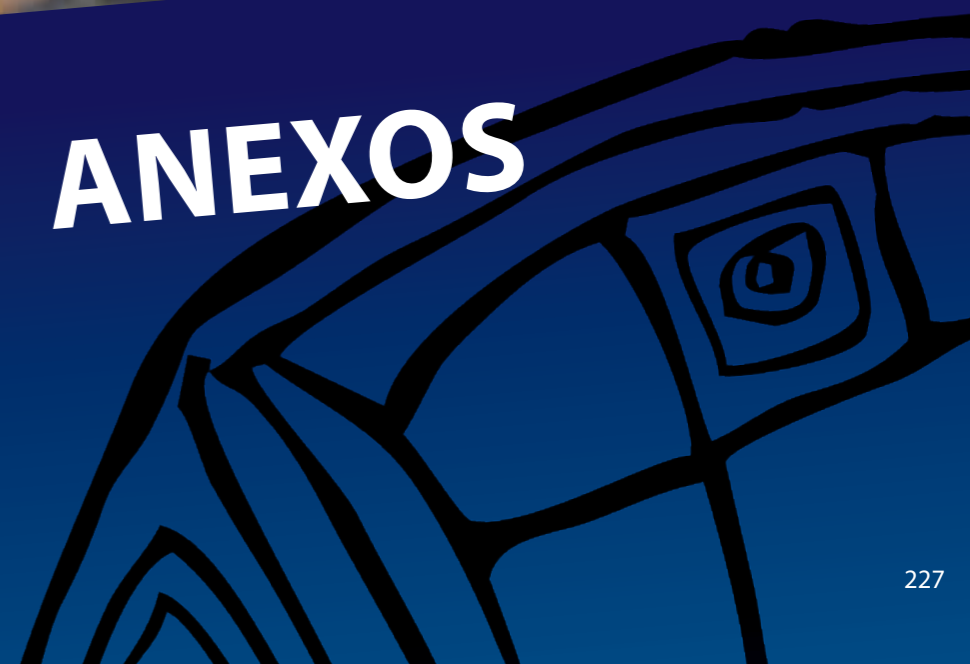
Fonte: Ministério da Educação

RISCO	POTENCIAL IMPACTO ADVERSO	NÍVEL DE RISCO	ESTRATÉGIA DE GESTÃO DO RISCO	RESPONSABILIDADE
Financiamento do governo insuficiente.	<ul style="list-style-type: none"><li>As metas educativas que não são atingidas têm repercussões em todo o sistema.</li></ul>	Médio	<ul style="list-style-type: none"><li>Envolver o Gabinete do Primeiro Ministro e o Ministro das Finanças para participarem nos processos de monitorização e orçamentação.</li></ul>	Ministro da Educação.
Apoio fraco ou insustentável por parte da sociedade e setores relacionados com a educação.	<ul style="list-style-type: none"><li>Interrupção/ revisão das metas e procedimentos no fim desta administração.</li><li>Inscrição limitada em todas as áreas de ensino.</li></ul>	Alto	<ul style="list-style-type: none"><li>Investir um esforço considerável na comunicação e divulgação do PENE.</li><li>Promover a participação da sociedade civil na execução dos principais programas.</li></ul>	Ministro da Educação.
Financiamento internacional insuficiente para sustentar a implementação do PENE.	<ul style="list-style-type: none"><li>O Ministério não tem condições para construir a capacitação interna necessária para implementar o PENE.</li><li>As metas educativas que não são atingidas têm repercussões em todo o sistema.</li></ul>	Alto	<ul style="list-style-type: none"><li>Garantir a implementação com sucesso do PP13.</li><li>Reforçar o apoio internacional com doadores-chave.</li><li>Estabelecer novas parcerias com outros MEs da região e promover o intercâmbio.</li></ul>	Ministro da Educação. GAEM. Ministro das Finanças.
Timorenses competentes não estão interessados em integrar os programas de formação inicial de professores.	<ul style="list-style-type: none"><li>O Ministério não consegue alargar o número de inscrições e a qualidade como esperado no PENE.</li></ul>	Médio	<ul style="list-style-type: none"><li>Assegurar que a carreira docente oferece benefícios económicos e sociais a longo e curto prazo, para que seja competitiva relativamente a outras alternativas de emprego.</li></ul>	Ministro da Educação. Ministro das Finanças
Os programas de bolsas de estudo internacionais não são suficientes para qualificar a quantidade necessária de pessoas exigida pelo PENE.	<ul style="list-style-type: none"><li>O Ministério não tem as condições para construir a capacitação interna necessária para implementar o PENE.</li><li>Algumas metas educativas podem não ser alcançadas, particularmente no Ensino Superior.</li></ul>	Baixo	<ul style="list-style-type: none"><li>Reforçar e aumentar os acordos existentes com os principais parceiros.</li><li>Criar novas parcerias com outros países da região.</li></ul>	Primeiro Ministro. Ministro da Educação. Fundo do Desenvolvimento do Capital Humano.
O governo não coordena eficazmente o financiamento público para o técnico-vocacional e para o Ensino Superior.	<ul style="list-style-type: none"><li>A duplicação de atividades gerará confusão sobre a relevância do fornecimento e limitará os recursos disponíveis.</li></ul>	Alto	<ul style="list-style-type: none"><li>Assegurar que o governo coordena adequadamente o financiamento público do ensino superior e técnico.</li></ul>	Primeiro Ministro. Ministério das Finanças.
A criação de sindicatos de professores gera um ambiente desfavorável à implementação dos diferentes programas.	<ul style="list-style-type: none"><li>Fundos insuficientes para financiar a expansão da mão de obra docente e a sua qualificação.</li></ul>	Alto	<ul style="list-style-type: none"><li>Envolver os líderes dos sindicatos de professores nas questões fundamentais relativas à expansão da qualidade do ensino (Programa Prioritário 7).</li></ul>	ME. INFORDEPE RH Sindicato dos Professores.
Apoio governamental ou parlamentar limitado dificulta a reforma estrutural jurídica do sistema educativo.	<ul style="list-style-type: none"><li>Muitos dos principais programas terão limitações orçamentais ou organizacionais.</li><li>A maior parte das soluções será temporária e insustentável, e irá provavelmente mudar com o próximo governo.</li></ul>	Alto	<ul style="list-style-type: none"><li>Garantir um envolvimento próximo por parte da Comissão Parlamentar F na implementação do PENE.</li><li>Garantir o apoio governamental para acelerar a agenda no CM.</li></ul>	Primeiro Ministro. Comissão Parlamentar F. Ministro da Educação.

A avaliação do risco, matriz e plano de gestão do risco terão de ser revistos e atualizados regularmente como parte das RCAs e do processo de PAAs.



# ANEXOS



ANEXO 1: LISTA DE AUTORES E COLABORADORES

Coordenação Geral	S.E. João Cândio Freitas, PhD, Ministro da Educação
Coordenação Geral Técnica	Afonso Soares, Diretor Nacional do Plano, Estatística e Tecnologias de Informação
	Nelson Stratta, Assessor de Planeamento Estratégico
Dados e Projeções	Pedro Figueiredo, Assessor do Orçamento e Finanças
Estatísticas e Financeiras	Mark Minford, Consultor do Banco Mundial (2011)
	Luc Gacugnonle, Banco Mundial, Díli
Assessor SIGE	Kashif Saeed
Revisão 2011	Afonso Soares, Diretor Nacional do Plano, Estatística e Tecnologias de Informação
	Nelson Stratta, Assessor de Planeamento Estratégico
	Barbara Thornton, PhD, Consultora Internacional
	Richard Hellyer, Especialista em Gestão Educativa
	José Luís Canêlhas, Assessor do Ministro da Educação
	Ian Cosier, PhD, Especialista em Gestão Educativa

AUTORIDADES DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO QUE PARTICIPARAM NA ELABORAÇÃO DO PENE EM 2009

Paulo Assis Belo	Vice-Ministro da Educação
Apolinário Magno	Diretor-Geral
Cidália Leite	Subdiretor-Geral
Antoninho Sequeira Alves	Inspetor-Geral
Evaristo Maria de Jesus	Subinspetor-Geral
Tarcísio do Carno	Diretor da DNAFLA
Armando dos Reis	Chefe do Departamento de Recursos Humanos (DNAFLA)
Samuel da Costa	Chefe do Departamento de Finanças (DNAFLA)
Raimundo José Neto	Diretor da DNCAE
José António Cardoso	Chefe do Departamento de Avaliação (DNCAE)
Domingos Maia de Deus	Chefe do Departamento de Materiais Curriculares (DNCAE)
Abrão dos Santos	Diretor da DNETS
Moisés da Silva	Chefe de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
Elsa Maria Correia	Chefe do Departamento do Ensino Superior Universitário (DNETS)
Januário Viana	Chefe do Ensino Superior Técnico (DNETS)
Idalina Freitas	Diretor da DNFP
Francisca de Jesus	Chefe do Departamento de Formação Profissional (DNFP)
Adelina dos Reis	Chefe do Departamento de Política de Formação de pessoal não docente (DNFP)
Alfredo de Araújo	Chefe do Departamento de Política de Formação de Professores (DNFP)
Alfredo dos Reis Araújo	Diretor da DNAAE
Luís M. Fernandes	Chefe do Departamento de Administração Escolar (DNAAE)
Abelina da Costa	Chefe do Departamento de Acreditação e Avaliação (DNAAE)
Pedro Pinto dos Reis	Chefe do Departamento de Ação Social Escolar (DNAAE)
Filomeno dos Santos	Diretor da DNEANF
Fernanda Rebelo	Chefe do Departamento de Literacia e Ensino a Distância (DNEANF)
Maria Filomena Soares	Chefe do Departamento de Avaliação e Equivalências (DNEANF)
Helena Nunes	Chefe do Departamento de Currículo e Materiais (DNEANF)
Adalfredo de Almeida	Assessor da DNEANF
Antonino Pires	Diretor do INFPC
Afonso Soares	Diretor da DNPETI
António de Jesus	Chefe do Departamento de Plano Educativo
Simão do Rosário	Chefe do Departamento do SIGE
Almério Soares	Diretor da UNIME

Carlos de Jesus Freitas	Diretor da Região 1: Baucau, Viqueque, Lautém e Manatuto
João dos Santos	Diretor da Região 2: Díli e Liquiçá
Alexandre de Araújo	Diretor da Região 3: Aileu, Ainaro, Manufahi
Estanislau Baptista	Diretor da Região 4: Ermera, Covalima, Bobonaro
Justino Neno	Diretor da Região 5: Oecusse
Celestina da Costa Isaac	SIGE (DNPETI)
Kirsty Sword Gusmão	Presidente, Comissão Nacional de Educação

ASSESSORES INTERNACIONAIS DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Barbara Thornton	Assessor de Qualidade do Ensino, WB-ESSP
Muriel Lauvige	Assessor de Género, UNIFEM
Daniela Cury	Gestor do Projeto de Desenvolvimento das TIC, NZAID
Alan Male	Consultor, WB-ESSP
António Pedro Jorge	Assessor Legal, WB-ESSP
Rui Manuel da Silva	Assessor Legal, WB-ESSP
Nuno Silva	Assessor de Ensino Recorrente, WB-SCEP
Sergei Prozorov	Assessor de Aprovisionamento, WB-ESSP
Susana Martins	Assessora do INFORDEPE
Alan Barker	Assessor de Ensino Superior, WB-ESSP
Anthony Stella	Assessor de Ensino Superior, NCAA, WB-ESSP
Sue Kent	Assessor de Ensino Superior Politécnico, WB- ESSP
David Kay	Assessor NQF, WB-ESSP
Noel Vite Bolvar	Coordenador do Projeto FTI
Cameron Nobbs	Assessor da Escola Foun, FTI
Janet Nye	Assessor de Educação Inclusiva, FTI
Richard Hellyer	Assessor de Recursos Humanos, NZAID
Maureen Wilson	Assessor de Líder da Equipa, NZAID
Chrystal Holt	Assessor de Inspeção, NZAID
Elke Ender	Assessor Regional, NZAID

PARCEIROS DE DESENVOLVIMENTO DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Jun Kukita	Representante Residente, UNICEF
Bartholomeus Vrolijk	Chefe da Educação, UNICEF
Baba Danbappa	UNICEF
Anette Nyquist	UNICEF
Lucinda Ramos	UNICEF
Jorge Mouzinho	UNICEF
Nuno Eugénio Goulart	UNICEF
Filipe Silva	Cooperação de Portugal
José Silva Pereira	Cooperação de Portugal
Ramón Hernández	Embaixador de Cuba em Timor-Leste
Jose M. Llera Garcia	Coordenador, Cooperação de Cuba
Jesuina Gomes	AUSAID
Natalie Mckelleher	AUSAID
Sarah Wong	Gestor da NZAID
Remigio Alquitran	UNESCO
Joan Fleuren	Diretor Nacional, Programa Alimentar Mundial
Angelline Rudakubana	Programa Alimentar Mundial
Mark White	Representante da USAID
Ginny Kintz	Assessor de Educação, CARE International
Lotte Renault	Especialista em Currículo, CARE International
Ema de Sousa	Coordenador do Ensino e Aprendizagem, Fundação ALOLA
Maria Imaculada Conceição	Coordenador do Programa Educativo, Fundação ALOLA
Lorna Bacolong	Assessor de ECCD, PLAN International
Tim Budge	Diretor Nacional, PLAN International
Dinourah Gramadera	Diretor Executivo, ONG Forum Timor-Leste

# ANEXO 2: GLOSSÁRIO

Acreditação	Aprovação legal concedida a uma instituição de ensino e aos cursos aí ministrados, uma vez que satisfazem os requisitos nacionais.
Analfabetismo de adultos	Percentagem da população com idade igual ou superior a 15 anos que não consegue ler ou escrever com compreensão uma declaração simples e curta sobre assuntos do quotidiano.
Avaliação	Aferição da eficácia de um programa no que se refere ao cumprimento das suas finalidades e/ou objetivos, utilizando métodos para determinar se os resultados obtidos são atribuíveis ao programa ou a outros fatores. Tem como objetivo a otimização do programa, através da modificação do seu funcionamento e/ou da sua conceção. O processo de avaliação inclui a análise de dados recolhidos durante a monitorização.
Avaliação do desempenho	Avaliação que compara o desempenho efetivo com os indicadores de desempenho previstos. Avaliação que compara o desempenho efetivo com os indicadores de desempenho previstos.
Avaliação externa	Avaliação realizada por um indivíduo ou organização exteriores à organização sob avaliação.
Conselho de curadores	Conselho nomeado ou eleito que supervisiona os assuntos de um agrupamento de escolas. Estes conselhos representam os pais, as autoridades locais e escolares, e a sociedade civil nesse agrupamento. Em Timor-Leste e no PENE usa-se, em sua substituição, o termo Conselho Académico.
Coorte de alunos	Grupo de alunos que ingressam no primeiro ano de um determinado ciclo no mesmo ano letivo.
Crianças não escolarizadas	Crianças cuja idade corresponde à idade escolar oficial para a frequência do 1.º Ciclo do Ensino Básico e que não estão matriculadas na escola.
Currículo	Conceção, planeamento e sequencialidade dos processos de ensino e aprendizagem. Inclui finalidades, conteúdos, atividades e práticas de ensino, bem como modalidades de avaliação do desempenho dos alunos.
Custos/Despesas	Para a educação, o custo diz respeito ao valor monetário de todos os ‘inputs’ do processo escolar (professores, edifícios, materiais e outros). O termo ‘custo’ é usado frequentemente como sinónimo de despesa. Porém, no PENE, os custos referem-se ao orçamento necessário para atingir todos os objetivos definidos.
Dados de referência	Dados estatísticos de um ano específico a partir dos quais se efetuarão, no futuro, comparações que permitam medir o progresso.
Descentralização	Processo iniciado pelo governo de transferência das responsabilidades de tomada de decisão, numa série de áreas, do poder central para os 13 distritos.
Desconcentração	Processo iniciado pelo Ministério de transferência das responsabilidades de tomada de decisão, num conjunto de áreas operacionais, do poder central para as cinco regiões e para os 13 Distritos, ainda que o controlo financeiro se mantenha maioritariamente ao nível central.
Descritores de desempenho	Descrição do desempenho esperado dos alunos em determinada idade, nível de ensino ou de desenvolvimento, usada para avaliar o desempenho atual do aluno.

Desempenho	Desempenho revelado em testes ou exames estandardizados que medem os conhecimentos ou competências numa área disciplinar. O termo é por vezes utilizado como um indicador da qualidade educativa dentro de um sistema de ensino ou quando se comparam grupos de escolas.
Desenvolvimento profissional sustentável	Atualização e desenvolvimento de conhecimentos e competências, através de formação contínua, que permitam ao indivíduo manter-se a par das evoluções tecnológicas e das práticas relativas à sua área profissional.
Despesas públicas	Despesas dos órgãos do governo financiadas por orçamento público.
Documentos curriculares	Documentos que descrevem o currículo (normalmente por área disciplinar), os quais podem incluir o modelo pedagógico e metodologia, objetivos de aprendizagem, padrões de desempenho, conteúdos, tipos de atividades de aprendizagem e processos de avaliação.
Educação Pré-Escolar	Os programas de Educação Pré-Escolar são concebidos para crianças entre os três e os cinco anos e incluem atividades de aprendizagem organizadas. No PENE, usa-se, em sua substituição, o termo Educação Pré-Escolar.
Educação inclusiva	O princípio da Educação Inclusiva foi adotado na Conferência Mundial sobre Necessidades Educativas Especiais: Acesso e Qualidade (Salamanca, Espanha, 1994) e reafirmado no Fórum Mundial de Educação (Dakar, Senegal, 2000). Originalmente, centrava-se em atender as necessidades especiais de crianças portadoras de deficiências, mas atualmente atende às necessidades de todas as crianças provenientes de grupos socialmente excluídos. O objetivo das iniciativas de educação inclusiva é apoiar a EPT, com ênfase especial na remoção das barreiras à participação e aprendizagem que se colocam às raparigas e mulheres e às crianças desfavorecidas, incapacitadas ou não escolarizadas.
Educação/Ensino a distância	Educação a distância, ou ensino a distância, é uma área do ensino que se foca nos estudantes que não se encontram fisicamente no local para receber a sua educação. Professores e estudantes comunicam através de meios eletrónicos ou impressos, bem como através de outras tecnologias.
Empoderamento/ Capacitação/ Delegação de autoridade/de poder(es)	A possibilidade de grupos ou indivíduos exercerem a sua escolha, incluindo a oportunidade de participarem em tomadas de decisão que afetam as suas vidas.
Ensino Técnico-Vocacional	Educação que visa levar os participantes a adquirir as competências, as capacidades e os conhecimentos necessários ao desempenho de funções numa determinada ocupação ou profissão.
Escolas amigas das raparigas	O Quadro para a Escola Amiga da Criança (Child-Friendly School Framework) sustenta o sucesso de outros processos como o Movimento para a Educação de Raparigas (Girls’ Education Movement), o qual promove a participação da criança no desenvolvimento de estratégias para combater a violência baseada no género. Recomenda-se uma série de áreas de intervenção, incluindo a formação de professores e a participação da comunidade.
Formação/ Desenvolvimento dos recursos humanos	Experiências de aprendizagem organizadas (tais como formação, educação, apoio, orientação e conferências) fornecidas pelas entidades empregadoras, com uma duração predefinida, com o objetivo de melhorar o desempenho profissional ou promover o desenvolvimento pessoal dos funcionários.
Gestão autónoma das escolas	Descentralização sistemática, para o nível da escola, da autoridade e responsabilidade na tomada de decisões sobre questões relevantes relacionadas com o funcionamento da escola, dentro de um enquadramento de objetivos, políticas, currículo, normas e responsabilidades definido ao nível central.
Graduados/Finalistas/ Diplomados	Estudantes que completaram o último ano de um nível ou subnível de ensino.

Guia do professor	Livro do professor que contém orientações didáticas para a implementação do currículo, as quais incluem frequentemente uma explicação sobre os conteúdos, conceção e objetivos de aprendizagem do currículo, planos de aula, instrumentos de avaliação e atividades didáticas.
Indicadores	Os indicadores são medidas usadas para avaliar o grau de consecução dos estabelecidos. Um indicador deve fornecer, sempre que possível, uma unidade de medida definida de forma clara e uma meta que especifique a quantidade, a qualidade e o enquadramento temporal dos resultados esperados.
Indicadores de desempenho	Descrição do desempenho a ser avaliado para aferir o grau de consecução dos objetivos e resultados previstos.
Índice de igualdade de género	Relação entre o número de inscrições de estudantes do sexo feminino e do sexo masculino, que mede o progresso em direção à igualdade entre os géneros no que se refere à participação na educação e/ou oportunidades de aprendizagem ao alcance das mulheres, por comparação com as dos homens.
Infraestrutura	Mecanismo subjacente ou estrutura ou organização de um sistema. Muitas vezes usado para descrever instalações escolares, tais como edifícios e equipamentos.
Matrícula	O número total de estudantes registados num programa de ensino em determinado período de referência. Ver também Taxa Bruta de Matrícula e Taxa Líquida de Matrícula.
Institucionalização	Mudanças que são incorporadas na organização de modo a serem aceites como própria da forma como aquela funciona.
Meios de verificação	Os meios de verificação especificam a fonte esperada da informação que se pretende recolher. É necessário considerar a forma como a informação vai ser recolhida (método), quem será responsável, e a frequência com que a informação deve ser fornecida.
Monitorização	Recolha regular e análise preliminar da informação necessária à gestão ou avaliação diárias. A monitorização ocorre em intervalos regulares no sentido de fornecer informações indicativas para acompanhar e rever o desempenho e sustentar a gestão da tomada de decisões. Esta informação indicativa relaciona-se diretamente com os resultados e produtos esperados da política, estratégia ou programa.
Novos alunos	Crianças que ingressam no primeiro ano de escolaridade de um dado nível de ensino.
Organização curricular	Visão geral de todas as disciplinas, níveis de ensino, calendarização e orientações gerais sobre como promover a aprendizagem e como organizar a avaliação.
Participação da comunidade	Envolvimento da comunidade em assuntos que afetam a escola. Tal significa, por exemplo, informar ou consultar a comunidade sobre acontecimentos que ocorrem na escola, ou ainda dar à comunidade o poder de tomar decisões sobre as políticas e os procedimentos da escola.
Programa Internacional de Avaliação de Alunos	O PISA é um estudo internacional destinado a avaliar os sistemas de ensino a nível mundial, testando as competências e os conhecimentos de alunos de 15 anos de idade dos países ou economias aderentes.
Programas de remediação/recuperação	Programas específicos que visam resolver os problemas de aprendizagem de indivíduos ou grupos de indivíduos, de forma a poderem alcançar o nível de aprendizagem dos seus pares.

Responsabilização	A responsabilidade pela implementação de processos e tomadas de decisão, bem como pelos resultados ou efeitos produzidos. Cada Diretor Nacional é responsável pelo seu PAA e pode ser sancionado caso este não seja alcançado.
Risco	Probabilidade de ocorrerem situações que podem ter um impacto no PENE, nos resultados a alcançar, nos objetivos e nas atividades planificadas. O risco é calculado em termos de probabilidade e consequência(s).
Sistema de Informação de Gestão da Educação	O SIGE inclui um conjunto de estruturas e procedimentos que comandam a recolha, processamento, análise, apresentação e uso de informação numa organização educativa.
Taxa Bruta de Admissão (TBA)	Relação percentual entre o número total de alunos que ingressam no primeiro ano de escolaridade do Ensino Básico (independentemente da idade) e a população em idade oficial de ingresso nesse ano de escolaridade. Em Timor-Leste, esta corresponde aos seis anos de idade.
Taxa Bruta Matrícula (TBM)	Relação percentual entre o número total de alunos matriculados num determinado nível de ensino (independentemente da idade) e a população em idade oficial de frequência desse nível, num dado ano letivo.
Taxa de Abandono Escolar (TAE)	Proporção de estudantes de um coorte matriculados num determinado ano de escolaridade num dado ano letivo, mas que, no ano letivo seguinte, já não estão matriculados.
Taxa de Progressão/Sucesso/Aprovação	Proporção dos alunos que frequentam um determinado ano de escolaridade num determinado ano letivo e que transitam para o ano seguinte. // Proporção de alunos transitados num dado ano de escolaridade, tomando como referência o total de alunos matriculados nesse mesmo ano de escolaridade.
Taxa de Retenção (TRet)	Proporção dos alunos que frequentam um determinado ano de escolaridade num determinado ano letivo e que não transitam para o ano seguinte. // Proporção de alunos não transitados num dado ano de escolaridade, tomando como referência o total de alunos matriculados nesse mesmo ano de escolaridade.
Taxa de Sobrevivência	Percentagem do corte de alunos inscritos no primeiro ano de um determinado nível ou ciclo de ensino.
Taxa de Transição	Relação percentual entre o número de alunos admitidos no primeiro ano de um nível de educação superior num determinado ano letivo e o número de alunos inscritos no último ano de escolaridade do nível de ensino precedente, no ano letivo anterior.
Taxa Líquida de Admissão (TLA)	Relação percentual entre o número total de alunos que ingressam no primeiro ano de escolaridade do Ensino Básico e cuja idade corresponde à idade oficial de entrada nesse ciclo e a população pertencente ao mesmo grupo etário.
Taxa Líquida de Matrícula (TLM)	Relação percentual entre o número total de alunos matriculados num determinado ciclo de estudos cuja idade corresponde à idade oficial de frequência desse ciclo e o total da população pertencente ao mesmo grupo etário.
Tecnologias da Informação e Comunicação	As TIC incluem hardware, software, redes e meios utilizados para a recolha, armazenamento, processamento, transmissão e apresentação de informações (voz, dados, texto, imagens), bem como de serviços relacionados.

# ANEXO 3: MATRIZES DE IMPLEMENTAÇÃO DOS PROGRAMAS PRIORITÁRIOS

## MATRIZ DE APLICAÇÃO DO PLANO PARA O PROGRAMA PRIORITÁRIO 1: EDUCAÇÃO PRÉ-ESCOLAR

FINALIDADE	RESULTADOS	ATIVIDADES		CRONOGRAMA					RESPONSÁVEIS
				2011	2012	2013	2014	2015	
1. Em 2015, pelo menos metade das crianças com idades compreendidas entre os três e os cinco anos de idade serão escolarizadas e receberão Educação Pré-Escolar de qualidade.	1.1 São fornecidas salas de aula suficientes em todas as áreas geográficas.	1.1.1	Realizar um exercício de mapeamento para verificar onde são necessárias as salas de aula do Pré-Escolar.	X	X	X			DGAEIDC/DNAEP/UNIME
		1.1.2	Desenvolver e implementar um plano para a adaptação e remodelação das salas de aula nas escolas existentes, integrando o Pré-Escolar e o 1.º Ciclo do Ensino Básico.			X	X	X	DGAEIDC/DNAEP/UNIME
		1.1.3	Construir novas salas de aula em escolas básicas e filiais existentes.			X	X	X	DGAEIDC/DNAEP/UNIME
		1.1.4	Equipar todas as salas de aula com mobiliário e materiais didáticos.	X	X	X	X	X	DGAEIDC/DNAEP/UNIME
	1.2 Professores qualificados são colocados em todas as salas de aula do Pré-Escolar.	1.2.1	Conceber fórmulas de cálculo e planos de gestão de recursos humanos para a expansão da Educação Pré-Escolar.	X	X	X			DGAEIDC/DNAEP/DNRH
		1.2.2	Elaborar programas de formação contínua para qualificar ou requalificar professores e assistentes/auxiliares de ação educativa de acordo com as competências exigidas.		X	X			DGAEIDC/DNAEP/INFORDEPE
		1.2.3	Implementar programas de formação contínua para qualificar ou requalificar professores de acordo com as competências exigidas.			X	X	X	DGAEIDC/DNAEP/INFORDEPE
		1.2.4	Assegurar uma oferta adequada de novos professores licenciados e qualificados em instituições de formação inicial com as competências exigidas.			X	X	X	DGAEIDC/DNAEP/INFORDEPE/DNRH
	1.3 O novo currículo do Educação Pré-Escolar é desenvolvido e implementado.	1.3.1	Desenvolver o currículo do Pré-Escolar.		X	X			DGAEIDC/DNAEP/DNCAE
		1.3.2	Conceber e produzir materiais didáticos para o currículo do Pré-Escolar.		X	X			DGAEIDC/DNAEP/DNCAE
		1.3.3	Implementar o novo currículo em todos os pré-escolas e distribuir os materiais de aprendizagem.				X	X	DGAEIDC/DNAEP/DNCAE
	1.4 O programa de estímulo às parcerias público-privadas é implementado.	1.4.1	Identificar os potenciais parceiros e mapear toda a atividade Pré-Escolar no País.	X	X	X			DGAEIDC/DNAEP/DNPETI/DD
		1.4.2	Mapear as áreas prioritárias onde o acesso ao Pré-Escolar deve ser expandido e onde isto pode ser melhor concretizado com os parceiros identificados em 1.4.1. (por exemplo, Igrejas e ONGs).		X	X			DGAEIDC/DNAEP/DD
		1.4.3	Identificar as melhores incentivos para que os parceiros ofereçam um acesso alargado às pré-escolas.		X	X			DGAEIDC/DNAEP/DD
		1.4.4	Fornecer aos parceiros as ferramentas e os pacotes necessários à expansão dos pré-escolas, incluindo o disponibilização de 680 novas salas de aula, especialmente nas áreas de maior carência.		X	X	X	X	DGAEIDC/DNAEP/DNFL/DD
		1.4.5	Desenvolver e implementar pacotes especiais (incluindo programas de nutrição especial e de saúde) para incentivar a participação dos pais e das organizações da sociedade civil a encorajar a matrícula na Educação Pré-Escolar pública e privada.		X	X	X	X	DGAEIDC/DNAEP/DNASE/DD
		1.4.6	Procurar acordos de colaboração com autoridades municipais e nacionais para expandir o programa.			X	X		DGAEIDC/DNAEP/DD
	1.5 Um sistema de acreditação e gestão Pré-Escolar é desenvolvido e implementado.	1.5.1	Desenvolver os padrões de qualidade para os pré-escolas.	X	X	X			DGAEIDC/DNAEP
		1.5.2	Preparar as políticas de acreditação das escolas e as orientações para o registo e o funcionamento de pré-escolas privadas.		X	X			DGAEIDC/DNAEP
		1.5.3	Desenvolver e implementar um sistema de monitorização e avaliação da qualidade do Pré-Escolar.		X	X	X	X	DGAEIDC/DNAEP/DD/IGE
		1.5.4	Desenvolver um Decreto-Lei para a gestão dos pré-escolas.			X	X	X	LAC/DGAEIDC/DNAEP
		1.5.5	Identificar as necessidades de desenvolvimento de capacidades para a implementação do novo sistema de gestão e para a implementação de programas que deem resposta a estas necessidades.			X	X	X	DGAEIDC/DNAEP/DD
		1.5.6	Implementar, monitorizar e avaliar o novo sistema de gestão.				X	X	DGAEIDC/DNAEP/DD/IGE

## MATRIZES DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA 2: ENSINO BÁSICO

### MATRIZ DE IMPLEMENTAÇÃO DO SUBPROGRAMA 2.1: ACESSO E MATRÍCULA

FINALIDADE	RESULTADOS	ATIVIDADES		CRONOGRAMA					RESPONSÁVEIS
				2011	2012	2013	2014	2015	
2.1 Até 2015, projeta-se e implementa-se o desenvolvimento das infraestruturas, assim como outras medidas para assegurar o acesso e a matrícula de todos os cidadãos conforme as metas de inclusão educacional e social estabelecidas no PENE.	2.1.1 Oferta de um número significativo de salas de aula em escolas públicas em todas as áreas geográficas.	2.1.1.1	Preparar um plano de desenvolvimento das infraestruturas para atingir as prioridades relativas à inclusão educacional e social com base nas projeções da população dos Censos de 2010.	X	X				DGAEIDC/DNEB/UNIME
		2.1.1.2	Construir e reabilitar o número exigido de escolas básicas, primárias e filiais em zonas urbanas e rurais.	X	X	X	X	X	DGAEIDC/DNEB/UNIME
		2.1.1.3	Equipar todas as escolas com mobiliário e com materiais educativos apropriados.	X	X	X	X	X	DGAEIDC/DNEB/UNIME
		2.1.1.4	Desenvolver e implementar um sistema de manutenção do mobiliário e do equipamento.	X	X	X	X	X	DGAEIDC/DNEB/UNIME/DNPETI
	2.1.2 Desenvolvimento e implementação de outras medidas para obter a inscrição total.	2.1.2.1	Preparar e implementar um plano de forma a garantir a igualdade de direitos educacionais a todas as crianças.			X	X	X	DGAEIDC/DNEB/DGSC/DNASE/DNPETI
		2.1.2.2	Analisar os principais fatores que dificultam a matrícula, a frequências das aulas ou que contribuem para o abandono escolar. Esta tarefa está a cargo do agrupamento de escolas.	X	X				DGAEIDC/DNEB/DGSC/DNASE/DNPETI
		2.1.2.3	Planificar e implementar planos baseados em agrupamentos para reduzir o número de desistências e aumentar a frequência e a matrícula.		X	X	X	X	DGAEIDC/DNEB/DGSC/DNASE/DNPETI
		2.1.2.4	Preparar e implementar um plano (incluindo o Programa de Melhoria da Aprendizagem) para reduzir o número de alunos do Ensino Básico com idade superior à expectável.			X	X	X	DGAEIDC/DNEB/DGSC/DNASE/DNPETI
		2.1.2.5	Implementar programas para obter a igualdade de género e para aumentar o acesso de crianças com necessidades especiais.			X	X	X	DGAEIDC/DNEB/DGSC/DNASE/DNPETI

MATRIZ DE IMPLEMENTAÇÃO DO SUBPROGRAMA 2.2: CURRÍCULO

FINALIDADE	RESULTADOS	ATIVIDADES		CRONOGRAMA					RESPONSÁVEIS
				2011	2012	2013	2014	2015	
2.2 Até 2015 é desenvolvido, implementado e verificado um currículo pertinente e específico, bem como se assegura qualidade do ensino e materiais de aprendizagem para todos.	2.2.1 São concebidos os novos currículos dos 1.º, 2.º e 3.º Ciclos.	2.2.1.1	Rever a estrutura do novo currículo para o 1.º e 2.º Ciclos.	X	X				DNAEIDC/DNEB/DNCAE
		2.2.1.2	Testar o novo currículo do 2.º Ciclo nas escolas e identificar alterações ao projeto inicial.	X					DNAEIDC/DNEB/DNCAEDR/DD
		2.2.1.3	Planificar e produzir manuais de professor e de aluno, assim como de materiais para o 1.º e 2.º Ciclos.	X					DNAEIDC/DNEB/DNCAE
		2.2.1.4	Produzir a estrutura do novo currículo para o 3.º Ciclo.	X					DNAEIDC/DNEB/DNCAE
		2.2.1.5	Testar o novo currículo do 3.º Ciclo nas escolas e identificar de alterações ao projeto inicial.	X					DNAEIDC/DNEB/DNCAEDR/DD
		2.2.1.6	Planificar e produzir manuais de professor e de alunos, bem como de materiais destinados ao 3.º Ciclo (7.º ano/2011, 8.º ano/2012, 9.º ano/2013).	X	X	X	X		DNAEIDC/DNEB/DNCAE
	2.2.2 São implementados os novos currículos do 1.º, 2.º e 3.º Ciclos.	2.2.2.1	Imprimir a edição final e distribuir por todas as escolas os novos livros e materiais de apoio para professores e alunos do 1.º e 2.º Ciclos.	X	X				DNAEIDC/DNEB/DNCAEDNFL/DR/DD
		2.2.2.2	Implementar cursos de formação contínua especializada destinados a professores do 1.º e 2.º Ciclos	X	X	X	X	X	DNAEIDC/DNEB/DNCAE/INFORDEPE
		2.2.2.3	Implementar cursos para professores e inspetores escolares do 3.º Ciclo a fim de os esclarecer sobre o novo currículo.	X	X				DNAEIDC/DNEB/DNCAE/INFORDEPE
		2.2.2.4	Imprimir e distribuir por todas as escolas novos livros e materiais de apoio para professores e alunos do 3.º Ciclo (7.º ano/2011, 8.º ano/2012, 9.º ano/2013).		X	X	X	X	DNAEIDC/DNEB/DNCAEDNFL/DR/DD
		2.2.2.5	Implementar cursos de formação contínua especializada destinados a professores do 3.º Ciclo (7.º ano/2011, 8.º ano/2012, 9.º ano/2013).		X	X	X	X	DNAEIDC/DNEB/DNCAE/INFORDEPE
	2.2.3 O custo da impressão de manuais escolares é racionalizado e reduzido, e o sistema de distribuição de todos os manuais escolares, dos guias do professor e dos materiais de avaliação para todas as escolas é melhorado.	2.2.3.1	Rever os procedimentos de impressão, aquisição e distribuição, bem como identificar alternativas mais eficientes.	X	X				DNAEIDC/DNEB/DNCAEDNFL/DNA
		2.2.3.2	Rever os critérios de fornecimento de impressão no sentido de racionalizar e reduzir os custos relativamente aos materiais impressos.	X	X				DNAEIDC/DNEB/DNCAEDNFL/DNA
		2.2.3.3	Melhorar os processos de aprovisionamento.		X	X			DNAEIDC/DNEB/DNCAEDNFL/DNA
	2.2.4 Implementação do novo currículo é acompanhada e avaliada mediante os dados obtidos com base no desempenho escolar dos alunos.	2.2.4.1	Rever os critérios de elaboração dos exames nacionais e a sua coerência com o novo currículo.	X	X	X	X		DNAEIDC/DNEB/DNCAE
		2.2.4.2	Comunicar as alterações ao exame nacional aos professores e inspetores escolares.		X	X	X		DNAEIDC/DNEB/DNCAEDR/DD
		2.2.4.3	Desenvolver e utilizar ferramentas de avaliação do desempenho escolar para auxiliar no aperfeiçoamento dos programas de ensino e aprendizagem.		X	X	X	X	DNAEIDC/DNEB/DNCAEDR/DD
		2.2.4.4	Realizar uma avaliação sumativa externa da implementação do currículo referente a cada um dos Ciclos.					X	DNAEIDC/DNEB/DNCAEDR/DD

MATRIZ DE IMPLEMENTAÇÃO DO SUBPROGRAMA 2.3: GESTÃO ESCOLAR

FINALIDADE	RESULTADOS	ATIVIDADES		CRONOGRAMA					RESPONSÁVEIS
				2011	2012	2013	2014	2015	
2.3 Até 2015 será completamente implementado um novo sistema de gestão da Escola Básica que melhorará a participação, a relação custo/eficácia da educação e os resultados da aprendizagem.	2.3.1 É desenhado e implementado o novo sistema de gestão baseado em agrupamentos.	2.3.1.1	Descrever funções para todos os cargos administrativos e de gestão existentes na Escola Básica e recrutar pessoal.	X	X	X			DNAEIDC/DNEB/DNPETI/DNHR/DD
		2.3.1.2	Definir funções e papéis para os Conselhos do Agrupamento de Escolas (Conselho Escolar, Conselho Académico, Associação de Estudantes e Associação de Pais e de Professores).	X	X				DNAEIDC/DNEB/DNPETI
		2.3.1.3	Estimar os custos de implementação da Escola Básica (pessoal, infraestruturas e equipamentos e outros).	X	X				DNAEIDC/DNEB/DNPETI/DNFL/DNRH/DD
		2.3.1.4	Desenvolver e executar o plano para o novo sistema de Escola Básica.	X	X	X			DNAEIDC/DNEB/DNPETI/DD
		2.3.3.5	Estabelecer padrões de qualidade para aplicar a todas as escolas e desenvolver um sistema de acreditação para escolas privadas com base nesses critérios.	X	X	X			DNAEIDC/DNEB/DNPETI/DD/UNIME
		2.3.2.1	Desenvolver um sistema de gestão do património escolar e respetivos procedimentos, incluindo tratar dos recursos escolares como mobiliário, livros e outro tipo de equipamentos.	X	X	X			DNAEIDC/DNEB/DNFL/DD
	2.3.2 A política de gestão escolar e os manuais de procedimentos estão desenvolvidos e implementados.	2.3.2.2	Rever e modificar a política de concessões escolares e respetivos procedimentos.	X	X				DNAEIDC/DNEB/DNASE
		2.3.2.3	Rever e modificar os sistemas e os procedimentos do programa da merenda escolar.	X	X	X			DNAEIDC/DNEB/DNASE/DD
		2.3.2.4	Desenvolver procedimentos para o funcionamento do Conselho Escolar, do Conselho Académico, da Associação de Estudantes e da Associação de Pais e de Professores.		X				DNAEIDC/DNEB
		2.3.2.5	Rever e modificar os procedimentos para aumentar a qualidade e a velocidade de processamento dos dados para o SIGE.	X	X	X			DNAEIDC/DNEB/DNPETI
		2.3.2.6	Identificar, desenvolver e executar novos sistemas e procedimentos para a Escola Básica, que estão documentados num manual de procedimentos operacionais padrão.		X	X			DNAEIDC/DNEB
		2.3.3.1	Identificar as necessidades em termos de desenvolvimento de capacidades dos gestores escolares e do pessoal técnico.	X	X	X			DNAEIDC/DNEB/DD
	2.3.3 O programa de desenvolvimento de capacitação para gestores escolares e pessoal técnico, baseado numa gestão orientada para os resultados, está desenvolvido e implementado.	2.3.3.2	Desenvolver e executar um programa de formação e de orientação como parte do apoio à gestão escolar e ao pessoal técnico.	X	X	X	X	X	DNAEIDC/DNEB/INFORDEPE/DD
		2.3.4.1	Estabelecer sistemas de monitorização e de avaliação da Escola Básica para fornecer informação sobre o acesso (por exemplo, frequência e abandono escolar) e a qualidade (por exemplo, resultados sobre o desempenho dos estudantes) do processo de ensino e aprendizagem.			X			DNAEIDC/DNEB/DNPETI/DD
		2.3.4.2	Utilizar a informação recolhida em 2.3.4.1 para desenvolver um plano de ação para a Escola Básica que estabeleça metas para melhorar o acesso à educação e a qualidade da mesma, e que identifique as capacidades a desenvolver para atingir esses objetivos.			X	X	X	DNAEIDC/DNEB/DNPETI/DD
		2.3.4.3	Implementar sistemas de monitorização e de avaliação para analisar o nível de cumprimento dos objetivos do plano estratégico e o desenvolvimento dos planos escolares anuais.				X	X	DNAEIDC/DNEB/DNPETI/DNRH/DD
		2.3.4.4	Desenvolver e implementar planos escolares anuais baseados na informação recolhida a partir do sistema de monitorização e de avaliação, com vista à melhoria do desempenho da Escola Básica.				X	X	DNAEIDC/DNEB/DNPETI/DNRH/DD
		2.3.4.5	Utilizar informação referente ao desempenho educacional da Escola Básica para avaliar a eficácia do apoio do gabinete distrital e identificar oportunidades de colaboração com outras Escolas Básicas do distrito a fim de melhorar o desempenho e os resultados gerais.					X	DNAEIDC/DNEB/DNPETI

MATRIZ DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA PRIORITÁRIO PP3: ENSINO SECUNDÁRIO

MATRIZ DE IMPLEMENTAÇÃO DO SUBPROGRAMA 3.1: ENSINO SECUNDÁRIO GERAL

FINALIDADE	RESULTADOS	ATIVIDADES		CRONOGRAMA					RESPONSÁVEIS
				2011	2012	2013	2014	2015	
3.1 Até 2015 são implementadas substanciais melhorias na qualidade do Ensino Secundário Geral (ESG)	3.1.1 Até 2014 é desenvolvido e aplicado um renovado currículo do ESG.	3.1.1.1	Planear e aprovar um moderno currículo para o ESG introduzindo novas disciplinas.	X					DNAEIDC/DNSGE/DNCAE
		3.1.1.2	Planear, produzir e distribuir novos manuais de professor e de aluno, bem como materiais para o ESG.	X	X				DNAEIDC/DNSGE/DNCAE
		3.1.1.3	Implementar novos currículos no ESG.		X	X	X		DNAEIDC/DNSGE/DNCAE
	3.1.2 São contratados os professores adequados para cumprir as competências exigidas.	3.1.2.1	Desenvolver fórmulas de cálculo de pessoal e perfis de pessoal escolar para a consolidação do ESG, de forma a assegurar o cumprimento do currículo e a equidade ao nível da quantidade de trabalho dos docentes.		X	X	X	X	DNAEIDC/DNSGE/DNESTV/DNPETI/DNRH
		3.1.2.2	Conceber novos cursos de formação contínua para qualificar os professores de forma a responderem às necessidades do novo currículo.		X	X			DNAEIDC/DNSGE/INFORDEPE
		3.1.2.3	Implementar cursos de formação contínua para todos os docentes.		X	X	X	X	DNAEIDC/DNSGE/INFORDEPE
		3.1.2.4	Desenvolver e aplicar um programa para garantir a habilitação de um número apropriado de professores qualificados do ESG através de um serviço de formação inicial.		X	X	X	X	DNAEIDC/DNSGE/INFORDEPE
	3.1.3 É projetado e implementado um plano de desenvolvimento da infraestrutura.	3.1.3.1	Preparar um plano para desenvolver as instalações do ESG garantindo que todas as escolas possuem a infraestrutura necessária (inclusive mobiliário e equipamento de aprendizagem) para responder às necessidades do novo currículo e da estrutura de gestão do ESG.		X	X			DNAEIDC/DNSGE / DNPETI/UNIME/DR
		3.1.3.2	Implementar o plano de desenvolvimento das infraestruturas do ESG.			X	X	X	DNAEIDC/DNESTV/UNIME/DR

MATRIZ DE IMPLEMENTAÇÃO DO SUBPROGRAMA 3.2: ENSINO SECUNDÁRIO TÉCNICO-VOCACIONAL

FINALIDADE	RESULTADOS	ATIVIDADES		CRONOGRAMA					RESPONSÁVEIS
				2011	2012	2013	2014	2015	
3.2 O ESTV será completamente redesenhado e serão implementados novos sistemas e currículos.	3.2.1 É definido e aplicado um modelo viável de ESTV apropriado para auxiliar no cumprimento das prioridades do desenvolvimento nacional.	3.2.1.1	Elaborar um Decreto-Lei para aprovação que especifique o modelo de ensino do ESTV.	X	X				DGAEIDC/DNESTV/DNCAE
		3.2.1.2	Estabelecer um grupo de trabalho consultivo para colaborar na fase de implementação do novo modelo de ESTV.		X				DGAEIDC/DNESTV/DR/DNSGE /DNCAE
		3.2.1.3	Desenvolver um plano de implementação da aplicação do ESTV, baseado em consultas com as partes interessadas, que inclui custos e prazos.		X				DGAEIDC/DNESTV/DNCAE/DNFL
		3.2.1.4	Implementar o plano do ESTV e revê-lo anualmente.			X	X	X	UNIME/DR
	3.2.2 Até 2015 é desenvolvido e aplicado um novo currículo para o ESTV.	3.2.2.1	Delinear uma estrutura curricular para o ESTV que inclua disciplinas fundamentadas nas necessidades do mercado e que esteja ligada e que seja consistente com o QNQL.	X	X	X	X	X	DGAEIDC/DNESTV/DNCAE/DR
		3.2.2.2	Planificar, produzir e distribuir manuais de professor e de aluno, assim como materiais para o ESTV que estejam em concordância com o desenvolvimento da nova estrutura curricular.			X	X	X	DGAEIDC/DNESTV/DNPETI/DNCAE
		3.2.2.3	Implementar novos currículos do ESTV.			X	X	X	DGAEIDC/DNESTV/DNCAE
	3.2.3 São contratados os professores adequados para cumprir as competências exigidas.	3.2.3.1	Desenvolver fórmulas de cálculo do pessoal e perfis de pessoal escolar com vista à expansão do ESTV, assegurando o cumprimento do currículo e a igualdade ao nível na quantidade de trabalho dos docentes.		X	X			DGAEIDC/DNESTV/DNCAE
		3.2.3.2	Desenhar e implementar novos cursos de formação contínua para qualificar e requalificar os professores de modo a cumprirem as exigências do novo currículo.		X	X	X	X	DGAEIDC/DNESTV/DNSGE DNRH/DR
		3.2.3.3	Conceber e implementar um programa para manter e captar para o ESTV um número considerável de professores competentes.		X	X	X	X	DGAEIDC/DNESTV/INFORDEPE/DNRH
		3.2.3.4	Criar um centro de formação especializada de professores para o ESTV.			X	X		DGAEIDC/DNESTV/INFORDEPE/DNRH/DR
		3.2.3.5	Desenvolver e aplicar um plano de forma a garantir a habilitação de um número adequado de professores do ESTV qualificados através de cursos de formação inicial.			X	X	X	DGAEIDC/DNESTV/INFORDEPE/UNIME
	3.2.4 É concebido e implementado um plano para o desenvolvimento da infraestrutura do ESTV.	3.2.4.1	Preparar um plano (baseado num mapeamento dos estabelecimentos e dos recursos existentes) para desenvolver as instalações do ESTV, garantindo deste modo que todas as escolas possuem a infraestrutura necessária (na qual se inclui mobiliário e equipamento de aprendizagem) para responder às necessidades do novo currículo e da estrutura de gestão do ESTV.	X	X	X			DGAEIDC/DNESTV/INFORDEPE/DNHR/DNFL
		3.2.4.2	Identificar áreas para a construção de novas escolas do ESTV, respeitando a estratégia de criação de centros regionais de excelência ligados às oportunidades do mercado local e dando prioridade a áreas mais carenciadas.			X			DNAEIDC/DNESTV//DNPETI/UNIMEDR
		3.2.4.3	Implementar um plano de desenvolvimento da infraestrutura do ESTV.				X	X	DNAEIDC/DNESTV/DNPETI/UNIMEDR
	3.2.5 A mobilidade dos alunos do ESTV para oportunidades no mercado de trabalho ou no Ensino Superior é reforçada.	3.2.5.1	Estabelecer um Conselho do Ensino Secundário Técnico que reúna membros dos principais setores do mercado e outros intervenientes para promover percursos efetivos para os alunos finalistas do ESTV.			X			DGAEIDC/DR/DNESTV/DNSGE / UNIME
		3.2.5.2	Desenvolver programas especiais que permitam a professores e alunos beneficiar de estágios e outras experiências profissionais em contexto de trabalho.			X	X	X	DGAEIDC/DNESTV/UNESTDR
		3.2.5.3	Desenvolver e implementar uma estratégia, em parceria com o SEFOPE, que auxilie os alunos do ESTV a aceder a oportunidades adequadas no Ensino Superior, nomeadamente assegurando o reconhecimento de uma abordagem integrada para obter qualificações nacionais		X	X	X	X	DGAEIDC/DNESTV/INFORDEPE/DR
		3.2.5.4	Desenvolver e implementar uma estratégia que conduza os alunos do ESTV a oportunidades de trabalho adequadas, que estejam integradas com as atividade do SEFOPE de modo a permitir uma dupla certificação.		X	X	X	X	DGAEIDC/DNESTV/UNESTUNESU/DR

MATRIZ DE IMPLEMENTAÇÃO DO SUBPROGRAMA 3.3: GESTÃO DAS ESCOLAS SECUNDÁRIAS

FINALIDADE	RESULTADOS	ATIVIDADES		CRONOGRAMA					RESPONSÁVEIS
				2011	2012	2013	2014	2015	
3.3 Até 2015 estará totalmente implementado o novo sistema de gestão do Ensino Secundário que visa o aumento da participação, da relação custo/eficácia da educação e do sucesso escolar.	3.3.1 O plano para o sistema de gestão do Ensino Secundário é desenhado e implementado.	3.3.1.1	Definir funções e desenvolver descrições de cargos de gestão e de administração no novo sistema de Ensino Secundário e recrutar pessoal.		X				DNAEIDC/DNSGE/DNESTV/DNRH
		3.3.1.2	Definir funções e papéis para os Conselhos Escolares (Conselho de Escola, Conselho Pedagógico e Associação de Estudantes).		X				DNAEIDC/DNSGE/DNESTVDNPETI
		3.3.1.3	Estimar os custos de implementação do sistema de gestão do Ensino Secundário (pessoal, infraestruturas, equipamento e outros).		X				DNAEIDC/DR/DNSGE/DNESTVD/NPETI/DNFL
		3.3.1.4	Desenvolver e aplicar um plano para o novo sistema de gestão do Ensino Secundário.		X	X	X		DNAEIDC/DNSGE/DNESTVDNPETI/DR
		3.3.1.5	Definir padrões de qualidade para todas as escolas e pôr em ação, nas escolas privadas, um sistema de acreditação baseado nesses padrões.		X	X	X	X	DNAEIDC/DNSGE/DNESTVDNPETI/DR/UNIME
	3.3.2 A política de gestão escolar e os manuais de conduta são desenvolvidos e implementados.	3.3.2.1	Desenvolver e implementar um sistema de gestão do imobilizado escolar e respetivos procedimentos, que inclua a manutenção dos recursos escolares nomeadamente mobiliário, livros e outros equipamentos.		X	X	X	X	DNAEIDC/DNSGE/DNESTV/DNFL/DR
		3.3.2.2	Rever e modificar a política de subvenção escolar e respetivos procedimentos.	X	X				DNAEIDC/DNSGE/DNESTV/DNASE/DR
		3.3.2.3	Criar procedimentos para o funcionamento do Conselho de Escolas, do Conselho Pedagógico e da Associação de Estudantes.		X				DNAEIDC/DNSGE/DNESTV/DR
		3.3.2.4	Rever e modificar os procedimentos de forma a aumentar a qualidade e a velocidade do processamento de dados com recurso ao SIGE.	X	X	X			DNAEIDC/DNSGE/DR/DNESTV/DNPETI
		3.3.2.5	Identificar, criar e implementar novos sistemas e procedimentos para o Ensino Secundário com base nos padrões de qualidade presentes no manual de procedimentos operacionais padrão.		X	X	X		DNAEIDC/DNSGE/DNESTV/DR
	3.3.3 São concebidos e implementados programas de desenvolvimento de capacidades para gestores escolares e pessoal técnico.	3.3.3.1	Identificar as necessidades em termos de desenvolvimento das capacidades dos gestores escolares e do pessoal técnico.		X	X			DNAEIDC/DNSGE/DNESTV/DR/IGE
		3.3.3.2	Desenvolver e aplicar programas de formação e de orientação no âmbito do apoio à gestão escolar e ao pessoal técnico.		X	X	X	X	DNAEIDC/DNSGE/DNESTV/INFORDEPE/DR
	3.3.4 São desenvolvidos e implementados sistemas para gestores escolares e outros agentes com o objetivo de promover a gestão orientada para resultados.	3.3.4.1	Estabelecer sistemas internos de acompanhamento e avaliação da Escola Secundária para fornecer informações sobre o acesso (por exemplo, taxas de frequência e de abandono escolar) e sobre a qualidade (por exemplo, resultados da avaliação dos alunos) do ensino.			X	X	X	DNAEIDC/DNSGE/DNESTV/DNPETI/DR/IGE
		3.3.4.2	Desenvolver um Plano de Ação, usando a informação obtida em 3.3.4.1, que estabeleça objetivos para a melhoria do acesso à educação e da qualidade, e que identifique as necessidades em termos do desenvolvimento de capacidades para atingir os mesmos.			X	X	X	DNAEIDC/DNSGE/DNESTV/DNPETI/DR
		3.3.4.3	Implementar sistemas de monitorização e controlo para aferir a consecução dos objetivos do Plano Estratégico e para desenvolver planos escolares anuais.				X	X	DNAEIDC/DNSGE/DNESTV/DNPETI/DR
		3.3.4.4	Desenvolver e implementar planos escolares anuais baseados na informação obtida através dos sistemas de monitorização e controlo, com vista à melhoria do desempenho escolar.				X	X	DNAEIDC/DNSGE/DNESTV/DNPETI/DR/IGE
		3.3.4.5	Usar informação referente ao desempenho educativo da Escola Secundária para avaliar a eficácia do apoio da Direção regional e identificar oportunidades para colaboração com outras escolas na região/distrito, a fim de melhorar o desempenho e os resultados globais.					X	DNAEIDC/DNSGE/DNESTV/DNPETI/DR/IGE

MATRIZ DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA PRIORITÁRIO 4: ENSINO SUPERIOR

FINALIDADE	RESULTADOS	ATIVIDADES		CRONOGRAMA					RESPONSÁVEIS
				2011	2012	2013	2014	2015	
4. Amplia-se o sistema do Ensino Superior, o qual se regula por rigorosos padrões de qualidade e atende às necessidades do desenvolvimento do País.	4.1 Encontra-se em vigor um sistema de gestão de alta qualidade para assegurar a coordenação eficaz de todas as intervenções do governo no Ensino Superior.	4.1.1	Desenvolver sistemas de coordenação incluindo quadros reguladores para assegurar que os recursos alocados ao Ensino Superior estão em conformidade com as prioridades de desenvolvimento nacional.	X	X	X			MED/DGES/DNFEUS/DNETS
		4.1.2	Estabelecer uma estrutura e mecanismos para identificar e coligir dados relativos aos prestadores de serviços do Ensino Superior, bem como para cumprir as metas de desenvolvimento das prioridades nacionais.		X	X	X	X	MED/DGES/DNEUS/DNETS
		4.1.3	Criar um mecanismo de financiamento governamental equitativo para auxiliar no fornecimento de um Ensino Superior de qualidade.			X	X	X	MED/DGES/DNEUS/DNETS
		4.1.4	Desenvolver um sistema para que o governo adquira cursos de formação de outros provedores de serviços de Ensino Superior considerados áreas prioritárias para o desenvolvimento nacional.				X	X	MED/DGES/DNEUS/DNETS
		4.1.5	Conceber e implementar um plano de reforço das capacidades para o Ensino Superior no sentido de melhorar a gestão e a administração.			X	X	X	DGES/DNEUS/DNETS
	4.2 Aumenta-se a qualidade do Ensino Superior através da criação e do bom funcionamento de um sistema regulador da qualidade.	4.2.1	Capacitar a ANAAA para o desenvolvimento de processos de acreditação institucional, incluindo os manuais necessários, que lhe permitam aplicar o cronograma de acreditação.	X	X	X			DGES/DNEUS/ANAAA
		4.2.2	Acreditar as instituições de Ensino Superior utilizando procedimentos normalizados.	X	X	X	X	X	DGES/DNEUS/ANAAA
		4.2.3	Capacitar a ANAAA para o desenvolvimento de processos de acreditação institucional, incluindo os manuais necessários que lhe permitam aplicar o cronograma de acreditação.	X	X	X	X	X	MED/ANAAA
		4.2.4	Fornecer programas, educação e formação credenciada aos estudantes de modo a aumentar a gama de oportunidades de estudo, bem como os resultados educativos.		X	X	X	X	DGES/ANAAA
		4.2.5	Promulgar o Decreto-Lei e criar uma Secretaria para o Quadro Nacional de Qualificações de Timor-Leste.	X	X				DGES/DNEUS/DNETS/ANAAA
		4.2.6	Registar todas as qualificações nacionais no QNQT e estabelecer percursos bem definidos de modo a maximizar as oportunidades dos alunos.	X	X	X	X	X	DGES/DNEUS/DNETS/ANAAA
		4.2.7	Entrar em acordo com outros países para obter o reconhecimento recíproco das qualificações de Timor-Leste, no sentido de facilitar a mobilidade e a flexibilidade dos percursos académicos.	X	X	X			DGES/DNEUS/DNETS/ANAAA
		4.2.8	Criar e manter um portal eletrónico para auxiliar estudantes e instituições a identificar carreiras e percursos académicos, inclusivamente identificando equivalências com qualificações internacionais.		X	X	X	X	DNPETI/ANAAA/SEFOPE
	4.3. O quadro de pessoal das instituições de Ensino Superior é constituído por docentes qualificados.	4.3.1	Planear e implementar programas de formação contínua para o desenvolvimento profissional de todos os que lecionam em instituições de Ensino Superior.		X	X	X	X	DGES/DNEUS/DNETS
		4.3.2	Desenvolver um sistema de controlo da qualidade do ensino nas instituições do ES.	X	X	X	X	X	DGES/DNEUS/DNETS/ANAAA
	4.4 Aumenta-se o leque de oportunidades do Ensino Superior Técnico através da criação de um sistema politécnico eficaz.	4.4.1	Desenvolver e implementar um novo sistema politécnico.	X	X	X	X	X	DGES/DNEUS/DNETS
		4.4.2	Criar e implementar os currículos a serem ministrados no sistema politécnico.		X	X	X	X	DGES/DNEUS/DNETS
		4.4.3	Definir requisitos de qualificação e fornecer formação de modo a preparar os docentes e os gestores que irão trabalhar no novo sistema politécnico.	X	X	X	X	X	DGES/DNEUS/DNETS/INFDPPE
		4.4.4	Criar uma Direção-Geral dentro do ME para coordenar o novo sistema politécnico e definir o raio de ação desse mesmo organismo.	X	X	X			DGES/DNEUS/DNETS
		4.4.5	Conceber percursos usando o QNQT que permitam a mobilidade entre os politécnicos e outras instituições de Ensino Superior.	X	X	X	X	X	DGES/DNETS/NESTV/DNCAE
		4.4.6	Desenvolver e implementar um sistema para coordenar o ESTV com os programas oferecidos nos politécnicos.		X	X	X	X	DGES/DNETS/NESTV/DNCAE
		4.4.7	Estabelecer relação com instituições internacionais de tipo politécnico, com o intuito de fomentar o desenvolvimento profissional permanente e curricular de alunos e pessoal.		X	X	X	X	DGES/DNESTV/DNCAE

FINALIDADE	RESULTADOS	ATIVIDADES	CRONOGRAMA					RESPONSÁVEIS
			2011	2012	2013	2014	2015	
	4.5 Aumentam-se os valores relativos à conclusão e à participação de estudantes no Ensino Superior.	4.5.1 Estabelecer um sistema de pesquisa de informação sobre os alunos, nomeadamente desempenho escolar, taxas de conclusão, resultados a nível de emprego e indicadores de inclusão social.			X	X	X	DGES/DNEUS/DNETS
		4.5.2 Criar um sistema de financiamento dos estudantes (através de bolsas de estudo internas e empréstimos), bem como incentivos para estudantes carenciados ou para aqueles que estudam em áreas científicas consideradas prioritárias, segundo a política do governo.		X	X	X	X	DGES/DNEUS/DNETS
		4.5.3 Organizar sistemas de ensino a distância, incluindo e-learning de forma a promover a igualdade de oportunidades no Ensino Superior.			X	X	X	DGES/DNEUS/DNETS/DNPETI

MATRIZ DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA PRIORITÁRIO 5: ENSINO RECORRENTE

FINALIDADE	RESULTADOS	ATIVIDADES	CRONOGRAMA					RESPONSÁVEIS
			2011	2012	2013	2014	2015	
5. Erradicar completamente, até 2015, o analfabetismo em todas as faixas etárias e completar a introdução do PEN, o qual permitirá a conclusão mais célere do Ensino Básico para todos os finalistas do Ensino Recorrente.	5.1 A capacidade dos programas de alfabetização básica é aumentada de modo a alcançar os números expectáveis nos 442 sucos.	5.1.1 Fornecer e equipar salas de aula a fim de favorecer o acesso aos cursos de alfabetização inicial 'Sim, Eu Posso' nos 442 sucos.	X	X				DGAEIDC/DNER
		5.1.2 Fornecer e equipar salas de aula de modo a permitir o acesso adequado aos cursos de pós-alfabetização nos 442 sucos.	X	X	X	X	X	DGAEIDC/DNER
		5.1.3 Coordenar e supervisionar o cumprimento da aplicação dos programas de alfabetização.	X	X	X			DGAEIDC/DNER
	5.2 A qualidade do Ensino Recorrente é aumentada através do desenvolvimento e da implementação do currículo do Programa de Equivalências.	5.2.1 Conceber e testar a segunda parte do primeiro nível de escolaridade do PNE.	X					DGAEIDC/DNER
		5.2.2 Produzir e distribuir manuais do professor e do aluno, bem como outros materiais de ensino e aprendizagem.	X	X	X	X	X	DGAEIDC/DNER
		5.2.3 Conceber e testar o segundo nível de escolaridade do PNE.		X	X	X	X	DGAEIDC/DNER
		5.2.4 Produzir e distribuir manuais do professor e do aluno, assim como outros materiais de ensino e aprendizagem.		X	X	X	X	DGAEIDC/DNER
	5.3 A qualidade do Ensino Recorrente é ampliada através do recrutamento e da formação de um número adequado de docentes.	5.3.1 Identificar as competências e as qualificações necessárias pelos programas de alfabetização inicial e de pós-alfabetização, bem como pelo PNE.		X	X			DGAEIDC/DNER
		5.3.2 Estimar o número de professores necessários para suprir a procura.	X	X				DGAEIDC/DNER
		5.3.3 Definir salários, o orçamento e outras questões que influenciam o recrutamento do número necessário de professores qualificados.	X	X				DGAEIDC/DNER
		5.3.4 Preparar e implementar um plano de recrutamento do número necessário de professores que assegure a sua integração no ECD.		X	X			DGAEIDC/DNER/DNCAE
	5.4 Desenvolvimento de um PNE que permite a fácil ingresso de todos os finalistas dos programas de alfabetização e pós-alfabetização no sistema educativo formal.	5.4.1 Inaugurar 65 Centros Comunitários para fornecer os cursos do PNE.		X	X	X	X	DGAEIDC/DNER
		5.4.2 Assegurar uma transição eficaz e tranquila da equipa de formadores de professores e do currículo de formação de professores para o INFORDEPE.		X	X	X		DGAEIDC/DNER//DNCAE/INFORDEPE
		5.4.3 Assegurar a integração do PNE com outros programas de ensino formal.		X	X			DGAEIDC/DNER/DNCAE
	5.5 Aumento da capacidade da Direção Nacional do Ensino Recorrente a fim de garantir a implementação do PENE.	5.5.1 Conceber e implementar um plano de capacitação para a Direção Nacional do Ensino Recorrente.	X	X	X			DGAEIDC/DNER/DNCAE/DNPETI

MATRIZ DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA PRIORITÁRIO 6: INCLUSÃO SOCIAL

FINALIDADE	RESULTADOS	ATIVIDADES	CRONOGRAMA					RESPONSÁVEIS
			2011	2012	2013	2014	2015	
6. Até 2015, é desenvolvida, totalmente implementada e adequadamente financiada uma política de Inclusão Social.	6.1 Até 2015 atinge-se a igualdade de género em todas as áreas da educação	6.1.1 Aumentar o número de funcionários do Ministério capazes de identificar e resolver questões relacionadas com o género.		X	X			DGSC/DNPETI/DNASE
		6.1.2 Aumentar o nível de consciencialização em relação à igualdade entre sexos como sendo uma questão do foro educativo através de uma campanha objetiva.		X	X	X	X	DGAEIDC/DGES/DNPETI/DNASE
		6.1.3 Estabelecer procedimentos claros e sistemas de monitorização para eliminar a violência baseada no género nas escolas.	X	X	X			DGSC/DNPETI/DNASE
		6.1.4 Conceber e implementar programas de atribuição de bolsas de estudos de modo a aumentar o número de raparigas que ingressa no Ensino Secundário e Superior.	X	X	X	X	X	DGES/ DGAEIDC / DNPETI/DNASE/ DNSGE/DNESTV
		6.1.5 Rever a adequação e o respeito pela questão do género dos currículos de todas as áreas educacionais, especialmente nos programas do Ensino Secundário Técnico-Vocacional e do Ensino Superior.					X	DGAEIDC/DGES / DNPETI/DNASE/ DNSGE/DNESTV/ DNCAE
		6.1.6 Desenvolver e implementar programas para aumentar o número de mulheres que beneficiam de bolsas para estudar no estrangeiro.			X	X	X	DGES/DNPETI/DNESU
	6.2 Aumento da Taxa Líquida de Matrícula referente a crianças com necessidades especiais no Ensino Básico.	6.2.1 Estabelecer pontos centrais de trabalho com alunos com necessidades especiais em cada Escola Básica.		X	X			DGAEIDC /DNASE/ DNEB
		6.2.2 Fornecer formação e desenvolvimento profissional para apoiar as equipas de educação inclusiva em cada Escola Básica.		X	X			DNASE/DNEB/ INFORDEPE
		6.2.3 Aumentar a consciencialização da importância da Educação Pré-Escolar para as crianças portadoras de deficiência moderada/severa, no sentido de as preparar para a inclusão no Ensino Básico geral.				X	X	DNASE/DNEB/DNAEP
		6.2.4 Criar centros de recursos e de apoio, primeiro nacionais e de seguida regionais, para a Educação Inclusiva no sentido de funcionarem como catalisadores da formação, dos recursos, da informação e do desenvolvimento profissional (Braille e Língua Gestual).	X		X	X	X	DGAEIDC /DNASE/ DNEB/DR
		6.2.5 Estabelecer um ambiente amigável na Escola Básica para crianças portadoras de deficiência.			X	X	X	DNASE/DNEB/DD
		6.2.6 Rever as políticas, as leis, as legislações e os procedimentos atuais relativos à educação de crianças com necessidades especiais, focando em particular a Educação Inclusiva.			X	X		LAC/ DGAEIDC / DNASE
	6.3 Desenvolvem-se e implementam-se políticas e medidas para promover os direitos educativos de grupos socialmente marginalizados e para assegurar o acesso total às mesmas oportunidades e direitos.	6.3.1 Desenvolver e implementar uma política Social Inclusiva para assegurar os direitos educativos de grupos socialmente marginalizados.		X	X			DGAEIDC /DNPETI/ DNASE
		6.3.2 Desenvolver um programa de investimento financeiro que estime os custos de implementação da política de Inclusão Social.		X	X			DGSC/DNPETI/ DNASE/DNFL
		6.3.3 Assegurar o financiamento apropriado para a implementação da política de Inclusão Social.			X	X	X	DGSC/DNPETI/ DNASE/DNFL
		6.3.4 Consolidar a capacidade de Direções relevantes para planejar e gerir os programas e as ferramentas de inclusão social.			X	X	X	DGSC/DNPETI/ DNASE/DR/DD/ INFORDEPE
		6.3.5 Prestar apoio e assistência aos processos de coordenação intragovernamental a fim de facilitar a aplicação das prioridades nacionais do GovTL e a consecução dos ODM.	X	X	X	X	X	DGSC/DNASE/ DNPETI
	6.4 São inseridas oportunidades para o uso das línguas maternas na educação.	6.4.1 Conceber e implementar um programa em determinadas áreas para testar a introdução da língua materna nos primeiros anos de escolaridade.		X	X			INFORDEPE/DNEB/ DGAEIDC/DNCAE/ DNAEP
		6.4.2 Definir uma política linguística educativa, com base na avaliação do impacto da fase de testes na aprendizagem dos alunos, e preparar as indispensáveis alterações legais para a introdução de oportunidades para o uso da língua maternas nos primeiros anos de escolaridade.				X	X	DNASE/INFORDEPE/ DNEB DGAEIDC/ DNCAE/DNAEP/LAC
		6.4.3 Incluir, na revisão do currículo, orientações sobre a política linguística educativa do País e produzir e distribuir recursos de ensino e aprendizagem apropriados.				X	X	DNCAE/DNFL
		6.4.4 Conferir o conteúdo e o foco dos programas de formação inicial e contínua de professores de modo a incluir a política linguística educativa.				X	X	INFORDEPE/DNCAE
		6.4.5 Facultar recursos de ensino e aprendizagem para implementar a política linguística educativa do País.				X	X	INFORDEPE/DNCAE/ DNAEP

MATRIZ DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA PRIORITÁRIO 7:  
QUALIDADE DO ENSINO

FINALIDADE	RESULTADOS	ATIVIDADES		CRONOGRAMA					RESPONSÁVEIS
				2011	2012	2013	2014	2015	
7. Melhorar a qualidade da educação através do aumento substancial da qualidade da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico, Secundário e Recorrente.	7.1 A excelência ao nível da docência e o profissionalismo crescente dos professores são promovidos através da introdução de um sistema de gestão de recursos humanos de qualidade orientado para garantir a eficiência na utilização dos recursos nos quais se investiu e a eficácia em alcançar os resultados educativos desejados.	7.1.1	Implementar um novo ECD com base nas qualificações académicas, no mérito e no desempenho.	X					INFORDEPE/ DNRH
		7.1.2	Desenvolver um sistema de avaliação do desempenho docente com recurso aos sistemas de garantia da qualidade do ensino implementados nas salas de aula.		X	X			DGSC/INFORDEPE/ DNRH
		7.1.3	Desenvolver um sistema para prever e gerir a oferta e a procura de professores em todas as áreas da educação e atingir as metas definidas com base no PENE.	X	X	X			DGSC/DNRH/DNAEP/ DNEB/DNSGE/ DNESTV/DNPETI
		7.1.4	Desenvolver e implementar uma nova política de destacamento dos professores de modo a assegurar a qualidade do ensino em zonas remotas e rurais e a garantir a existência de igualdade de oportunidades para as professoras.		X	X	X	X	DGSC/DNRH/DNAEP/ DNEBDNSGE/DR/ DNESTV/DD/DNPETI
		7.1.5	Desenvolver, implementar e garantir a comunicação de novas medidas (como bolsas de estudo, subsídios e participações) para assegurar o fluxo de estudantes com habilitação que se inscrevem nos cursos de formação inicial.			X	X	X	DGSC/DNRH/DNAEP/ DNEBDNSGE/ DR/DNESTV/DD/ INFORDEPE
		7.1.6	Desenvolver e implementar procedimentos e metas referentes à gestão dos recursos humanos para assegurar progressos em relação ao cumprimento da igualdade de sexos no corpo docente em todas as áreas educativas e geográficas.			X	X	X	DGSC/DNRH/DNAEP/ DNEBDNSGE/ DR/DNESTV/DD/ INFORDEPE
		7.1.7	Introduzir procedimentos com base no mérito de modo a garantir que os novos professores são recrutados conforme os padrões estabelecidos pelo Ministério e pela Comissão da Função Pública.			X	X	X	DGSC/INFORDEPE/ DNRH
		7.1.8	Implementar um curso de formação de formadores para capacitar os professores mais experientes a ajudar os novos docentes durante o seu período de indução.			X	X	X	DNRH/DNAEP/DNEB/ DNSGE/DR/DNESTV/ DD/INFORDEPE
		7.1.9	Desenvolver uma estrutura de trabalho adequada para medir e acompanhar o sistema de gestão de professores.		X	X			DNRH/IGE/ INFORDEPE
		7.1.10	Estabelecer mecanismos para efetuar análises relativamente às necessidades em curso a fim de providenciar oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo a todos os professores.		X	X	X	X	INFORDEPE/DNRH
	7.2 Até 2015 são criados pelo Ministério da Educação sistemas intensivos e pertinentes de formação contínua para habilitar os professores de acordo com os padrões mínimos de qualidade.	7.2.1	Introduzir um novo sistema de formação modular, com base na obtenção de créditos, ligado ao quadro nacional de qualificações de professores.	X	X				INFORDEPE
		7.2.2	Desenvolver novos sistemas flexíveis de formação contínua, introduzindo progressivamente ferramentas de educação a distância.	X	X	X	X		INFORDEPE
		7.2.3	Desenvolver um grupo nacional bastante capacitado de formadores em serviço, reduzindo, deste modo, a dependência de colaboração internacional.	X	X	X	X		INFORDEPE
		7.2.4	Desenvolver e implementar novos sistemas para supervisionar e melhorar a eficiência dos sistemas de formação contínua.	X	X	X			DGSC/INFORDEPE
		7.2.5	Assegurar o alinhamento dos programas de formação com os diferentes níveis do ECD.	X	X				INFORDEPE/DNRH
		7.2.6	Desenvolver e implementar sistemas para supervisionar e avaliar a aplicação dos conteúdos de formação contínua nas salas de aula.	X	X	X	X	X	INFORDEPE/DNRH
		7.2.7	Desenvolver e implementar sistemas de medição para avaliar e monitorizar o impacto do investimento em serviço no aumento da qualidade do ensino.		X	X	X	X	INFORDEPE/DNRH
	7.3 É desenvolvido um sistema para garantir que as instituições de formação inicial formam um número suficiente de professores com as competências exigidas pelo Ministério da Educação.	7.3.1	Desenvolver e implementar um plano para aumentar a capacidade das instituições nacionais públicas e privadas para fornecer cursos de formação inicial de professores de qualidade.	X	X	X			INFORDEPE/DNRH
		7.3.2	Aumentar a qualidade e a pertinência dos programas de ensino, orientar o currículo da formação de docentes de modo a atender às habilitações exigidas pelo Ministério e assegurar que os cursos são baseados nos resultados mensuráveis da aprendizagem e estão de acordo com os programas de acreditação da ANAAA.		X	X	X	X	INFORDEPE
		7.3.3	Assegurar que os planos de expansão relativamente às instituições de formação de professores do setor público são suficientes para fazer corresponder a oferta de finalistas às estimativas de procura feitas pelo Ministério.		X	X			DGSC/INFORDEPE/ DNRH
		7.3.4	Criar novas medidas para atrair e reter um número apropriado de futuros professores com habilitações.			X	X	X	DGSC/INFORDEPE/ DNRH
		7.3.5	Adotar uma abordagem prática, na qual os estágios nas escolas se tornam uma parte importante da formação inicial de professores			X	X	X	DGSC/INFORDEPE/ DR/DD

FINALIDADE	RESULTADOS	ATIVIDADES		CRONOGRAMA					RESPONSÁVEIS
				2011	2012	2013	2014	2015	
	Resultado 7.4 Desenvolver e implementar abordagens inovadoras que auxiliem os professores a melhorar, em contexto de sala de aula, as experiências de aprendizagem dos alunos.	7.4.1	Expandir as escolas de referência do Ensino Básico a todos os distritos e introduzir o conceito nos subsetores do Ensino Secundário e do Pré-Escolar.			X	X	X	DNEB/DNSGE/DD/DR
		7.4.2	Estabelecer uma rede nacional de bibliotecas escolares.			X	X	X	DNCAE/INFORDEPE/ DNMB
		7.4.3	Desenvolver conteúdos, destinados aos alunos, para os programas de Educação em Multimédia que sejam consistentes com o currículo e desenvolver programas que promovam a capacidade dos professores de aplicar o conhecimentos e as competências adquiridas durante a formação contínua.			X	X	X	DNCAE/UME/ INFORDEPE/IGE
		7.4.4	Planear e implementar políticas e processos que reforcem o papel da Inspeção de apoio aos professores em sala de aula, no sentido de estes melhorarem a qualidade do ensino e da aprendizagem.		X	X	X	X	IGE

MATRIZ DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA PRIORITÁRIO 8: GESTÃO GERAL

FINALIDADE	RESULTADOS	ATIVIDADES		CRONOGRAMA					RESPONSÁVEIS
				2011	2012	2013	2014	2015	
8. Assegurar que, em 2015, as funções de gestão geral terão sido reforçadas, de modo a garantir-se a capacidade de gerir os processos estratégicos e administrativos necessários para alcançar os resultados propostos no PENE.	8.1 As Direções Nacionais, Regionais e Distritais, a Inspeção e o INFORDEPE estão reestruturados e foram selecionados funcionários capazes de implementar o PENE.	8.1.1	Conduzir uma avaliação da capacitação das Direções Nacionais, Regionais e Distritais, Inspeção e INFORDEPE.	X	X	X			MEd/GAEM
		8.1.2	Atualizar a Lei Orgânica e os Diplomas Ministeriais, para alinhar as estruturas do Ministério com a realização eficiente dos objetivos do PENE.	X	X				MEd/GAEM/LAC
		8.1.3	Recrutar e selecionar diretores, chefes de departamento e outros postos de liderança com base no mérito.	X	X				MEd/GAEM/DGSC/DNRH
		8.1.4	Desenvolver e implementar um plano de recrutamento de pessoal com elevado nível de qualificações e competências especializadas.	X	X	X			MEd/GAEM/DGSC/DNRH
	8.2 Os Gabinetes do Ministro e Vice-Ministro têm a capacidade de monitorizar e controlar a implementação do PENE e de zelar pela consecução dos resultados do PENE.	8.2.1	Elaborar e implementar um plano de capacitação para o Gabinete do Ministro e Vice-Ministro.		X	X			MEd/GAEM/DNPETI
		8.2.2	Elaborar instrumentos de gestão orientada para os resultados para a implementação, monitorização e avaliação do PENE.		X				MEd/GAEM/DNPETI
		8.2.3	Coordenar e monitorizar o desempenho das equipas responsáveis pela implementação do programa do PENE, recorrendo a instrumentos de gestão orientada para os resultados.		X	X	X	X	MEd/GAEM/DGSC/DNPETI/DNFL/IGE
		8.2.4	Finalizar e implementar o Programa Prioritário de Coordenação de Doadores (PP13), transversal ao setor.		X	X	X	X	MEd/GAEM
	8.3 Os Gabinetes dos Diretores-Gerais (DGs), do Inspetor-Geral (IGE) e o INFORDEPE são totalmente capazes de controlar e gerir as funções administrativas básicas.	8.3.1	Conceber e implementar um plano de capacitação para os Gabinetes dos DGs e IGE e para o Presidente do INFORDEPE.		X	X			MEd/GAEM
		8.3.2	Promover a apropriação geral dos conteúdos do PENE por parte dos DGs, do IGE e do Presidente e Vice-Presidentes do INFORDEPE, e providenciar assistência no local de trabalho sobre procedimentos de governação (administração, aprovisionamento, preparação de PAAs e orçamentos, utilização de SIGs, comunicação formal e notificação) e competências essenciais de gestão cíclica de projetos.	X	X	X			MEd/GAEM
		8.3.3	Desenvolver e implementar uma política de Tolerância Zero contra a corrupção e más práticas administrativas.		X	X	X	X	MEd/GAEM/IGE
		8.3.4	Implementar sistemas e procedimentos administrativos documentados nos Gabinetes dos DGs, IGE e INFORDEPE.		X	X	X	X	MEd/GAEM
		8.3.5	Conceber e implementar sistemas de comunicação formal apropriados, de modo a garantir a gestão eficaz dos Gabinetes Nacionais, Regionais e Distritais, e de outros órgãos do Ministério.		X	X	X	X	MEd/GAEM/DGSC/IGE/INFORDEPE
	8.4 Todos os gestores e outros funcionários com cargos de liderança no Ministério possuem os conhecimentos e competências básicos necessários à gestão eficaz das suas áreas de responsabilidade e à consecução dos resultados do PENE.	8.4.1	Desenvolver e implementar um plano de capacitação para os Gabinetes Nacionais, Regionais e Distritais, e outros órgãos do Ministério.		X	X	X		MEd/GAEM/DNPETI
		8.4.2	Os gestores e funcionários com cargos de liderança no Ministério recebem formação geral sobre o PENE e formação aprofundada sobre os Programas Prioritários sob a sua responsabilidade direta.	X	X				MEd/GAEM/DNPETI
		8.4.3	Os gestores e funcionários com cargos de liderança frequentam um programa de formação em gestão, específico ao contexto do Ministério, que abrange procedimentos de governação (administração, aprovisionamento, preparação de PAAs e orçamentos, utilização do SIGE, comunicação formal e notificação) e competências essenciais de gestão cíclica de projetos, de acordo com o previsto no PENE.		X	X			MEd/DGCS/GAEM/DNPETI/DNRH/INFORDEPE
		8.4.4	Todos os diretores do Ministério desenvolvem planos de trabalho para os seus funcionários e conseguem monitorizar e avaliar o desempenho dos mesmos com base no cumprimento dos objetivos estabelecidos nesses planos.		X	X	X	X	MEd/GAEM/DNPETI/DNRH
		8.4.5	Disponibilizar mentores aos gestores que o solicitem, bem como assistência no local de trabalho, para auxiliar o desenvolvimento das suas competências de gestão.		X	X	X		MEd/GAEM

MATRIZ DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA PRIORITÁRIO 9: GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

FINALIDADE	RESULTADOS	ATIVIDADES		CRONOGRAMA					RESPONSÁVEIS
				2011	2012	2013	2014	2015	
9. Em 2015, as funções de gestão dos recursos humanos estarão reforçadas, de modo a que seja assegurada a capacidade de gestão todos os processos necessários à melhoria da qualidade do serviço de educação prestado.	9.1 Todos os sistemas e procedimentos necessários à gestão eficaz dos RH encontram-se desenvolvidos e implementados, para melhorar a qualidade do serviço de educação prestado.	9.1.1	Criar uma direção para coordenar a gestão dos RH no Ministério.	X					DGSC/DNRH
		9.1.2	Desenvolver um conjunto de políticas e procedimentos para a gestão dos RH do ME.	X	X	X			DGSC/DNRH
		9.1.3	Elaborar um Manual de Políticas e Procedimentos de Gestão dos RH que seja compreendido e utilizado pelo pessoal.		X	X			DGSC/DNRH
		9.1.4	Introduzir novas políticas e procedimentos de gestão de professores, documentando-os e distribuindo-os às escolas como manual de referência de procedimentos operacionais (PP 7).	X	X	X	X		DGSC/DNRH/DNAEP/DNEBD/SGE/DNESTV/DR/DD
		9.1.5	Desenvolver sistemas de modo a que o Ministério possa compreender o impacto das políticas e procedimentos no desempenho do pessoal, como parte de um processo de revisão da política de RH em curso.			X	X	X	DGSC/DNRH/DNAEP/DNEBD/SGE/DNESTVDR/DD
	9.2 Um SIGRH integrado está em funcionamento.	9.2.1	Introduzir um sistema de gestão de documentos impressos para manter e atualizar registos completos sobre os funcionários.		X	X			DGSC/DNRH/DNPETI
		9.2.2	Introduzir um sistema de gestão de documentos eletrónicos para manter e atualizar registos completos sobre os funcionários.	X	X	X			DGSC/DNRH/DNPETI
		9.2.3	Promover formação e assistência aos funcionários com responsabilidades específicas no SIGRH, de modo a garantir que são capazes de utilizar o sistema sem apoio externo.		X	X			DGSC/DNRH/DNPETI
		9.2.4	Utilizar o SIGRH para monitorizar a assiduidade e o pagamento dos funcionários.		X	X	X	X	DGSC/DNRH/DNPETI
		9.2.5	Utilizar o SIGRH para registar e monitorizar a eficácia dos planos de formação de pessoal.					X	DGSC/DNRH/DNPETI
	9.3 Todos os funcionários administrativos possuem planos de formação relevantes para a melhoria do seu desempenho e recebem formação de acordo com o que está definido no seu plano de formação.	9.3.1	Identificar os conhecimentos e competências necessários aos funcionários das direções para desempenharem eficazmente as suas funções.		X	X	X		DGSC/DNRH/
		9.3.2	Conduzir uma análise das necessidades formativas de cada funcionário individual.		X	X	X	X	DGSC/DNRH
		9.3.3	Elaborar planos de formação para todos os funcionários.			X	X	X	DGSC/DNRH/INFORDEPE
		9.3.4	Planear, coordenar e implementar os programas de formação e a assistência ao pessoal não docente do Ministério.				X	X	DGSC/DNRH/INFORDEPE
		9.3.5	Estabelecer relações entre o impacto da formação e assistência na melhoria do desempenho do pessoal.				X	X	DGSC/DNRH/INFORDEPE

MATRIZ DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA PRIORITÁRIO 10:  
DESCONCENTRAÇÃO E MELHORIA ORGANIZACIONAL

FINALIDADE	RESULTADOS	ATIVIDADES	CRONOGRAMA					RESPONSÁVEIS
			2011	2012	2013	2014	2015	
10. Garantir que as estruturas regionais e distritais, sistemas operacionais e sistemas de RH do Ministério estão suficientemente preparados para sustentarem a implementação do PENE.	10.1 A capacidade das direções regionais e distritais encontra-se desenvolvida, de modo a cumprirem na totalidade as suas funções na gestão dos Programas Prioritários do PENE.	10.1.1 Desenvolver e implementar um plano de capacitação para as direções regionais e distritais		X	X	X		MEd/GAEM/DGSC/DR/DD
		10.1.2 Rever e formalizar, ao nível operacional, as funções e responsabilidades institucionais entre as direções nacionais, regionais e distritais.		X	X			MEd/GAEM/DGSC/DR/DD
		10.1.3 Desenvolver e implementar um processo gradual de transferência de responsabilidades operacionais de execução dos programas prioritários para as direções regionais e distritais.	X	X	X	X		MEd/GAEM/DGSC/DR/DD
		10.1.4 Criar sistemas para aumentar a afetação de orçamento para atividades operacionais diretamente para as direções regionais e distritais e a sua responsabilização pela execução orçamental e cumprimento de resultados.		X	X			MEd/GAEM/DGSC/DR/DD
	10.2 Planos operacionais regionais e distritais de qualidade encontram-se desenvolvidos e implementados.	10.2.1 Desenvolver e implementar procedimentos para a identificação sistemática das necessidades educativas das comunidades e fornecer feedback às equipas responsáveis pela implementação do PENE.		X	X	X	X	MEd/GAEM/DGSC/DNPETI/DR/DD
		10.2.2 Preparar PAAs regionais e distritais, recorrendo a metas claras e mensuráveis para analisar os resultados educativos nas regiões, distritos e escolas, sempre que se seja adequado.			X	X	X	MEd/GAEM/DGSC/DNPETI/DR/DD
		10.2.3 Desenvolver capacidades para atingir a excelência na recolha, inserção e verificação dos dados do SIGE, nos subsectores de ensino relevantes, e assegurar a sua disponibilização atempada.	X	X	X			MEd/GAEM/DGSC/DNPETI/DR/DD
	10.3 As funções das direções regionais e distritais estão integradas em programas municipais e noutros programas governamentais.	10.3.1 Analisar as oportunidades regionais e distritais de ação integrada com os municípios e outros ministérios, para atingir os objetivos do PENE, PED e programas municipais.			X	X	X	MEd/GAEM/DGSC/DNPETI/DR/DD
		10.3.2 Desenvolver parcerias com autoridades municipais, para se conseguir uma melhor implementação dos Programas Prioritários do Ministério em subsectores de ensino seleccionados (Inicialmente, na Educação Pré-Escolar e no Ensino Recorrente).		X	X	X	X	MEd/GAEM/DGSC/DNPETI/DR/DD
		10.3.3 Desenvolver parcerias de trabalho eficientes com a Agência de Desenvolvimento Nacional e com autoridades municipais para coordenar a implementação de programas de desenvolvimento em regiões, distritos e subdistritos.			X	X	X	MEd/GAEM/DGSC/DNPETI/DR/DD

MATRIZ DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA PRIORITÁRIO 11:  
TIC E SIG

FINALIDADE	RESULTADOS	ATIVIDADES	CRONOGRAMA					RESPONSÁVEIS
			2011	2012	2013	2014	2015	
11. O Ministério será capaz de desenvolver sistemas de gestão eficazes, através da utilização apropriada de TIC e SIG integrados, nos níveis de gestão central, regional, distrital e escolar.	11.1 A capacidade do Ministério de planear e implementar as TIC encontra-se completamente desenvolvida.	11.1.1 Desenvolver um quadro da política de TIC, tendo em consideração os requisitos do GovTL no que se refere ao desenvolvimento estratégico das TI (conectividade, segurança de dados, entre outros) e os planos de implementação.	X					DGSC/DNPETI
		11.1.2 Conduzir uma avaliação das necessidades, e conceber e implementar um plano de capacitação para a criação do Departamento de TI e o desenvolvimento das TIC no Ministério.	X					DGSC/DNPETI
		11.1.3 Selecionar e formar pessoal para o recém-criado Departamento de TI.	X					DGSC/DNPETI
	11.2 A infraestrutura de TIC encontra-se desenvolvida e os serviços básicos de TI estão disponíveis a todos os utilizadores do Ministério.	11.2.1 Preparar um plano detalhado de desenvolvimento da infraestrutura de TI (gabinetes nacionais, regionais, distritais e escolares)	X	X				DGSC/DNPETI
		11.2.2 Desenvolver a rede de área local (LAN) nos Gabinetes Nacionais, em Díli.	X	X				DGSC/DNPETI
		11.2.3 Desenvolver os programas básicos de serviços de TI a serem usados no Ministério (email, antivírus, partilha de ficheiros, software colaborativo, salas de conversação, VoIP).	X	X				DGSC/DNPETI
		11.2.4 Ligar os gabinetes regionais e distritais e outros edifícios principais remotos à LAN nacional.	X	X				DGSC/DNPETI
		11.2.5 Ligar 50 escolas por ano à LAN do Ministério.			X	X	X	DGSC/DNPETI
	11.3 A literacia digital de todo o pessoal do Ministério encontra-se desenvolvida, incluindo a capacidade dos gestores e de outro pessoal relevante de usarem o SIG.	11.3.1 Conceber um plano de capacitação, ligado ao Estatuto de Carreira Geral, para todos os funcionários administrativos e de gestão do Ministério.	X					DGSC/DNPETI
		11.3.2 Desenvolver um pacote de aprendizagem de competências informáticas básicas.	X					DGSC/DNPETI
		11.3.3 Dar formação em competências informáticas básicas a todo o pessoal administrativo.	X	X	X			DGSC/DNPETI
		11.3.4 Conceber um plano de formação sobre a utilização e personalização do SIGE para os gestores do ME.		X	X			DGSC/DNPETI
		11.3.5 Garantir que todos os diretores dos quadros médios e superiores são totalmente capazes de usar o SIGE.	X	X				DGSC/DNPETI
	11.4 A expansão da qualidade e âmbito do SIGE está totalmente atingida.	11.4.1 Conceber e implementar a expansão do SIGE a todos os subsectores de ensino	X	X				DGSC/DNPETI
		11.4.2 Desenvolver a integração da base de dados com todas as bases de dados externas e internas (Censos, SIGP, infraestruturas).		X	X			DGSC/DNPETI
		11.4.3 Desenvolver a capacidade SIGeog do SIGE.	X	X				DGSC/DNPETI
		11.4.4 Conceber e implementar um programa de formação para os funcionários (para os quais tal seja relevante) acerca do uso do SIGE.		X	X			DGSC/DNPETI
		11.4.5 Reforçar a capacidade dos gabinetes regionais, distritais e agrupamentos de inserir dados no SIGE.		X	X	X		DGSC/DNPETI
		11.4.6 Criar o website do Ministério.	X					DGSC/DNPETI
		11.4.7 Promover o uso externo do SIGE, disponibilizando o acesso através da internet a todos os utilizadores.		X				DGSC/DNPETI

MATRIZ DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA PRIORITÁRIO 12: PLANEAMENTO E GESTÃO ORÇAMENTAL

FINALIDADE	RESULTADOS	ATIVIDADES		CRONOGRAMA					RESPONSÁVEIS
				2011	2012	2013	2014	2015	
12. O Ministério será capaz de produzir planos de qualidade, baseados em informação precisa e comprovada, que serão integrados em orçamentos transparentes e bem definidos em programas, que sustentarão o processo de gestão orientado para os resultados.	12.1 Os PAAs são bem concebidos, implementados e monitorizados, para se alcançarem os resultados pretendidos.	12.1.1	Garantir que todos os PAAs são coerentes e consistentes com as determinações de implementação do PENE.	X	X	X			DGSC/DNPETI/DNFL
		12.1.2	Providenciar assistência no planeamento às direções nacionais, regionais e distritais e a outros órgãos do Ministério.		X	X	X		DGSC/DNPETI/DNFL
		12.1.3	Reforçar os vínculos existentes com o Ministério das Finanças para conduzir a implementação melhorada dos PAAs do ME com recurso ao SIGFP.	X	X	X			DGSC/DNPETI/DNFL
		12.1.4	Desenvolver, implementar e monitorizar a execução orçamental anual e os planos de aprovisionamento.	X	X	X	X	X	DGSC/DNA/DNFL
	12.2 Planos de instituições de ensino são implementados e avaliados, com base em evidências.	12.2.1	Corrigir e aperfeiçoar as projeções realizadas para o PENE com base em dados do PED, de outros planos estratégicos do Ministério e dos Censos de 2010.	X	X				DGSC/DNPETI/DNFL
		12.2.2	Prestar formação e assistências nas escolas, direções e outros órgãos do Ministério sobre planeamento básico e SIGE.	X	X	X			DGSC/DNPETI/DNFL
		12.2.3	Coordenar estudos de investigação para melhor compreender as causas da elevada repetição e abandonos em todos os agrupamentos de escolas.		X	X			DGSC/DNPETI/DNFL
		12.2.4	Identificar prioridades de planeamento por escolas e fornecer assistência às Direções que dão apoio ao planeamento a nível da escola.		X	X	X	X	DGSC/DNPETI/DNFL
		12.2.5	Dar assistência ao trabalho das Direções Regionais e Distritais na preparação de planos de desenvolvimento geograficamente referenciados.			X	X	X	DGSC/DNPETI/DNFL
		12.2.6	Definir e solicitar estudos avaliativos sobre os principais programas implementados pelo Ministério.			X	X	X	DNPETI/DNFL
	12.3 Um sistema de gestão financeira transparente e de qualidade está totalmente implementado.	12.3.1	Criar, até ao nível escolar, sistemas financeiros sustentáveis, transparentes e responsáveis.		X	X			DGSC/DNPETI/DNFL
		12.3.2	Assegurar que a preparação do Orçamento Nacional Anual e o processo de orçamentação por Programas Prioritários corresponde adequadamente às exigências do PENE.	X	X	X	X	X	DGSC/DNPETI/DNFL
		12.3.3	Desenvolver classificações orçamentais satisfatórias e sistemas de contabilidade precisos e atualizados.		X	X			DGSC/DNPETI/DNFL
		12.3.4	Assegurar o pleno uso do SIGFP do governo.		X	X	X	X	DGSC/DNPETI/DNFL
		12.3.5	Preparar e ajustar o QDMP.	X	X				DGSC/DNPETI/DNFL
	12.4 O processo de monitorização e avaliação da implementação do PENE encontra-se completamente sustentado.	12.4.1	Desenvolver e implementar ferramentas de gestão orientada para os resultados e apoiar o trabalho desempenhado pela Unidade de Coordenação do PENE de relacionar a monitorização regular da execução orçamental e do aprovisionamento com a implementação das atividades/resultados do PENE.		X	X	X	X	GAEM/DGSC/DNPETI/DNFL
		12.4.2	Verificar a implementação dos Programas Prioritários a nível regional, distrital e nas escolas.		X	X	X	X	GAEM/DGSC/DNPETI/DNFL
		12.4.3	Usar dados de referência dos Censos de 2010 para promover a qualidade de avaliações futuras.	X	X				GAEM/DGSC/DNPETI/DNFL
		12.4.4	Definir um QAD para monitorizar o desempenho educativo e de gestão.	X	X				GAEM/DGSC/DNPETI/DNFL
		12.4.5	Definir e solicitar a preparação de estudos de avaliação internos ou independentes sobre os programas implementados pelo Ministério ou por parceiros de desenvolvimento, para o Ministério.			X	X	X	DGSC/DNPETI/DNFL
		12.4.6	Apoiar a preparação de sistemas geograficamente referenciados para monitorizar a evolução dos resultados educativos.			X			GAEM/DGSC/DNPETI/DNFL

MATRIZ DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA PRIORITÁRIO 13: COORDENAÇÃO DE DOADORES

FINALIDADE	RESULTADOS	ATIVIDADES		CRONOGRAMA					RESPONSÁVEIS
				2011	2012	2013	2014	2015	
13. É estabelecida uma Abordagem Setorial Ampla entre o Ministério e os parceiros de desenvolvimento para coordenar a implementação do PENE.	13.1 Encontra-se desenvolvida uma abordagem alinhada e coordenada para apoiar a implementação dos 13 Programas Prioritários.	13.1.1	Concluir a revisão e alinhamento das principais estratégias e planos de implementação e aprovisionamento dos parceiros de desenvolvimento com as prioridades estabelecidas no PENE.	X	X				MEd/GAEM
		13.1.2	Definir objetivos de desenvolvimento organizacional, alinhados com os Programas Prioritários e metas específicas de capacitação.	X	X	X			MEd/GAEM
		13.1.3	Elaborar um plano de desenvolvimento mutuamente aceite com a duração de cinco anos, que inclua estratégias de capacitação bem definidas e um quadro de resultados.		X	X			MEd/GAEM
		13.1.4	Desenvolver o QDMP e o QAD para facilitar a monitorização e implementação dos programas de apoio ao setor.		X	X			MEd/GAEM/DNPETI/DNFL
		13.1.5	Adotar uma Abordagem Setorial Ampla para coordenar os contributos dos parceiros de desenvolvimento e alinhá-los com as prioridades do PENE.	X	X	X			MEd/GAEM
	13.2 Sistemas concertados de monitorização e revisão do progresso dos contributos dos parceiros de desenvolvimento encontram-se desenvolvidos em 2012.	13.2.1	Especificar indicadores, calendarizações e metas a serem usados para definir a monitorização e os sistemas de revisão anual.		X				MEd/GAEM
		13.2.2	Desenvolver sistemas contínuos, baseados em programas, para assegurar o envolvimento ativo dos doadores em questões relativas à execução e monitorização.	X	X				MEd/GAEM
		13.2.3	Conceber e implementar um mecanismo para monitorizar regularmente a execução setorial do PENE.	X	X				MEd/GAEM/DNPETI/DNFL
		13.2.4	Desenvolver um sistema concertado de RCAs entre o Ministério e os parceiros de desenvolvimento, com vista a eliminar a necessidade de revisões individuais semestrais ou anuais.	X	X				MEd/GAEM/DNPETI
	13.3 A capacidade do Ministério de solicitar e gerir o apoio de que necessita dos doadores encontra-se desenvolvida em 2014.	13.3.1	Desenvolver a capacidade de identificar as necessidades de apoio ao desenvolvimento e apresentar propostas aos doadores.		X	X	X		MEd/GAEM
		13.3.2	Desenvolver procedimentos padronizados para gerir os assessores e monitorizar a sua eficácia.	X	X				MEd/GAEM
		13.3.3	Desenvolver e implementar sistemas padronizados para determinar as responsabilidades e participação dos homólogos nacionais antes, durante e depois do processo de contratação dos assessores.	X	X	X			MEd/GAEM
		13.3.4	Desenvolver sistemas de trabalho e pagamento padronizados para os assistentes técnicos.	X	X				MEd/GAEM
		13.3.5	Eliminar todas as unidades internas de implementação de projetos e centrar toda a ajuda na implementação do plano de capacitação.				X	X	MEd/GAEM

# ANEXO 4: PROJEÇÕES DE POPULAÇÃO E SIMULAÇÕES DE CUSTO USADAS

## POPULAÇÃO DE TIMOR-LESTE E PROJEÇÕES DE TAXAS DE MATRÍCULA

### Dezembro de 2011 Projeções Populacionais

Foi realizado um recenseamento populacional em Timor-Leste em julho de 2010, com a consequência de que as projeções populacionais oficiais baseadas nos Censos de 2004 estão agora desatualizadas. Apresenta-se abaixo, na Tabela A 4.1, a comparação entre os números da população medidos pelos Censos de 2010 e as projeções oficiais para 2010, baseadas nos Censos de 2004:

TABELA A 4.1: Projeções e Diferenças Populacionais entre os Censos de 2004 e de 2010. Fonte: Ministério das Finanças

Milhares	POPULAÇÃO DE 2010 COM BASE EM			POPULAÇÃO DE 2015 COM BASE EM			POPULAÇÃO DE 2030 COM BASE EM		
	CENSOS 2004	CENSOS 2010	MUDANÇA	CENSOS 2004	CENSOS 2010	MUDANÇA	CENSOS 2004	CENSOS 2010	MUDANÇA
0-2 anos	123	88	-28%	134	86	-36%	166	106	-36%
3-5 anos (Pré-Escola)	114	96	-16%	125	87	-31%	157	99	-37%
6-11 anos (1.º ao 6.º ano do EB)	197	181	-8%	222	178	-20%	296	176	-40%
12-14 anos (7.º ao 9.º ano do EB)	81	79	-3%	104	88	-15%	137	84	-39%
15 -17 anos (Secundário)	75	71	-5%	90	81	-10%	130	76	-41%
15-24 anos (meta dos ODM para literacia)	220	211	-4%	262	242	-8%	404	261	-35%
25-64 anos (Adultos)	376	385	2%	443	444	0%	731	678	-7%
65 anos e acima	33	28	-16%	37	32	-12%	69	50	-28%
População Total	1.144	1.066	-7%	1.326	1.157	-13%	1.960	1.455	-26%

As principais implicações de se usar, até 2015, os Censos de 2010 são as seguintes:

- A população total em 2010 é aproximadamente 54.000 mais reduzida (1.066.400) do que a avançada nas projeções dos Censos de 2004, e projeta-se que seja 44.500 mais reduzida (1.216.055) em 2015.
- A população em idade regular de frequência da Educação Pré-Escolar (três-cinco anos de idade) ,em 2010, é cerca de 18.000 mais reduzida do que os Censos de 2004 previram (16% mais reduzida), e prevê-se que seja 38.000 inferior em 2015 (aproximadamente 31% mais reduzida).
- A população em idade regular de frequência do Ensino Básico (seis-14 anos de idade) em 2010 é cerca de 19.000 mais reduzida do que os Censos de 2004 previram, e prevê-se que seja aproximadamente 60.000 mais reduzida em 2015 (perto de 18% mais reduzida).

- A população em idade regular de frequência do Ensino Secundário (15-17) em 2010 é cerca de 4.000 mais reduzida do que os Censos de 2004 previram, e prevê-se que seja 9.000 mais reduzida em 2015 (10% mais reduzida).
- A população do grupo-alvo dos ODM para a literacia adulta (15-24 anos) é cerca de 9.000 mais reduzida em 2010, e prevê-se que seja 20.000 mais reduzida em 2015 (8% mais reduzida).

Não existem ainda projeções populacionais oficiais baseadas nos Censos de 2010, pelo que o Ministério preparou as suas próprias projeções com base nos dados preliminares dos Censos de 2010, divulgados pela Direção Nacional de Estatística de Timor-Leste em abril de 2011.

O desafio apresentado pelos novos números da população é que estes parecem confirmar uma acentuada redução das taxas de fertilidade, o que não estava previsto nas projeções nacionais e da ONU, baseadas nos Censos de 2004.

As projeções populacionais finais resultantes para os segmentos etários até aos 59 anos de idade apresentam-se na Tabela A 4.2, abaixo<sup>29</sup>:

TABELA A 4.2: Projeções Populacionais para 2011-2030 baseadas nos Dados Preliminares dos Censos de 2010.

Fonte: Gacougnolle, L: Population Projections WB Report, dezembro 2011.

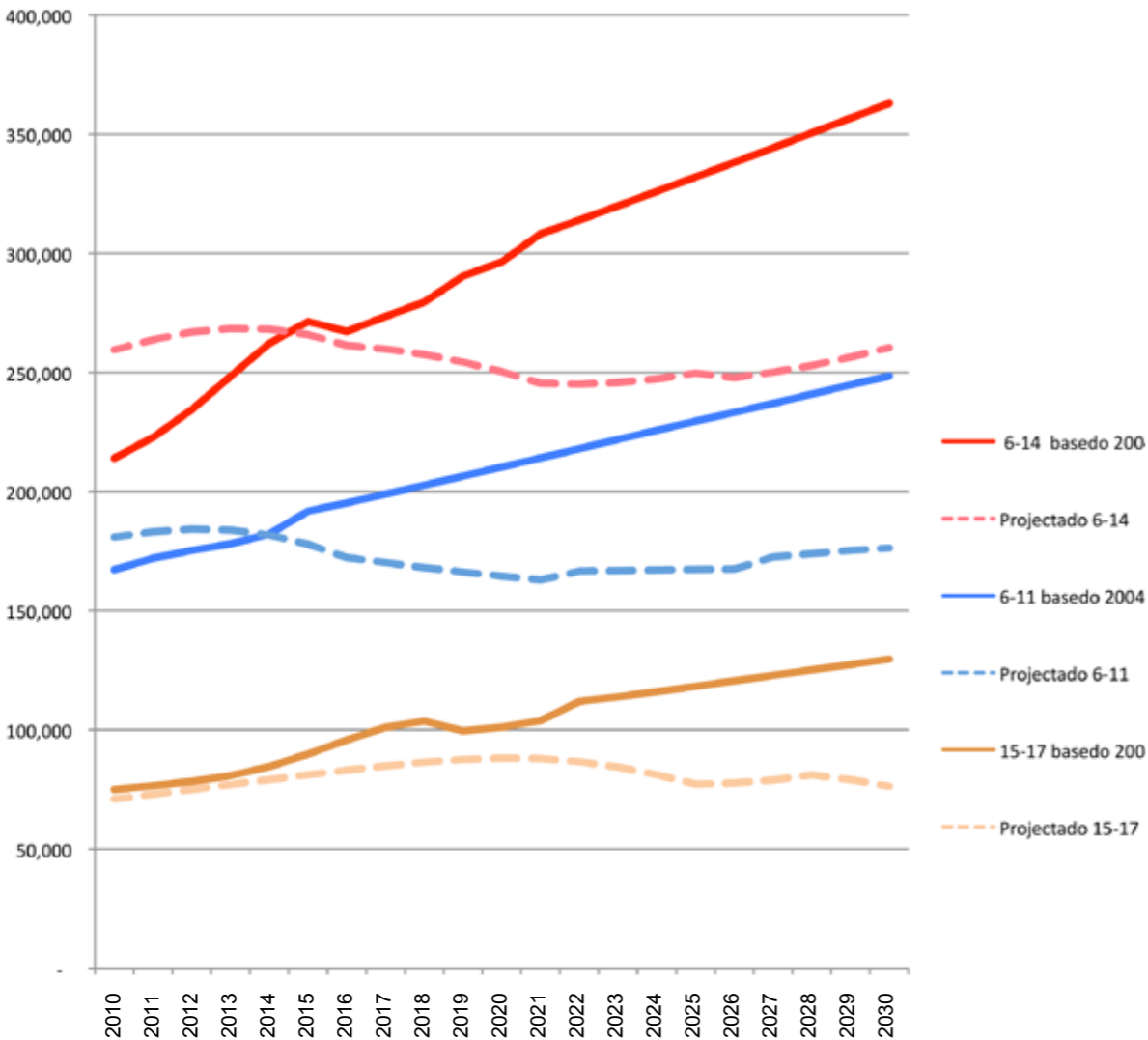
	0-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59
2004	171,563	138,039	118,529	95,181	75,626	57,082	62,348	48,753	45,901	34,285	32,901	19,186
2010	152,155	156,194	135,581	114,402	96,396	81,221	68,435	57,661	48,584	40,936	34,492	29,062
2011	150,044	156,711	138,886	117,646	99,147	83,539	70,388	59,307	49,971	42,104	35,476	29,891
2012	148,469	155,672	142,035	120,961	101,991	85,936	72,407	61,009	51,405	43,312	36,494	30,749
2013	147,346	153,120	144,896	124,326	104,931	88,413	74,495	62,768	52,887	44,561	37,546	31,635
2014	146,654	148,991	147,275	127,714	107,969	90,974	76,653	64,586	54,418	45,852	38,634	32,552
2015	146,378	143,291	148,927	131,085	111,110	93,622	78,884	66,465	56,002	47,186	39,758	33,499
2016	146,501	141,557	149,630	134,393	114,338	96,359	81,190	68,409	57,640	48,566	40,921	34,479
2017	147,000	140,334	148,859	137,558	117,638	99,190	83,575	70,419	59,333	49,993	42,123	35,492
2018	147,842	139,525	146,626	140,445	120,987	102,113	86,038	72,494	61,082	51,466	43,364	36,538
2019	148,989	139,119	142,865	142,861	124,357	105,131	88,583	74,638	62,888	52,988	44,646	37,618
2020	150,379	139,104	137,567	144,556	127,697	108,238	91,202	76,845	64,748	54,555	45,967	38,730
2021	151,969	139,435	136,025	145,312	130,962	111,419	93,899	79,117	66,662	56,168	47,326	39,876
2022	153,647	140,084	134,952	144,620	134,072	114,656	96,675	81,457	68,634	57,829	48,725	41,055
2023	155,409	141,019	134,258	142,493	136,898	117,931	99,534	83,865	70,663	59,539	50,166	42,269
2024	157,214	142,206	133,933	138,863	139,253	121,216	102,476	86,345	72,753	61,300	51,650	43,519
2025	159,025	143,589	133,968	133,729	140,905	124,472	105,504	88,899	74,904	63,112	53,177	44,806
2026	161,914	145,103	134,272	132,217	141,642	127,654	108,605	91,527	77,119	64,979	54,750	46,131
2027	165,090	146,700	134,886	131,167	140,968	130,686	111,761	94,234	79,399	66,900	56,369	47,495
2028	168,528	148,379	135,782	130,490	138,894	133,440	114,953	97,020	81,747	68,878	58,035	48,899
2029	172,190	150,104	136,930	130,179	135,356	135,736	118,155	99,888	84,165	70,915	59,752	50,345
2030	176,037	151,844	138,282	130,225	130,352	137,347	121,329	102,840	86,654	73,012	61,518	51,834

A aparente redução acentuada das taxas de fertilidade medidas nos Censos de 2010 tem um impacto significativo nos números das projeções populacionais futuras, que agora parecem demonstrar um caminho de crescimento muito mais estável do que foi originalmente previsto nos Censos de 2004.

A Figura A 4.3 abaixo mostra a evolução comparativa dos três principais grupos etários do ensino: a) Ensino Básico (6-14 anos de idade), a vermelho; b) o que dantes era o Ensino Primário, e agora corresponde aos 1.º e 2.º Ciclos do Ensino Básico (6 a 11 anos de idade), a azul; e c) Ensino Secundário (15-17 anos de idade), a verde.

FIGURA A 4.1: Evolução Esperada dos Principais Grupos Etários do Ensino Básico e Secundário.

Fonte: Gacougnolle, L: Population Projections WB Report, dezembro 2011.



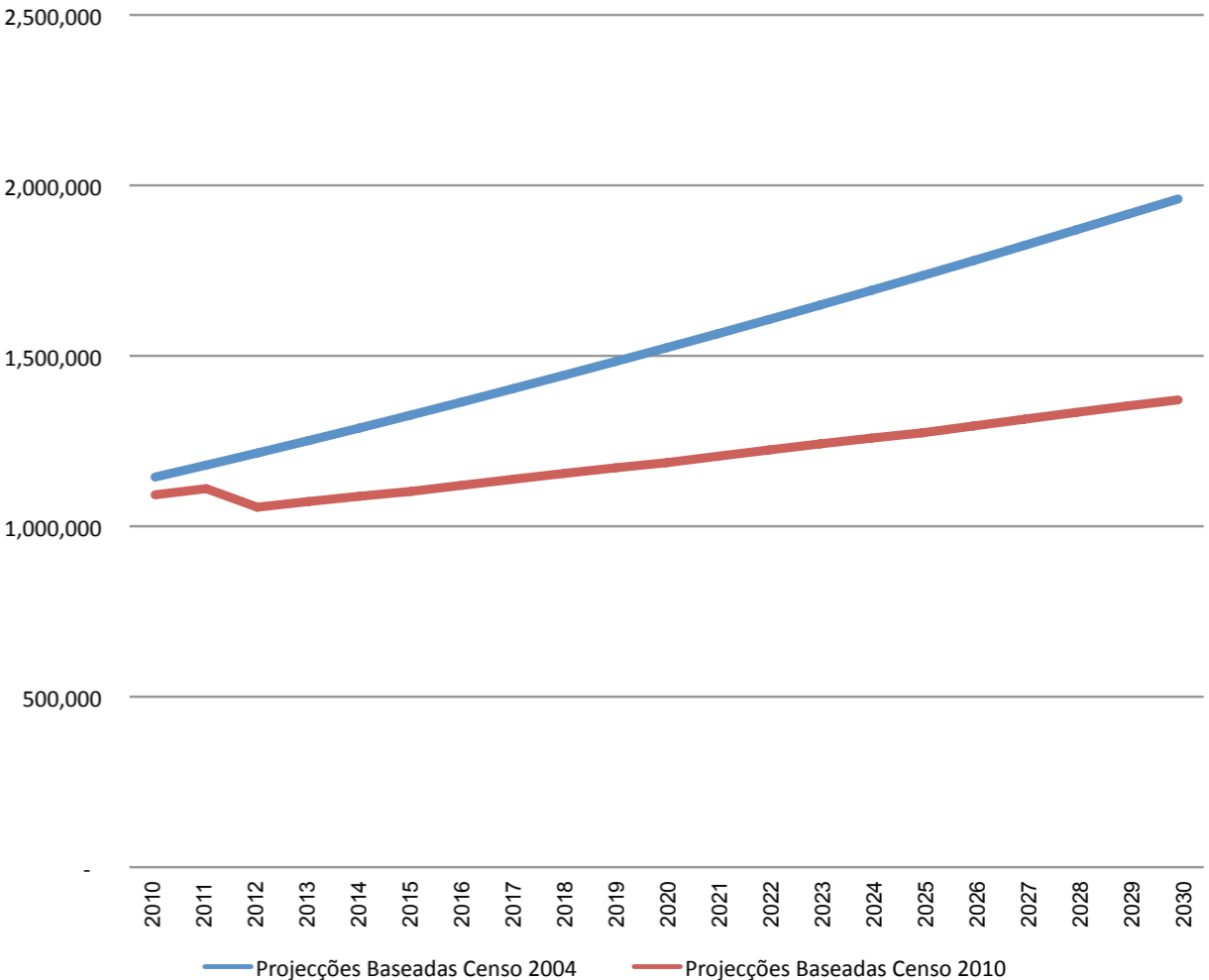
De acordo com estas projeções, e como se afirmou acima, verifica-se uma redução significativa dos grupos da população em idade regular de frequência do Ensino Básico, Primário e Secundário, em comparação com as projeções originais de 2004.

O mesmo efeito para a população total de Timor-Leste é mostrado na Figura A 4.4, abaixo. Os Censos de 2010 contaram menos 50.000 pessoas do que os Censos de 2004 tinham previsto e esta diferença aumenta ao longo do tempo e estende-se a aproximadamente 340.000 em 2020 e acima de 500.000 em 2030.

Os resultados dos Censos de 2010 impuseram mudanças ao PENE, que alteraram significativamente os cálculos anteriores da futura procura educativa, bem como as projeções de taxas de matrícula. Se estas tendências se verificarem quando as projeções oficiais forem disponibilizadas, então a pressão do crescimento populacional sobre o sistema de ensino diminuirá substancialmente, o que permitirá ao Ministério concentrar-se mais na melhoria da qualidade da educação. Os custos do PENE baseiam-se nas projeções populacionais dos Censos de 2010.

FIGURA A 4.2: Projeções dos Censos de 2004 e de 2010 para a População de Timor-Leste.

Fonte: Gacougnolle, L: Population Projections WB Report, dezembro 2011.



PROJEÇÕES DE INSCRIÇÃO POR SUBSETOR DE ENSINO

Os números apresentados acima afetam significativamente as estimativas originais de futuras matrículas, baseando-se nas projeções populacionais do Ministério que usam dados dos Censos de 2010, juntamente com dados de matrícula de 2010 e 2011 do SIGE, e as metas relevantes estabelecidas no PENE.

Educação Pré-Escolar

As projeções de taxa de matrícula baseiam-se nas principais metas de inscrição refletidas na projeção das Taxas Brutas de Matrícula, de 50% do grupo etário dos 3-5 anos em 2015 e de 100% deste grupo etário em 2030. Os principais resultados são apresentados na Tabela A 4.3 abaixo<sup>24</sup>:

TABELA A 4.3: Projeções de Inscrição Pré-Escolar (2011-2030).

Fonte: Gacougnolle, L: Population Projections WB Report, dezembro 2011.

	2011	2015	2020	2025	2030
População 3-5	93.314	86.541	87.156	91.753	99.442
Meta TBM	18%	50%	66,7%	83,3%	100%
Metas de Inscrição	16.737	43.270	58.104	76.461	99.442

Ensino Básico

O objetivo a longo prazo do PENE é que todas as crianças completem o Ensino Básico até 2030. Para estimar a futura taxa de matrículas, partiu-se dos seguintes pressupostos:

- **Taxa de Admissão:** A taxa bruta de admissão atingirá os 100% até 2021<sup>25</sup>. Presume-se que a taxa líquida de admissão irá atingir os 97% até 2030 (com os restantes 3% a entrarem na escola aos 5 anos de idade).
- **Taxas de Sobrevivência:** Para garantir a conclusão universal em 2030, presume-se que a taxa de sobrevivência do 8.º para o 9.º ano de escolaridade terá atingido os 100% em 2030, do 7.º para o 8.º ano em 2029, do 6.º para o 7.º ano em 2028 e do 1.º para o 2.º ano em 2022. As Taxas de Sobrevivência são interpoladas entre os seus valores atuais e os seus valores-alvo.
- **Taxas de Repetição:** As taxas de repetição são projetadas por interpolação entre os seus valores atuais e os seus valores-alvo de: 5% em 2030 para os 1.º e 2.º Ciclos (do 1.º ao 6.º ano, exceto no 6.º ano, onde já estão abaixo dos 5%: o valor mantém-se constante), e 2% em 2020 para o 3.º Ciclo (do 7.º ao 9.º ano).

<sup>24</sup> Ver a projeção de dados completa para o período todo no fim deste Anexo.

<sup>25</sup> De acordo com a atual duração do Ciclo do Ensino Básico, para garantir a conclusão total em 2030, é necessário atingir a admissão total nove anos antes.

Os principais resultados estão sintetizados na Tabela A 4.4 abaixo:

TABELA A 4.4: Projeções de Inscrição no Ensino Básico.

Fonte: Gacougnolle, L: Population Projections WB Report, dezembro 2011.

	2011	2015	2020	2025	2030
População 6-14	263.773	265.873	250.330	249.725	260.440
Projeções de Inscrição	305.187	318.648	277.809	272.674	294.228
Projeções/ metas TBM	112%	119%	114%	109%	113%
Projeções de Inscrição (idade regular)	243.579	248.425	228.638	241.586	262.111
Projeções/ metas TLM	92%	93%	91%	97%	100%

Os pressupostos acima conduziram a projeções de taxas de matrícula correspondentes a uma TLM de 100% em 2030, indicando que, nesse ano, todas as crianças em idade oficial de frequência do Ensino Básico estão efetivamente matriculadas na escola.

Ensino Secundário

O cumprimento das metas do PENE para o Ensino Secundário exigiram os seguintes pressupostos:

- **Transição do Ensino Básico.** Para ajustar o aumento da taxa de matrículas no subsetor secundário, projeta-se que o número de novos alunos no Ensino Secundário aumente linearmente de 1,6% por ano entre 2010-2011 para 2% por ano em 2015 e depois para 4% por ano em 2030. Isto resulta num decréscimo da taxa de transição do básico para o secundário de 87% em 2011 para 54% em 2020, devido ao aumento substancial do número de alunos que concluem o Ensino Básico, mas esta taxa de transição aumenta novamente para 100% em 2030.
- **Taxas de Repetição.** A taxa de repetição diminui para 1% em 2020 para o 10.º ano e permanece nos níveis atuais (abaixo de 1%) para os 11.º e 12.º anos.
- **Distribuição do Ensino Secundário Geral e Técnico-Vocacional.** Projeta-se que a percentagem de matrículas do subsetor secundário no ESTV aumente de 14% em 2011 para 15% em 2015 e depois para 60% em 2030, para se atingir a meta desejada.

Os principais resultados estão sintetizados na Tabela A 4.5 abaixo:

TABELA A 4.5: Projeções de Inscrição no Ensino Secundário.

Fonte: Gacougnolle, L: Population Projections WB Report, dezembro 2011

	2011	2015	2020	2025	2030
População 15-17	72.981	81.110	88.120	77.206	76.312
Aumento de novos alunos no Secundário (ESG+ESTV)	1,6%	2,0%	2,7%	3,3%	4,0%
Projeções de Inscrição (ESG+ESTV)	40.910	49.306	55.172	63.701	75.908
Projeções/metas TBM	56%	61%	63%	83%	99%
Taxa de Transição 9.º ano -> Secundário	87,49	79,38	53,59	88,30	100,95
% Inscrição no ESTV	14%	15%	30%	45%	60%
Projeções/metas de Inscrição no ESTV	5.657	7.396	16.552	28.666	45.545
Projeções/metas de Inscrição no ESG	35.253	41.910	38.621	35.036	30.363

# ANEXO 5: REFERÊNCIAS

## DOCUMENTOS BÁSICOS DE POLÍTICA DO PLANO

*Programa do IV Governo Constitucional de Timor-Leste*, Gabinete do Primeiro Ministro, Díli, setembro 2007.

*Política Nacional de Educação 2007 – 2012 “Construir a nossa Nação através de uma Educação de Qualidade”*, Ministério da Educação, (aprovado pelo CM), Díli, 27 fevereiro 2008.

*Lei de Bases da Educação; Lei N.º 14/2008 de 29 de outubro, 2008*, Jornal da República, Díli, outubro 2008.

*Plano Estratégico de Desenvolvimento 2011- 2030*, Gabinete do Primeiro Ministro, Díli, Julho, 2011.

*Lei Orgânica do Ministério da Educação, Decreto-Lei N.º 22/2010 de 9 de dezembro, 2010*, Jornal da República, Díli, dezembro 2010.

*Plano de Ação Anual 2011*, Ministério da Educação, Díli, junho 2010.

*Macroeconomic Framework for the Timor-Leste Economy: Linking Government Finances and Economic Outcomes*, Ministério das Finanças, apresentado ao CM, Díli, abril 2009.

*Estratégia Para Melhorar a Qualidade do Ensino Superior*, Ministério da Educação, Direção Nacional do Ensino Superior, apresentado no Congresso Nacional de Educação, Díli, 2008.

*Working Together to Build the Foundations for Peace and Stability and Improve Livelihoods of Timorese Citizens: 2008 National Priorities*, GovTL, apresentado em Timor-Leste na Reunião anual com os Parceiros de Desenvolvimento, Díli, março 2008.

*Teaching and Learning Together: National Plan of Equivalence for Basic Education in Timor-Leste to Promote Life-long Learning*, Ministério da Educação, Direção Nacional de Educação Não Formal, Díli, outubro 2008.

*East Timor, National Development Plan*, Planning Commission, Díli, May 2002.

*Timor-Leste 2020 Our Nation, Our Future*, Planning Commission, Díli, abril 2002.

## RELATÓRIOS E ESTUDOS

*Donor Disbursements in 2008 and Donor Spending Programs from 2009-2012 in Timor-Leste*, Ministério das Finanças, abril 2009.

*Donor Spending Programs from 2009-2013 in Timor-Leste*, Ministério das Finanças, Díli, junho 2009.

*Education Finance in Timor-Leste: Transition Priorities and Long-term Options*, Wu, K. B., Banco Mundial, Departamento do Desenvolvimento Humano, Região da Ásia Oriental e do Pacífico, 2000.

*Education Since Independence: From Reconstruction to Sustainable Improvement*, in Human Development Sector Report, Banco Mundial, Washington DC, dezembro 2004.

*Gender Assessment for USAID/Timor-Leste Country Strategy Plan FY2004-2009*, in The Women in Development, USAID, Díli, agosto 2004.

*Ita Hotu Baá Eskola!: Report on the First National Survey of Disability in Timor-Leste’s Primary Schools*, Plan International, Díli, 2008.

Lauvige, M. e Soares, A., *Are Girls and Boys Equally Represented in Education? A Gender Assessment*, Ministério da Educação, Direção da Política, Plano e Desenvolvimento, Díli, 2008.

*Learning Independence: Education in Emergency and Transition in Timor-Leste since 1999*, Nicolai S., Instituto Internacional de Planeamento da Educação, UNESCO, Paris, 2004.

*Making the MDGs Work for All: Gender-Responsive Rights-Based Approaches to the MDGs*, UNIFEM, 2008.

*Notas de Políticas sobre Crescimento Populacional e Implicações para Timor-Leste*, Banco Mundial, Washington DC, outubro 2008.

*Os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio, Timor-Leste*, PNUD, Díli, março 2009.

*Population Projections 2004-2050: Analysis of Census Reports*, Direção Nacional de Estatística e Fundo de População das Nações Unidas.

*The Education Sector: A Sector Status Report Prepared by The National Commission for Research and Development*, Ministério da Economia e Desenvolvimento, Díli, junho 2008.

*Timor-Leste Census on Population and Housing 2004*, Direção Nacional de Estatística, Díli, setembro 2006.

*Timor-Leste Census on Population and Housing 2010*, Direção Nacional de Estatística, Díli, julho 2011.

*Timor-Leste in Figures 3rd Edition*, Direção Nacional de Estatística, Díli, 2008.

*Timor-Leste Ministry of Education Capacity Building Programme Document*, NZAID, Díli, julho 2008.

*Timor-Leste: In+ First Report on Compliance with Women’s Anti Discrimination*, apresentado em UN Committee on Elimination of Discrimination Against Women, Nova Iorque, julho 2009.

*Timor-Leste: Poverty in a Young Nation*, (draft), Ministério das Finanças, Direção Nacional de Estatística e Banco Mundial, Díli, novembro 2008.

*Timor-Leste: Strategic Plan for Universal Primary Completion by 2015*, Ministério da Educação, Díli, outubro 2005.

*Timor-Leste: The development Partners Appraisal of the Strategic Plan for Universal Primary Completion by 2015 and a Recommendation of Endorsement of Timor-Leste for Accession to the Education for All Fast Track initiative*, Díli, novembro 2005.

*Turning Timor-Leste Around: Improving Human Capital through Vocational Education*, Millennium Challenge Account Timor-Leste, Díli, outubro 2008.

*UNESCO National Education Support Strategy (UNESS)*, UNESCO, Díli, setembro 2008.

*United Nations Development Assistance Framework UNDAF 2009-2013*, UN, Díli, 2009.

Publicado em 2011 pelo Ministério da Educação, Timor-Leste  
© Ministério da Educação, Timor-Leste, 2011

Ministério da Educação  
Vila Verde  
Díli, Timor-Leste

Tradução da Universidade de Aveiro  
Tradutoras: Ana Luísa Oliveira, Teresa Ferreira e Sara Pita  
Revisão Científica: Maria Teresa Roberto

Design:



Imagem, Design & Arquitectura Lda.

Diretor de Arte: David Palazón  
Paginação: David Palazón & Patricia Fidalgo  
Fotografia: David Palazón (capa, pp10, 68, 72, 152, 198), Bernardino Soares (pp208),  
Elena Tognoli (pp26, 226), Gibrael Carrocho (pp54) & Rogerio Lopes (pp16)

Publicado em 2011 pelo Ministério da Educação, Timor-Leste  
© Ministério da Educação, Timor-Leste, 2011

Ministério da Educação  
Vila Verde  
Díli, Timor-Leste