



**REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE**  
(Unidade – Disciplina – Trabalho)

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, CULTURA E CIÊNCIAS (MECC)

**Projecto de Empoderamento das Raparigas e Educação de Qualidade para Todos (PEREQT)**

**TERMO DE REFERÊNCIA PARA CONTRATAÇÃO DE INSTITUIÇÃO  
PARA APERFEIÇOAR A POLÍTICA DE GESTÃO DOS PROFESSORES E PARA REVISÃO DA  
POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES  
E GESTÃO PARTICIPATIVA DAS ESCOLAS DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE**

Licitação Pública nº \_\_\_\_/2023

Março/23

## 1. CONTEXTO

A estrutura do sector de educação pré-superior do país foi recentemente modificada pela Lei do Sistema Nacional de Educação de 2018. O sistema educacional atual inclui: (i) dois anos de pré-escola (de 4 a 5 anos); (ii) nove anos de educação básica divididos em três ciclos (o primeiro ciclo inclui as séries 1 a 4 (idades de 6 a 9 anos); o segundo ciclo inclui as séries 5 a 6 (idades de 10 a 11); e o terceiro ciclo inclui as séries 7 até 9 (12-14 anos) e (iii) três anos do ensino médio, que inclui as séries 10 a 12 (15 a 17 anos). Nos termos da Lei de 2018, a matrícula na pré-escola e na educação básica é obrigatória enquanto a matrícula no ensino secundário é facultativa. A maioria das escolas básicas e secundárias em STP é pública e apenas 5% dos estudantes nesses níveis, estão matriculados em escolas particulares.

STP fez progressos importantes no sentido de aumentar o acesso à educação e alcançou a educação básica universal (UBE) em 2010. De acordo com a análise do sector de educação de 2018 (ESA), as matrículas em todos os níveis de educação aumentaram durante a última década. Entre 2007 e 2017, a taxa bruta de matrícula pré-primária mais que triplicou, aumentando de 21,4% para 71,4%. No terceiro ciclo da educação básica, a taxa aumentou de 68% para 114%, enquanto no nível secundário, passou de 20,3% para 62,6%.

Apesar dos ganhos mencionados, o sector educacional da STP enfrenta desafios contínuos em termos de baixa qualidade da educação, medida pelos resultados da aprendizagem e altas taxas de reprovação. Os resultados da aprendizagem são baixos em todos os níveis de ensino, com disparidades por região e em termos de localização rural / urbano. Nacionalmente, 51% dos alunos de 2ª classe não tinham as competências mínimas em matemática necessárias para essa classe e 95% dos alunos das classes 9 e 12 não possuíam competências básicas em português e matemática. Além disso, existem disparidades de desempenho entre regiões, os estudantes de regiões urbanas superando os que vivem nas regiões rurais.

A taxa de repetência é alta em todos os níveis de ensino, sendo superior à média encontrada em outros países da África Subssariana. Em 2017, 14% dos estudantes de STP matriculados no ensino básico repetiu o ano. A prática de reter as crianças é mais comum nos ciclos seguintes: 26% no terceiro ciclo do ensino básico e 25% no ensino secundário. As altas taxas de reprovação, combinadas com a entrada tardia de alunos, resultam em altas taxas de matrículas acima de idade no primeiro e no segundo ciclo do ensino básico, como também em altas taxas de abandono entre rapazes. Essa ineficiência interna dificulta a capacidade do MECC de aumentar o acesso ao ensino secundário e reduzir o grande número de crianças fora da escola.

Embora não haja disparidades de género nas taxas de acesso, desempenho e retenção no ensino básico e secundário, as oportunidades para concluir a escola são limitadas para as meninas adolescentes. A gravidez na adolescência é a principal razão para as meninas abandonarem o ensino médio e secundário em STP (IOF, 2017). Além disso, algumas barreiras que as meninas enfrentam ao se matricular e permanecer no ensino médio incluem longas distâncias para a escola, preocupações de segurança, falta de instalações sanitárias, e valor social limitado associado à educação de meninas. As meninas também correm risco de violência baseada em género, inclusive na própria escola.

A falta de financiamento sustentável para a educação básica e secundária está dificultando a continuação dos programas desenvolvidos em colaboração com os parceiros de desenvolvimento e o aumento da cobertura. Isto é devido, não apenas aos baixos níveis de receita doméstica e redução recente dos recursos externos, mas também por decisões alocativas dos recursos públicos. Em 2017, a despesa pública no sector educacional foi de 6% do PIB, representando 19% da despesa pública total. O gasto por PIB em educação em STP está acima da média para a África Subssariana, mas, em termos de participação no total do gasto público, está alinhado com a média da região. Neste ano, as despesas correntes representaram cerca

de 80% dos gastos públicos em educação, dos quais aproximadamente 70% são gastos com salários de professores. Cerca de 30% dos gastos com educação são usados para cobrir o custo das horas extras dos professores. Os subsídios e transferências para o ensino superior contam com quase 20%.

Isso deixa recursos limitados para fazer investimentos em insumos que levariam a melhorias das condições de aprendizagem e para garantir a continuação de programas educacionais básicos. A maioria das escolas é caracterizada por salas de aula em ruínas, além de equipamentos e materiais limitados para alunos e professores e limitado acesso a instalações sanitárias. Além disso, embora relativamente poucas escolas no país estejam sem eletricidade (13,8%) e sem água (6,9%), essas proporções atingem 45,5% no distrito de Lobata e 20% no distrito de Cantagalo. Faltam materiais adequados de ensino e aprendizagem: disponibilidade limitada de manuais didáticos, com a maioria dos estudantes incapazes de comprá-los ou de cobrir os custos de fotocópia. Por fim, devido à falta de fundos, o programa de alimentação escolar foi interrompido na maioria das escolas durante o ano de 2018.

### ***Desafios à gestão dos professores***

Vários factores são responsáveis pela baixa efetividade e equidade do sistema de educação básica e secundária de STP, dentre os quais se revelam a baixa qualidade e a gestão ineficaz da força de ensino, além de um sistema incipiente de monitorização e avaliação. Muitos professores de STP não têm as qualificações necessárias para ensinar. De acordo com a política atual, um professor deve ter treinamento pedagógico e ter concluído ou o ensino secundário ou o ensino superior para poder ensinar no ensino secundário. No entanto, muitos professores ainda não possuem essas qualificações. Por exemplo, no nível secundário, 59,2% dos professores não possui um diploma de nível superior e nenhum treinamento pedagógico conforme mostra tabela abaixo.

Nível	Perfil do professor	Formação Média	Formação Superior	Total
Ensino Básico	Total Prof Com formação	59,7%	40,3%	100,0%
	c/ Formação Área Pedagógica	52,6%	25,4%	78,0%
	c/ Formação Área n/ Pedagógica	7,1%	14,8%	22,0%
Secundário	Total Prof Com formação	13%	87%	100,0%
	c/ Formação Área Pedagógica	6,0%	40,8%	46,9%
	c/ Formação Área n/ Pedagógica	6,9%	46,3%	53,1%

**Embora um novo processo de certificação de professores tenha sido desenvolvido recentemente, ele ainda não foi totalmente implantado e o recrutamento de professores ainda não é guiado por uma avaliação objetiva das habilidades ou competências pedagógicas dos candidatos. Além disso, não existe um programa de iniciação para novos professores nem um período de estágio antes da posse dos professores.**

**A contratação de professores não é guiada por estratégias ou planos de longo prazo para promover sua alocação eficiente. Não existe uma abordagem sistémica ou estratégias orientadoras para o planeamento da força de trabalho dos professores, para abordar possíveis carências ou excesso de oferta de professores. O governo também continua a contratar professores temporários para atender ao aumento no tamanho das salas de aula (superlotação devido às altas taxas de repetição) sem, contudo, garantir que eles atendam aos padrões mínimos de qualificação.**

O governo estabeleceu uma escala salarial única para professores com base na experiência, graus de formação e condições de trabalho (tamanho da turma, local), sem incentivos extras para motivar os professores a trabalhar em áreas rurais. Como resultado dessas limitações, a proporção de professores qualificados nas áreas rurais é significativamente menor (21%) do que a parcela de professores qualificados nas áreas urbanas (79%). Além disso, pagamentos adicionais exclusivos para professores do ensino secundário (que apresenta maior número de alunos por classe) contribuem para reduzir a oferta de professores qualificados no ensino básico.

A selecção e contratação de funcionários da administração escolar geralmente se baseiam em nomeações políticas. Os directores das escolas não são seleccionados usando um processo meritocrático, mas geralmente são nomeados politicamente. Como resultado, existe um alto grau de rotatividade de directores com a alternância de governo nas eleições e grande parte deles não possui experiência no sector educacional. Por sua vez, eles não são responsabilizados pela gestão e desempenho da escola.

A coordenação no sector em todos os níveis (central, distrital e escolar) é limitada. Além de promover o uso ineficiente de recursos pedagógicos, administrativos, financeiros, materiais e humanos no sistema educacional. Como resultado dessa falta de coordenação, os directores das escolas geralmente estabelecem seus próprios modelos de gestão. Isso pode resultar em má gestão, agravar as disparidades entre os distritos e promover falta de responsabilização. Por exemplo, não existe uma política ou uma abordagem concertada para lidar com a violência sexual e o assédio sexual no sector educacional. Além disso, há um envolvimento limitado da comunidade na gestão da escola. Algumas escolas têm associações de pais e encarregados, mas seus papéis são limitados à organização de eventos e à discussão do calendário escolar.

A supervisão no nível da escola também é inadequada, resultando em práticas de aprendizado abaixo do ideal. Embora exista um sistema central de supervisão escolar, é necessário ainda o mínimo de regularidade de visitas e o *feedback* tempestivo às escolas. Existem limitações importantes da gestão no nível da escola. Por exemplo, os directores não controlam o tempo de tarefa (time-on-task) dos professores. **Constatou-se também que aproximadamente 44% dos professores do ensino fundamental do terceiro ciclo e mais da metade dos professores do ensino secundário ensinam menos de 14 horas por semana.**

O acesso e uso limitado de dados contribuem para a inércia da gestão em todos os níveis. Os dados da avaliação nacional da aprendizagem dos estudantes não são utilizados sistematicamente para fornecer *feedback* oportuno, orientar a tomada de decisão e identificar professores com baixo desempenho, impedindo que se promovam estratégias personalizadas de desenvolvimento profissional. Embora um Sistema de Informação de Gestão Educacional tenha sido desenvolvido recentemente, são necessários ainda esforços adicionais e contínuos para permitir que o mesmo forneça dados para orientar a tomada de decisões em tempo real.

Não há vínculo claro entre as decisões de recrutamento, desenvolvimento e gestão de professores e os objectivos de aprendizagem dos alunos. Embora as políticas discutam a responsabilidade dos professores, em grande parte, há pouca estrutura sobre como isso pode funcionar na prática e as implicações para professores de baixo desempenho.

Embora existam dispositivos legais relativamente bem definidos referentes ao registo de professores, não há mecanismo adequado para garantir a entrada correcta e a disponibilização de dados confiáveis sobre educação, o que dificulta o planeamento da educação em STP. Embora o MECC possua sistemas de dados e informações, as ineficiências desses sistemas reduzem a eficácia dos processos de planeamento, gestão e tomada de decisão e, finalmente, reduzem a qualidade e a equidade da educação. É necessário melhorar os processos, gestão e uso de dados, a fim de garantir processos de planeamento relevantes e eficientes e prestação de contas entre os níveis escolar, distrital e nacional.

Falta uma política integrada de formação e gestão de professores, contendo estratégias relacionadas ao recrutamento, seleção, qualificação, avaliação de desempenho, desenvolvimento profissional e crescimento de carreira de professores.

### ***Desafios à gestão escolar***

Vários factores são responsáveis pela baixa efectividade e equidade do sistema de educação Pré-Escolar, Básico e Secundário de STP, dentre os quais se revelam a baixa qualidade e a gestão ineficaz da força de ensino, além de um sistema incipiente de monitorização e avaliação.

A selecção e contratação de responsáveis da administração escolar geralmente baseiam-se em indigitações políticas. Os Directores das escolas não são seleccionados através de um processo meritocrático. Como resultado, existe um alto grau de rotatividade de Directores, grande parte deles não possui experiência no sector educacional. Por outro lado, eles não são responsabilizados pela gestão e desempenho da escola.

Existem limitações significativas da gestão ao nível das escolas. Por exemplo, os Directores não controlam o tempo de tarefa (time-on-task) dos professores. Constatou-se também que aproximadamente 44% dos professores do ensino básico do terceiro ciclo e mais da metade dos professores do ensino médio ensinam menos de 14 horas por semana. O acesso e uso limitado de dados contribuem para a inércia da gestão em todos os níveis. Os dados da avaliação nacional da aprendizagem dos estudantes não são utilizados sistematicamente para fornecer *feedback* oportuno, orientar a tomada de decisão e identificar professores com baixo desempenho, impedindo que se promovam estratégias personalizadas de desenvolvimento profissional.

A supervisão ao nível da escola também é inadequada, resultando em práticas de aprendizagem abaixo do ideal. Embora exista um sistema central de supervisão escolar, é necessário o mínimo de visitas regular às escolas e o *feedback* imediato. Além do mais, a falta de um sistema de monitorização traz dificuldades adicionais à gestão escolar (que deve ser orientada por informações) e promove ainda mais a falta de responsabilização.

Devido a limitada coordenação central e distrital do sector de educação, em geral, gestores escolares estabelecem modelos inadequados de gestão, o que agrava as disparidades entre os distritos e promove a falta de responsabilização. Por exemplo, não existe uma abordagem concertada para lidar com a violência sexual e o assédio sexual nas escolas. Além disso, há um envolvimento limitado da comunidade na gestão da escola. Algumas escolas têm associações de pais, mas seus papéis são limitados à organização de eventos e à discussão do calendário escolar.

A educação de STP enfrenta desafios de gestão e administração, em especial, de gestão escolar, levando a lacunas na prestação dos serviços e dificultam o cumprimento das metas do sector educacional. Estratégias inadequadas para a selecção, formação e responsabilização para a gestão escolar contribuem para manter a baixa efectividade e equidade na oferta de ensino.

## **2. JUSTIFICATIVA**

A educação de STP enfrenta desafios de governança e administração, em especial, de gestão de professores, levando a lacunas na prestação dos serviços e dificultando cumprimento das metas do sector educacional. Estratégias inadequadas para a seleção, contratação, desenvolvimento, alocação, gestão, responsabilização e reconhecimento dos professores, somadas à falta de diretrizes adequadas para lidar com questões transversais que afetam os resultados da aprendizagem, como a pobreza e as questões de género, contribuem para manter a baixa efetividade e equidade na oferta de ensino.

Por outro lado também observa-se que é necessário fortalecer a gestão escolar a partir da selecção criteriosa e meritocrática dos Directores escolares e da preparação destes para actuarem como líderes capazes de operar melhorias efectivas nas escolas. Além do mais, é necessário institucionalizar e garantir a efectivação do outro pilar para a melhoria da qualidade da educação básica: a participação da comunidade escolar na monitorização dos resultados e sua participação efectiva na gestão escolar.

O projecto prevê o alinhamento dos processos de recrutamento, selecção, avaliação e formação dos Directores escolares no intuito de identificar e certificar Directores de escolas com competências necessárias a gestão escolar. Os Directores certificados serão responsáveis por gerir os recursos e esforços da escola, com suporte pedagógico para os professores, com foco em metas de melhoria dos resultados da aprendizagem dos alunos (detalhadas em acordo de resultados junto à gestão da rede). Os Comités de Gestão Escolar supervisionarão a gestão escolar de modo a garantir o cumprimento dos requisitos e resultados acertados, além da participação activa da comunidade escolar. O Projecto prevê o fornecimento de formação aos Comités e o apoio ao fortalecimento de seu envolvimento na gestão orientada para melhores resultados.

Com o intuito de reforçar os pontos acima, o Ministério da Educação, Cultura e Ciências (MECC) de São Tomé e Príncipe através do PEREQT, financiado pelo Banco Mundial, propõe contratar uma instituição para aperfeiçoar a política de professores e de gestores, no sentido de proporcionar o desenvolvimento e a valorização da profissão docente, bem como promover a política de responsabilização pela qualidade do ensino em sala de aula e pelas realizações dos alunos nas escolas pré-escolar, básica e secundária.

## **3. OBJECTIVOS DA CONTRATAÇÃO**

### **Objectivo Geral:**

1. Aperfeiçoar a Política de Gestão dos Educadores e Professores das escolas públicas da Educação Pré-escolar e dos ensinos básico e secundário de São Tomé e Príncipe respectivamente, com foco nos padrões e processos de recrutamento, desenvolvimento, alocação, avaliação, responsabilização e o reconhecimento pelo mérito do corpo docente, de modo a elevar os padrões de qualidade da educação pública com eficiência e equidade;
2. Fortalecer a gestão e a responsabilização nas Instituições da Educação Pré Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário de São Tomé e Príncipe, através da implementação de uma Política de Desenvolvimento de Directores Escolares e Gestão Participativa das Escolas.

### **Objectivos Específicos:**

- I. Definir requisitos de qualificação/certificação e padrões de desempenho para o ingresso e a efetivação na carreira docente;
- II. Rever a política de desenvolvimento profissional dos educadores e professores e propor ajustes com base no reconhecimento do desempenho profissional de modo a reforçar o desenvolvimento profissional contínuo;
- III. Rever instrumentos e práticas e desenvolver medidas para fortalecer a supervisão, monitorização e a avaliação docente;
- IV. Definir uma política de alocação dos professores entre distritos, áreas, escolas, níveis e classes com vistas a trazer eficiência para o sistema e equidade de oportunidades de aprendizagem para os alunos;
- V. Desenvolver um programa de premiação para os professores das classes iniciais da educação básica com base nos resultados de aprendizagem dos alunos;
- VI. Reforçar a capacidade institucional do MECC na gestão do corpo docente de STP por meio da realização de workshops e seminários e formação na área de recursos humanos na educação;
- VII. Dotar as escolas de lideranças capazes de operar melhorias efectivas nas escolas e trazer resultados de aprendizagem para os alunos;
- VIII. Elaborar uma política meritocrática de recrutamento e selecção de Directores das Instituições de Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário, capaz de atrair os melhores profissionais;
- IX. Elaborar um programa de formação e certificação de Directores Escolares para desenvolver capacidade efectiva de liderança com foco em resultados de aprendizagem;
- X. Realizar formação dos técnicos do MECC para o desenvolvimento do programa de formação e certificação de Directores;
- XI. Elaborar o desenho e regulamentos para a criação, implementação e sustentabilidade de Comitês de Gestão Escolar, incluindo um programa de formação para os participantes;
- XII. Elaborar propostas de instrumentos e actividades para reforçar a capacidade institucional do MECC na execução e operacionalização, de forma autónoma, de melhorias e adaptações que se fizerem necessárias no futuro.
- XIII. Elaborar uma proposta de sistema de avaliação de desempenho para gestores e professores.

### **4. ESCOPO DO TRABALHO**

O aperfeiçoamento da gestão da força docente engloba diferentes componentes complementares e inter-relacionados necessários para garantir o ingresso e a permanência de profissionais de alto desempenho na carreira docente: I. Requisitos de qualificação/certificação e padrões de desempenho para o ingresso e a efetivação na carreira docente; II. Estrutura da carreira docente baseado no desenvolvimento profissional contínuo e no reconhecimento do mérito; III. Alocação eficiente e equânime dos professores; IV. Supervisão, monitorização e avaliação docente; V. Premiação para os professores pelos resultados de aprendizagem no ensino básico; e VI. Promoção de padrões adequados de conduta dos professores. Adiciona-se aos componentes acima, uma componente de natureza transversal: VII. Estratégia de implementação e sustentabilidade da Política de Gestão dos Professores.

O trabalho engloba também a elaboração de pesquisas, estudos, revisões e proposta para os processos de recrutamento, selecção e formação, avaliação dos Directores Escolares, com base nas competências e no

mérito, e a criação de Comitês de Gestão Escolar, capazes de garantir a participação efectiva da comunidade escolar para acompanhar acções, monitorar resultados e contribuir com a gestão escolar.

O alinhamento dos processos de recrutamento, seleção, formação e avaliação dos Directores Escolares visa identificar e certificar Directores de escolas com competência para, em conjunto e sob a supervisão do Comité de Gestão Escolar, administrar os recursos físicos e humanos e coordenar esforços com vistas aos resultados da aprendizagem dos alunos.

O objetivo de reforço da capacidade institucional do MECC na gestão da força docente e de gestores escolares de STP deverá ser desenvolvido de forma integrada às temáticas do projeto, deverá abranger os professores e gestores de escolas “do ensino pré-escolar, e dos ensinos básico e secundário e, englobará workshops e seminários e formação para a equipe do MECC e parceiros do projeto.

Figura: Escopo do trabalho

I. Requisitos para o ingresso e a efetivação na carreira docente	II. Estrutura da carreira baseado no desenvolvimento contínuo e reconhecimento do mérito	III. Alocação eficiente e equânime dos professores
IV. Supervisão, monitoramento e a avaliação de desempenho	V. Premiação dos professores do ensino básico pelos resultados de aprendizagem dos alunos	VI. Consulta e utilização de Código de Conduta dos Professores existente, sensível ao género e violência escolar
VIII. Pesquisas, estudos, revisões e proposta para os processos de recrutamento, selecção, formação e avaliação dos Directores Escolares		
IX. Certificação dos directores de escolas		
X. Criação de Comitês de Gestão Escolar		
XI. Proposta de um sistema de avaliação de desempenho dos directores e docentes		

## 5. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES E PRODUTOS DA CONSULTORIA

Espera-se que os produtos a serem entregues contenham, além da fundamentação teórica e empírica das propostas de aperfeiçoamento da gestão, a descrição pormenorizada das etapas, fluxogramas dos processos/procedimentos, definição de responsabilidades, assim como, das premissas e estratégias para lidar com os limites institucionais, culturais, políticos e legais encontrados para a sua implementação.

## **I Atividades Vocacionadas para Gestão dos professores**

**ATIVIDADE 01:** Elaboração do Plano de Trabalho, tomando por base o levantamento da organização, da gestão, dos sistemas e da legislação, bem como de estudos, pesquisas e consulta a representações do governo e sindicatos, da educação pública de STP, incluindo: a metodologia proposta, o cronograma de execução do serviço, a descrição das etapas e atividades previstas bem como a proposta de um público-alvo para cada atividade, de acordo com este TDR.

**ATIVIDADE 02:** Realização de seminário sobre as melhores práticas internacionais em Políticas de Gestão de Professores, bem como em melhores práticas internacionais em Recrutamento, Seleção e Desenvolvimento de Directores Escolares e apresentação do Plano de Trabalho da consultoria, com duração de dois dias, 6h/dia, junto à equipe do MECC e parceiros de projeto.

### **PRODUTO 01:**

Plano de Trabalho, contendo, no mínimo: metodologia de trabalho; estratégia para a execução dos Serviços; cronograma de implementação das tarefas; fluxo de entrega dos produtos.

Relatório do seminário contendo evidências (fotos e vídeos), bem como os documentos produzidos.

**ATIVIDADE 03:** Diagnóstico dos requisitos para o ingresso e a efetivação na carreira docente em STP bem como Diagnóstico da estrutura da carreira docente atual em STP incluindo: Análise da legislação, dos instrumentos e práticas de recrutamento e seleção de professores e dos requisitos para a sua efetivação no serviço público; análise da literatura teórica e empírica e levantamentos das melhores práticas internacionais sobre o tema; e estudo e análise dos dados sobre a formação e as modalidades de contratos dos professores das escolas públicas de STPe também a análise dos modelos de contrato e dos instrumentos e práticas de promoção, progressão, avaliação e remuneração na carreira docente em STP; Diagnóstico, com base em dados, da dinâmica da estrutura da carreira dos professores de STP e sua relação com ações de formação continuada e reconhecimento do mérito; Análise dos incentivos financeiros e não financeiros relacionados à carreira docente; e Análise da literatura teórica e empírica e levantamentos das melhores práticas internacionais sobre o tema.

**ATIVIDADE 04:** Revisão dos requisitos para o ingresso e a efetivação na carreira docente bem como a Revisão da estrutura da carreira baseado no desenvolvimento contínuo e reconhecimento do mérito incluindo: Critérios para a realização de concurso/seleção pública para professores; Definição dos requisitos de formação/certificação mínimos necessários para o ingresso na carreira; Revisão dos processos, sistemas e controles para a seleção e a efetivação de professores; Proposição de sistema de certificação para ingresso e/ou efetivação na carreira; Proposição de Programa de Estágio Probatório, com critérios e metas de formação e desempenho para efetivação na carreira; Proposição de Programa de Integração e Mentoria para os novos professores; e Revisão dos modelos de contratação dos novos professores, estabelecendo estratégias para garantir a oferta adequada de professores em regiões e áreas do conhecimento com baixa oferta e também a análise da Estrutura de remuneração e de progressão na carreira, incluindo transferências e promoções, capaz de atrair, mobilizar e reter professores eficientes, reconhecendo as restrições de oferta e demanda educacional do país; Redesenho da estrutura da carreira dos professores de STP de modo a integrar

a remuneração e progressão na carreira a metas de formação continuada, de assiduidade e regularidade nas atividades docentes e de desenvolvimento de competências dos professores; Desenvolver diretrizes sobre os requisitos e benefícios do desenvolvimento profissional dos professores.

**ATIVIDADE 05:** Dez dias de Formação em São Tomé e dez na RAPA equipa do MECC para reforçar a capacidade institucional do MECC na gestão de recursos humanos na educação bem como reforçar a capacidade institucional do MECC na implementação da proposta de aperfeiçoamento das normas e práticas para alocação eficiente e equânime dos professores da rede pública. A formação deve incluir módulos de: (i) elaboração de itens para prova de concurso público, (ii) orientações para implementação do programa de estágio probatório e (iii) orientações para implementação do Programa de Integração e Mentoria. Os participantes da formação de cada módulo devem fazer parte da equipa técnica do MECC que actuará diretamente nas referidas actividades a ser indicado pela Direcção de Planeamento e Inovação Educativa em concertação com as Direcções Centrais bem como em concertação com a consultoria de modo a se obter o melhor perfil dos formandos.

A Formação deve ter no mínimo uma carga horária de 80h e atender a um público de 120 participantes e deve ser realizada de forma faseada, sendo 40h em São Tomé e 40 horas na região Autónoma do Príncipe. (Gestores, Orientadores pedagógicos, inspectores, alguns docentes a serem selecionados pelo MECC e pessoal técnico das diferentes direcções do Ministério, a serem também selecionados pelo MECC em concertação com a consultoria).

**Nota: Considerando que quanto maior número de formandos em gestão tivermos é melhor para o sistema, aconselhamos a consultoria a utilização de técnica grupal de modo a que todos os formandos possam participar de forma activa e absorverem os conhecimentos a serem transmitidos.**

**ATIVIDADE 06:** Realização de um workshop para a apresentação e discussão das análises e proposições de revisão dos requisitos para o ingresso e a efetivação na carreira docente e da estrutura da carreira pública docente com foco no aperfeiçoamento contínuo e reconhecimento do mérito, com duração de três dias, 6h/dia, junto à equipa do MECC e parceiros de projeto.

**ATIVIDADE 07:** Construção de uma proposta integrada de aperfeiçoamento dos requisitos para o ingresso e a efetivação na carreira docente e revisão da estrutura da carreira pública docente com foco no desenvolvimento contínuo e reconhecimento do mérito, incorporando as sugestões do MECC e garantindo o diálogo e convergência com os demais componentes da Política de Gestão dos Professores, a ser validada pela equipa do MECC.

**PRODUTO 02:**

Relatório/documento do estado actual do processo de ingresso e efectivação na carreira docente e da estrutura e funcionamento da carreira docente em STP bem como das normas e práticas de alocação dos professores da rede pública da educação pré-escolar, dos ensinos básico e secundário de STP, analisadas;

Relatório do workshop de validação e da Formação da equipa do MECC para implementação da proposta de aperfeiçoamento das normas e práticas para alocação eficiente e equânime dos professores da rede pública.

Documento final (requisitos para o ingresso e a efectivação na carreira docente e guias para aperfeiçoamento da sua implementação);

Documento final (novo modelo de estruturação da carreira pública docente com foco no desenvolvimento contínuo e reconhecimento do mérito);

Relatório da formação da equipa do MECC;

Materiais da formação da equipa do MECC;

**ACTIVIDADE 08:** Análise das normas e práticas de alocação dos professores da rede pública da pré-escola, dos ensinos básico e secundário de STP, incluindo o diagnóstico das normas, critérios e práticas de alocação dos professores entre distritos, regiões, escolas e classes, utilização da carga horária lectiva e o pagamento de horas-extras, e seus efeitos sobre a eficiência e equidade da educação em STP.

**ACTIVIDADE 09:** Proposição de melhorias na alocação dos professores, capazes de elevar a eficiência e a equidade do sistema, abrangendo: Estratégias de alocação dos professores com base em critérios de racionalização do pessoal docente e a equidade da qualidade entre distritos, regiões, escolas e classes; Mecanismo para promover a atração de professores para áreas desfavorecidas, como parte integrante da estratégia de desenvolvimento profissional contínuo dos professores; e Simulação dos efeitos dos critérios propostos sobre a distribuição dos professores na rede, a distribuição da carga horária e o pagamento de horas-extras para os professores.

**ACTIVIDADE 10:** Proposta de aperfeiçoamento das normas e práticas para a alocação eficiente e equânime dos professores da rede pública da pré-escolar dos ensinos básico e secundário, levando em consideração as sugestões do MECC e garantindo o diálogo e convergência com os demais componentes da Política de Gestão dos Professores de STP.

**ACTIVIDADE 11:** Análise dos sistemas e práticas de monitoramento e a avaliação dos professores, incluindo: Levantamento dos sistemas de informação/bancos de dados administrativos e académico/escolar do MECC e diagnóstico da situação atual em relação à entrada, disponibilização e uso dos dados e informações para o monitoramento e a avaliação dos professores; Análise das práticas de monitoramento e avaliação, abrangendo as diversas dimensões do trabalho docentes, como: acompanhamento da assiduidade e regularidade das atividades desenvolvidas e da frequência e do progresso da aprendizagem dos alunos; Análise da utilização efetiva das informações existentes para efeito de gestão em todos os níveis (escola, distrito, região autónoma, MECC) e para efeitos de remuneração e progressão na carreira docente.

**ATIVIDADE 12:**Proposta de melhorias para o Sistema de Monitoramento e Avaliação de desempenho dos professores.

Proposta de melhorias para o banco de dados nacional de professores para coletar dados administrativos, financeiros e acadêmicos dos mesmos, abrangendo:revisão dos sistemas e práticas de monitoramento e a avaliação dos professores(contratação, formação e formações realizadas, nomeação, promoções e transferência de professores, questões disciplinares, os seus horários de aulas de uma forma organizada e automatizada); proposição de melhoria dos sistemas de gestão de professores em nível escolar (informações lançadas diariamente sobre professores e suas turmas); Relatórios de gestão e ferramentas de *feedback* para os professores e escolas; Proposta de ferramentas eficazes para avaliações de desempenho, gestão de desempenho dos docentes.

**ATIVIDADE 13:** Realização de um workshop para a apresentação e discussão das análises, simulações e proposições de revisão das normas e práticas para a *alocação eficiente e equânime dos professores da rede pública do ensino pré-escolar e dos ensinos básico e secundário*e proposta de melhorias para o Sistema de Monitorização e Avaliação dos professores, com duração de dois dias, 6h/dia, junto à equipe do MECC e parceiros de projeto.

**ATIVIDADE 14:** Realização e apresentação de pesquisas sobre experiências de mecanismos de incentivo aos professores em contextos semelhantes a STP, baseados dentre outros os resultados de aprendizagem, observação de sala de aula, de modo a trazerlições relevantes para a elaboração de um programa de incentivo dos professores do ensino básico de STP.

**ATIVIDADE 15:**Desenho preliminar e simulação dos efeitos de um programa de incentivo dos professores do 1º ciclo do ensino básico, em contextos semelhantes a STP, baseados dentre outros os resultados de aprendizagem, observação de sala de aulaincluindo: Conceptualização; Construção do indicador de desempenho; Critérios para tais incentivos;

**ATIVIDADE 16:** Desenho final do Programa de incentivo dos professores do 1º ciclo do ensino básico em contextos semelhantes a STP, baseados dentre outros os resultados de aprendizagem, observação de sala de aula , incluindo: etapas e cronograma de implementação; adequação do sistema de monitorização e avaliação para atribuição detalhes incentivos; responsabilidades pela implementação e gestão do programa; e estratégia de comunicação. Importa salientar que o MECC conta com a consultoria de modo a projectar um sistema de premiação livre de vícios.

**PRODUTO 03:**

Relatório detalhado do estado actual dos sistemas e práticas de monitorização e a avaliação dos professores em STP e de experiências de mecanismos de incentivo aos professores baseados em resultados de aprendizagem;

Documento (normas e guias de operacionalização para a alocação eficiente e equânime dos professores da rede pública da pré-escolar dosensinos básico e secundário);

Documento (normas e guias de operacionalização programa de premiação dos professores do 1º ciclo do ensino básico);

Documento (sistema de monitorização e a avaliação dos professores de STP);

Documento (ferramentas eficazes para avaliações de desempenho, gestão de desempenho dos docentes);

Relatório do workshop de validação das propostas e de cenários de desenvolvimento dos sistemas e práticas de monitorização e a avaliação dos professores e de programa de premiação dos professores bem como os materiais produzidos no ambito do workshop.

**NOTA:**

**1. No âmbito desta consultoria, de entre os membros da equipa da empresa a ser contratada deverá constar um Especialista em monitorização e avaliação que deverá ser responsável pela análise e desenvolvimento dos sistemas e práticas de Monitorização e Avaliação dos professores.**

**ACTIVIDADE 17:** Elaboração da proposta de Política de Gestão dos Professores de STP, integrando todos os produtos parciais da consultoria e o plano de implementação e sustentação da política, incluindo a elaboração de um manual com os pontos a serem desenvolvidos bem como considerar o código de conduta dos professores.

**ACTIVIDADE 18:** Definição e elaboração da proposta de uma estratégia de implementação e sustentabilidade da Política de Gestão dos Professores, incluindo: a definição de etapas, prazos, papeis e responsabilidades pela implementação, metas, custos, instrumento de monitorização da execução do projeto, a necessidade de reforço da capacidade institucional e requisitos de tecnologia da informação, plano de comunicação e disseminação da política. A empresa deverá capacitar a equipa de comunicação do MECC referente a implementação do Plano de Comunicação.

**ACTIVIDADE 19:** Realização de um workshop para a apresentação e discussão da Política de Gestão dos professores e validação da estratégia para a sua implementação e sustentabilidade, com duração de dois dias, 6h/dia, junto à equipe do MECC e parceiros de projeto.

**ACTIVIDADE 20:** Realização de um workshop para a apresentação da Política de Gestão dos Professores junto às equipes de gestão em nível distrital e escolar (diretores e supervisores) com duração de dois dias, 6h/dia.

**PRODUTO 04:**

Relatório do workshop de validação;

Documento (estratégia de Política de Gestão dos Professores);

Documento (normas e guias de operacionalização e sustentabilidade da Política de Gestão dos Professores);

**II Actividades Vocacionadas para Gestão Escolar**

**ACTIVIDADE 21:** Realização e apresentação de diagnóstico dos requisitos dos processos de recrutamento e selecção de Directores escolares actuais, incluindo, no mínimo: Análise da legislação, da carta de política educativa, Estatuto da carreira de docente, de outros instrumentos e práticas de recrutamento e selecção de Gestores escolares e dos requisitos para o ingresso na função; Análise da literatura teórica e empírica e levantamentos das melhores práticas internacionais sobre o tema; e diagnósticos sobre o perfil, a formação e as competências dos Gestores escolares de STP.

**ACTIVIDADE 22:** Revisão dos requisitos e processos de recrutamento e selecção de Directores escolares, com base no mérito, de modo a identificar e atrair profissionais com perfil e competências necessários para o exercício da função, de modo que se possa: Definir competências e atributos necessários para o exercício e efectivação na função de Director Escolar; Definir os pré-requisitos de experiência, formação e/ou certificação mínimos necessários para o exercício da função; Definir critérios e procedimentos de selecção, incluindo possibilidade de selecção interna e externa ao sistema; Definir formas e meios de avaliação dos candidatos.

**ACTIVIDADE 23:** Definição e elaboração de uma proposta política de formação e certificação de Directores escolares, com foco no desenvolvimento da liderança escolar, levando em consideração as sugestões do MECC e garantindo o diálogo e convergência com as demais componentes da Política de Gestão dos Professores de STP.

**ACTIVIDADE 24:** Construção de uma proposta de aperfeiçoamento dos requisitos para o ingresso e dos procedimentos e instrumentos de recrutamento e selecção de Directores com foco no desenvolvimento contínuo e reconhecimento do mérito, incorporando as sugestões do MECC e garantindo o diálogo e convergência com os demais componentes da Política de Gestão dos Professores.

**ACTIVIDADE 25:** Construção de uma proposta de uma política para formação e certificação de Directores escolares, com foco no desenvolvimento da liderança escolar, incluindo, pelo menos: Sistema de acolhimento, integração e mentoria para os novos Directores; Programa de desenvolvimento da liderança para todos os Directores Escolares; Estratégias para o desenvolvimento profissional contínuo para Directores Escolares de STP; Elaboração de material pedagógico a ser utilizado no processo formativo dos Directores Escolares; Sistema de certificação para ingresso e/ou efectivação na carreira, com critérios e metas de formação e desempenho para a sua obtenção, incluindo uma componente capaz de atrair profissionais de alta performance para actuar em regiões e áreas socialmente vulneráveis; e Elaboração de uma proposta de sistema de avaliação de desempenho para Directores escolares.

**ACTIVIDADE 26:** Realizar um workshop para a apresentação e discussão das análises, simulações e proposições para recrutamento, selecção, avaliação, formação e certificação de Directores escolares, com foco no desenvolvimento da liderança escolar, com duração de dois dias, 6h/dia, junto à equipa do MECC e parceiros de projecto.

**PRODUTO 05:**

Relatório do estado das políticas de formação e desenvolvimento de Directores escolares de STP e do estado (dos requisitos) dos processos de recrutamento e selecção de Directores escolares actuais;

Relatório do workshop de validação das propostas;

Documento, (estratégia política de formação e certificação de Directores escolares, com foco no desenvolvimento da liderança escolar);

Documento (requisitos para o ingresso, guias e normas de procedimentos e operacionalização de recrutamento e selecção de Directores com foco no desenvolvimento contínuo e reconhecimento do mérito);

Documento (proposta de sistema de avaliação de desempenho para Directores escolares).

**ACTIVIDADE 27:** Diagnóstico dos requisitos para a gestão participativa nas escolas da Pré-escolar, dos ensinos Básico e Secundário de STP e dos respectivos regulamentos, incluindo: análise das condições e práticas actuais de prestação de contas e responsabilização da educação e de envolvimento da comunidade escolar na gestão das escolas, além de levantamentos das melhores práticas internacionais sobre o tema.

**ACTIVIDADE 28:** Criar proposta de regulamentos para a criação, implantação, organização dos Comitês de Gestão Escolar, incluindo acções para estimular a sua constituição e fortalecer a sua actuação com autonomia, incorporando, pelo menos, os seguintes elementos: Composição, estrutura, organização, coordenação, poderes e obrigações do Comité; Procedimentos, protocolos e processo de decisão; Instrumentos e práticas de monitorização das acções pedagógicas, administrativas e financeiras da escola, e dos resultados de aprendizagem da escola; Tempo de mandato, regras de substituição e critérios de eleição/escolha dos conselheiros, com regras transparentes e democráticas.

**ACTIVIDADE 29:** Criar proposta de um programa de formação e de materiais de apoio para Membros dos Comitês de Gestão Escolar, visando a sua preparação para actuação nos Comitês e capacitação em gestão escolar participativa com foco em resultados de ensino e aprendizagem.

**ACTIVIDADE 30:** Realização de um workshop para a apresentação e discussão das análises e propostas para a criação e implementação dos Comitês de Gestão Escolar integrando todos os produtos parciais da consultoria e o plano de implementação e sustentabilidade das intervenções propostas: (regulamentos para a criação, implantação, organização dos Comitês de Gestão Escolar, um programa de formação e de materiais de apoio para Membros dos Comitês de Gestão Escolar e uma Política de Desenvolvimento de Gestores e Gestão Participativa das Escolas de São Tomé e Príncipe), com duração de três dias, 6h/dia, junto à equipa do MECC e parceiros de projecto.

**ACTIVIDADE 31:** Revisão da proposta de criação e implementação dos Comitês de Gestão Escolar, incorporando as sugestões do MECC e garantindo o diálogo e convergência com os demais componentes da Política de Gestão dos Professores.

**PRODUTO 06:**

Relatório do estado do processo (requisitos) de gestão participativa nas escolas da Educação Pré-escolar e dos ensinos Básico e Secundário de STP e dos respectivos regulamentos;  
Documento (normas e guias de criação e operacionalização de Comités de Gestão Escolar, e o “Programa de Formação dos Membros dos Comités de Gestão Escolar”);  
Documento (regulamentos para a criação, implantação, organização dos Comités de Gestão Escolar);  
Documento (programa/plano de formação e de materiais de apoio para Membros dos Comités de Gestão Escolar);  
Documento (modelo Político de Desenvolvimento de Gestores e Gestão Participativa das Escolas de São Tomé e Príncipe);  
Relatório do workshop de validação das propostas finais, bem como os documentos produzidos.

**ACTIVIDADE 32:** Realizar “Formação em liderança escolar focada em resultados de aprendizagem” e do “Programa de Formação de Membros dos Comités de Gestão Escolar destinado a equipa do MECC que será responsável pela implementação da POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE DIRECTORES ESCOLARES E GESTÃO PARTICIPATIVA DAS ESCOLAS DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE.

A Formação em liderança escolar focada em resultados de aprendizagem e do Programa de Formação de Membros dos Comités de Gestão Escolar será ministrada para Directores centrais, supervisores, inspectores, líderes comunitários e técnicos da DPIE fazendo um total de 50 participantes. Os participantes da formação serão também multiplicadores da formação sempre que necessitar.

Com duração de dez dias, 4h/dia, junto à equipa do MECC e parceiros de projeto.

**PRODUTO 07:**

Formação dos Directores de Escolas em liderança escolar focada em resultados de aprendizagem e implementação do Programa de Formação dos Membros dos Comités de Gestão Escolar;  
Formação dos técnicos do MECC (que serão responsáveis pela implementação da *política de desenvolvimento de directores escolares e gestão participativa das escolas de stp*) em Formação de Membros dos Comités de Gestão Escolar;  
Relatório Final das Actividades, bem como os documentos produzidos.

Importa ressaltar que a consultoria deverá trabalhar em sintonia com os técnicos do MECC e a UGP de modo a garantir o alinhamento das suas actividades com estratégias e documentos já existentes de modo a garantir o cumprimento cabal e eficiente da filosofia de uma gestão educacional de excelência que norteia este TDR.

No âmbito desta consultoria, o MECC solicita que as actividades acima sejam inclusivas, ou seja, que seja dado treinamento aos docentes e gestores que lidam com alunos com necessidades específicas

## 6. ASPECTOS METODOLÓGICOS DO TRABALHO

Pretende-se produzir um conjunto de instrumentos com base nas melhores práticas internacionais e em linha com os planos e estratégias nacionais para a educação de STP. O trabalho deve conter um plano estratégico para criar a política de Gestão dos Professores e de Gestores baseado em uma avaliação actual do ambiente de trabalho, definição de parâmetros para recrutamento e selecção dos profissionais, oferecimento de formação e avaliação de desempenho com critérios claros e objectivos e deve fornecer uma descrição detalhada desses instrumentos, incluindo as várias fases de desenvolvimento, e apoiar a implementação de uma nova e moderna política de gestão dos professores e de Gestores voltada para resultados.

O trabalho deve se assentar também no princípio de que as políticas de docência devem ser abrangentes (holísticas) e contemplar a mais ampla gama de fatores interligados e suscetíveis de afetar o desempenho dos professores. Outros princípios também devem ser observados, de modo a garantir a adequação e viabilidade da proposta à realidade local e a apropriação, pela equipe do MECC, a saber:

- Conhecer com profundidade suficiente os estatutos legais e normas específicas relativas à educação gestão de pessoal de STP, de modo que as propostas tenham validade jurídica e institucional;
- Alinhamento com as políticas educativas e outras políticas nacionais;
- Reforçar a capacidade institucional do MECC na gestão do pessoal docente de STP, a capacidade de liderança ao nível das escolas, dos distritos e do sistema;
- Utilizar um diálogo adequado para assegurar a participação das partes interessadas desde a fase inicial do trabalho;
- Propostas assentadas em diagnósticos prévios da situação dos professores, do ensino local de Gestores; e
- Colocar os alunos e os resultados de aprendizagem no centro das reformas.

As propostas levarão em consideração as funções gerenciais, educacionais e administrativas do MECC e a estrutura interna dos departamentos, e tratará das limitações de coordenação, comunicação, sobreposição e vínculos. A análise incluirá a organização e as funções das direções distritais e será apoiada por recomendações para racionalizar as estruturas organizacionais. Devem também considerar como a implementação da gestão participativa, com envolvimento de comités de gestão escolar, afecta os requisitos de selecção e certificação de Gestores, e vice-versa. Além do mais, deve-se analisar como as políticas para o pessoal da educação actualmente em vigor podem afectar a concretização das intervenções propostas e estabelecer o alinhamento com as propostas para a revisão da política de gestão dos professores de STP no âmbito do projecto PEREQT, de modo a garantir a coerência entre as propostas.

Por fim, as propostas para a definição dos padrões e requisitos de recrutamento, selecção, avaliação, formação e certificação de Directores e desenho dos comités de gestão escolar devem ser justificadas com base em estudos avaliativos e evidências documentadas na literatura empírica concernente ao tema, cujo levantamento é parte integrante do serviço prestado. Espera-se, ainda, que os produtos da consultoria contenham a descrição pormenorizada das etapas, fluxogramas dos processos/procedimentos, definição de responsabilidades e normas, bem como, as premissas e estratégias para lidar com os limites institucionais, culturais, políticos e legais encontrados para a sua implementação.

**Nota: A reprodução do material didático e toda a logística para a realização de formação, como: alimentação, deslocação, hospedagem e local para realização das formações serão de responsabilidade do MECC. Será garantido subsídio para todos os participantes.**

## 7. PRAZO DE CONTRATAÇÃO

Para atingir esse objetivo, o prazo de contratação será de 12 meses no máximo, a ser acordado entre a Instituição Contratada e a equipa do MECC. A duração poderá ser ajustada em função da data de contratação

## 8. REQUISITOS AMBIENTAIS E SOCIAIS

A instituição contratada deve agir de acordo com as Normas Ambientais e Sociais do Banco Mundial alinhados com regulamentos, regras e procedimentos do país de modo a garantir que todas as actividades no âmbito deste TdR sejam implementadas de acordo com essas normas. Nesses termos, a instituição contratada, os consultores e os empreiteiros subcontratados deverão cumprir os seguintes requisitos Ambientais e Sociais como:

- a) CoC – Código de Conduta devidamente assinado por todos os intervenientes;
- b) PSSO – Plano de Saúde e Segurança Ocupacional incluindo as medidas de prevenção e cuidados contra o Covid19;
- c) Medidas de prevenção contra a exploração e abuso sexual (EAS)/ Assédio sexual (AS), avaliação de riscos de VBG e as acções de mitigação;
- d) Implementação do Mecanismo de Resolução de Queixas e Reclamações (MRQ) específico para esta actividade, com atenção a questões de EAS/AS.

## 9. CRONOGRAMA DAS ACTIVIDADES

Atividades	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
<b>ACTIVIDADE 01:</b> Elaboração do Plano de Trabalho	X											
<b>ACTIVIDADE 02:</b> Realização de seminário sobre as melhores práticas internacionais em Políticas de Gestão de Professores, bem como em melhores práticas internacionais em Selecção e Desenvolvimento de Directores Escolares e apresentação do Plano de Trabalho da consultoria	x											
<b>ACTIVIDADE 03:</b> Diagnóstico dos requisitos para o ingresso e a efetivação na carreira docente em STP bem como Diagnóstico da estrutura da carreira docente atual em STP	x	X										
<b>ACTIVIDADE 04:</b> Revisão dos requisitos para o ingresso e a efetivação na carreira docente bem como a Revisão da estrutura da carreira baseado no desenvolvimento contínuo e reconhecimento		x	x									

Atividades	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
do mérito												
<b>ATIVIDADE 05:</b> Dez dias de Formação em São Tomé e dez na RAPA equipa do MECC para reforçar a capacidade institucional do MECC na gestão de recursos humanos na educação bem como reforçar a capacidade institucional do MECC na implementação da proposta de aperfeiçoamento das normas e práticas para alocação eficiente e equânime dos professores da rede pública				X	x							
<b>ATIVIDADE 06:</b> Realização de um workshop para a apresentação e discussão das análises e proposições de revisão dos requisitos para o ingresso e a efetivação na carreira docente e da estrutura da carreira pública docente com foco no aperfeiçoamento contínuo e reconhecimento do mérito			X									
<b>ATIVIDADE 07:</b> Construção de uma proposta integrada de aperfeiçoamento dos requisitos para o ingresso e a efetivação na carreira docente e revisão da estrutura da carreira pública docente com foco no desenvolvimento contínuo e reconhecimento do mérito				X	X							
<b>ATIVIDADE 08:</b> Análise das normas e práticas de alocação dos professores da rede pública da pré-escola, dos ensinos básico e secundário de STP		X	X									
<b>ATIVIDADE 09:</b> Proposição de melhorias na alocação dos professores, capazes de elevar a eficiência e a equidade do sistema				X								
<b>ATIVIDADE 10:</b> Proposta de aperfeiçoamento das normas e práticas para a alocação eficiente e equânime dos professores da rede pública da pré-escolar dos ensinos básico e secundário					x							
<b>ATIVIDADE 11:</b> Análise dos sistemas e práticas de monitoramento e avaliação dos professores					X							
<b>ATIVIDADE 12:</b> Proposta de melhorias para o Sistema de Monitoramento e Avaliação de desempenho dos professores. Proposta de melhorias para o banco de dados nacional de professores para coletar dados administrativos, financeiros e acadêmicos dos mesmos. Proposta de ferramentas eficazes para avaliações					X	X						

Atividades	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
de desempenho, gestão de desempenho dos docentes.												
<b>ATIVIDADE 13:</b> Realização de um workshop para a apresentação e discussão das análises, simulações e proposições de revisão das normas e práticas para a alocação eficiente e equânime dos professores da rede pública do ensino pré-escolar e dos ensinos básico e secundário e de propostas de melhorias para um Sistema de Monitorização e Avaliação dos professores						X						
<b>ATIVIDADE 14:</b> Realização e apresentação de pesquisas sobre experiências de mecanismos de incentivo aos professores em contextos semelhantes a STP, baseados dentre outros os resultados de aprendizagem, observação de sala de aula, de modo a trazer lições relevantes para a elaboração de um programa de incentivo dos professores do ensino básico de STP							X					
<b>ATIVIDADE 15:</b> Desenho preliminar e simulação dos efeitos de um programa de incentivo dos professores do 1º ciclo do ensino básico, em contextos semelhantes a STP, baseados dentre outros os resultados de aprendizagem, observação de sala de aula incluindo: Conceptualização; Construção do indicador de desempenho; Critérios para tais incentivos								X				
<b>ATIVIDADE 16:</b> Desenho final do Programa de incentivo dos professores do 1º ciclo do ensino básico em contextos semelhantes a STP, baseados dentre outros os resultados de aprendizagem, observação de sala de aula											X	
<b>ATIVIDADE 17:</b> Elaboração da proposta de Política de Gestão dos Professores de STP, integrando todos os produtos parciais da consultoria e o plano de implementação e sustentação da política, incluindo a elaboração de um manual com os pontos a serem desenvolvidos bem como considerar o código de conduta dos professores.											X	
<b>ATIVIDADE 18:</b> Definição e elaboração da proposta de uma estratégia de implementação e sustentabilidade da Política de Gestão dos Professores,											X	

Atividades	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
<b>ATIVIDADE 19:</b> Realização de um workshop para a apresentação e discussão da Política de Gestão dos professores e validação da estratégia para a sua implementação e sustentabilidade												X
<b>ATIVIDADE 20:</b> Realização de um workshop para a apresentação da Política de Gestão dos Professores junto às equipas de gestão ao nível distrital e escolar (diretores e supervisores)		X										
<b>ATIVIDADE 21:</b> Realização e apresentação de diagnóstico dos requisitos dos processos de recrutamento e selecção de Directores escolares actuais			X									
<b>ATIVIDADE 22:</b> Revisão dos requisitos e processos de recrutamento e selecção de Directores escolares, com base no mérito			X									
<b>ATIVIDADE 23:</b> Definição e elaboração de uma proposta política de formação e certificação de Directores escolares, com foco no desenvolvimento da liderança escolar, levando em consideração as sugestões do MECC e garantindo o diálogo e convergência com as demais componentes da Política de Gestão dos Professores de STP			X	X								
<b>ATIVIDADE 24:</b> Construção de uma proposta de aperfeiçoamento dos requisitos para o ingresso e dos procedimentos e instrumentos de recrutamento, selecção, avaliação de Directores com foco no desenvolvimento contínuo e reconhecimento do mérito, incorporando as sugestões do MECC e garantindo o diálogo e convergência com os demais componentes da Política de Gestão dos Professores				X	X							
<b>ATIVIDADE 25:</b> Construção de uma proposta de uma política para formação e certificação de Directores escolares, com foco no desenvolvimento da liderança escolar Elaboração de uma proposta de sistema de avaliação de desempenho para Directores escolares.						X						
<b>ATIVIDADE 26:</b> Realizar um workshop para a apresentação e discussão das análises, simulações e proposições para recrutamento, selecção, formação e certificação de Directores escolares, com foco no desenvolvimento da liderança escolar						X						

Atividades	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
<b>ATIVIDADE 27:</b> Diagnóstico dos requisitos para a gestão participativa nas escolas da Pré-escolar, dos ensinos Básico e Secundário de STP e dos respectivos regulamentos							x					
<b>ATIVIDADE 28:</b> Criar proposta de regulamentos para a criação, implantação, organização dos Comitês de Gestão Escolar							x					
<b>ATIVIDADE 29:</b> Criar proposta de um programa de formação e de materiais de apoio para Membros dos Comitês de Gestão Escolar, visando a sua preparação para actuação nos Comitês e capacitação em gestão escolar participativa com foco em resultados de ensino e aprendizagem								x				
<b>ATIVIDADE 30:</b> Realização de um workshop para a apresentação e discussão das análises e propostas para a criação e implementação dos Comitês de Gestão Escolar integrando todos os produtos parciais da consultoria e o plano de implementação e sustentabilidade das intervenções propostas: (regulamentos para a criação, implantação, organização dos Comitês de Gestão Escolar, um programa de formação e de materiais de apoio para Membros dos Comitês de Gestão Escolar e uma Política de Desenvolvimento de Gestores e Gestão Participativa das Escolas de São Tomé e Príncipe),								x				
<b>ATIVIDADE 31:</b> Revisão da proposta de criação e implementação dos Comitês de Gestão Escolar, incorporando as sugestões do MECC e garantindo o diálogo e convergência com os demais componentes da Política de Gestão dos Professores										x		
<b>ATIVIDADE 32:</b> Realizar “Formação em liderança escolar focada em resultados de aprendizagem” e do “Programa de Formação de Membros dos Comitês de Gestão Escolar destinado a equipa do MECC que será responsável pela implementação da POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE DIRECTORES ESCOLARES E GESTÃO PARTICIPATIVA DAS ESCOLAS DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE A Formação em liderança escolar focada em resultados de aprendizagem e do Programa de Formação de Membros dos Comitês de Gestão Escolar será ministrada para Directores centrais, supervisores, inspectores e técnicos da DPIE fazendo um total de 50 participantes. Os participantes da formação serão também multiplicadores da formação sempre que necessitar										x		

## 10. PRODUTOS E ACTIVIDADES

Nº	PRODUTO	Desembolso (%)
1	Plano de Trabalho, contendo, no mínimo: metodologia de trabalho; estratégia para a execução dos Serviços; cronograma de implementação das tarefas; fluxo de entrega dos produtos. Relatório do seminário contendo evidências (fotos e vídeos), bem como os documentos produzidos.	10%
2	<p>Relatório/documento (do) do estado actual do processo de ingresso e efectivação na carreira docente e da estrutura e funcionamento da carreira docente em STP bem como das normas e práticas de alocação dos professores da rede pública da educação pré-escolar, dos ensinos básico e secundário de STP, analisadas;</p> <p>Relatório do workshop de validação e da Formação da equipa do MECC para implementação da proposta de aperfeiçoamento das normas e práticas para alocação eficiente e equânime dos professores da rede pública.</p> <p>Documento final (requisitos para o ingresso e a efectivação na carreira docente e guias para aperfeiçoamento da sua implementação);</p> <p>Documento final (novo modelo de estruturação da carreira pública docente com foco no desenvolvimento contínuo e reconhecimento do mérito);</p> <p>Relatório da formação da equipa do MECC;</p> <p>Materiais da formação da equipa do MECC;</p>	35%
3	<p>Relatório detalhado do estado actual dos sistemas e práticas de monitorização e a avaliação dos professores em STP e de experiências de mecanismos de incentivo aos professores baseados em resultados de aprendizagem; Documento (normas e guias de operacionalização para a alocação eficiente e equânime dos professores da rede pública da pré-escolar dos ensinos básico e secundário); Documento (normas e guias de operacionalização programa de premiação dos professores do 1º ciclo do ensino básico); Documento (sistema de monitorização e a avaliação dos professores de STP);</p> <p>Documento (ferramentas eficazes para avaliações de desempenho, gestão de desempenho dos docentes);</p> <p>Relatório do workshop de validação das propostas e de cenários de desenvolvimento dos sistemas e práticas de monitorização e a avaliação dos professores e de programa de premiação dos professores bem como os materiais produzidos no âmbito do workshop.</p>	
4	Relatório do workshop de validação; Documento (estratégia de Política de Gestão dos Professores); Documento (normas e guias de operacionalização e sustentabilidade da Política de Gestão dos Professores);	35%
5	Relatório do estado das políticas de formação e desenvolvimento de Directores escolares	

	<p>de STP e do estado (dos requisitos) dos processos de recrutamento e selecção de Directores escolares actuais; Relatório do workshop de validação das propostas; Documento, (estratégia política de formação e certificação de Directores escolares, com foco no desenvolvimento da liderança escolar); Documento (requisitos para o ingresso, guias e normas de procedimentos e operacionalização de recrutamento e selecção de Directores com foco no desenvolvimento contínuo e reconhecimento do mérito); Documento (proposta de sistema de avaliação de desempenho para Directores escolares).</p>	
<b>6</b>	<p>Relatório do estado do processo (requisitos) de gestão participativa nas escolas da Educação Pré-escolar e dos ensinos Básico e Secundário de STP e dos respectivos regulamentos; Documento (normas e guias de criação e operacionalização de Comités de Gestão Escolar, e o “Programa de Formação dos Membros dos Comités de Gestão Escolar”); Documento (regulamentos para a criação, implantação, organização dos Comités de Gestão Escolar); Documento (programa/plano de formação e de materiais de apoio para Membros dos Comités de Gestão Escolar); Documento (modelo Político de Desenvolvimento de Gestores e Gestão Participativa das Escolas de São Tomé e Príncipe); Relatório do workshop de validação das propostas finais, bem como os documentos produzidos.</p>	
<b>7</b>	<p>Formação dos Directores de Escolas em liderança escolar focada em resultados de aprendizagem e implementação do Programa de Formação dos Membros dos Comités de Gestão Escolar; Formação dos técnicos do MECC (que serão responsáveis pela implementação da <i>política de desenvolvimento de directores escolares e gestão participativa das escolas de stp</i>) em Formação de Membros dos Comités de Gestão Escolar; Relatório Final das Actividades, bem como os documentos produzidos.</p>	<b>20%</b>

## 11. REQUISITOS MÍNIMOS DA CONSULTORIA

Nº	Crítérios
1	Pelo menos 10 anos de Experiência no desenvolvimento de políticas públicas bem como gestão de projectos de desenvolvimento institucional e de políticas para a educação.
2	Pelo menos 10 anos de experiência em planeamento, Gestão, avaliação e desenho de formação.
3	Pelo menos 10 anos de experiência no desenho de estruturas de cargos, salários, desenvolvimento de carreira e gestão de desempenho de professores.
4	Pelo menos 8 anos de experiência em pesquisas e práticas de Gestão de Recursos Humanos
5	Pelo menos 8 anos de experiência no desenvolvimento de sistemas de indicadores educacionais e desenho de mecanismos de monitorização, avaliação de desempenho docente e incentivos baseados em resultados.
6	Pelo menos 8 anos de experiência em análise e formulação dos institutos legais no sector educacional bem como na elaboração de contratos.
7	Capacidade demonstrável (experiência) de mobilizar rapidamente uma equipa de especialistas altamente qualificados em áreas relevantes, com forte conhecimento nos temas afectos as actividades previstas no escopo deste Termo de Referência e de acordo com os requisitos mínimos da equipa chave abaixo descritos.

## 12. REQUISITOS MÍNIMOS DA EQUIPA DE TRABALHO

Quantidade	Cargo	HOMEN/MÊS	Qualificações e Experiências	Responsabilidades
Um especialista	<b>A. Líder da equipe – Coordenador e Especialista Sénior em planeamento, organização e gestão de sistemas educacionais:</b>	203 dias	<p>Especialista em políticas públicas, com ampla experiência em gestão de projectos de desenvolvimento institucional e de políticas para a educação.</p> <p>Ter um Doutoramento em Planeamento, Gestão e/ou avaliação educacional</p> <p>Pelo menos 10 anos de experiência em planeamento, Gestão, avaliação e desenho de formação.</p>	<p>Responsável por coordenar o projeto, incluindo: coordenar a equipe de consultores especialistas; supervisionar as atividades e entrega dos produtos do projeto; manter contato com a equipe de gestão do projeto.</p> <p>Responsável por realizar diagnóstico da estrutura</p>

				da carreira docente atual em STP, os requisitos para o ingresso e a efetivação na carreira docente em STP em conjunto com o especialista de recursos humanos, bem como a realizar formação da equipa do MECC para reforçar a capacidade institucional do MECC na gestão de recursos humanos na educação
<b>Um especialista</b>	<b>B.Especialista Sênior em gestão escolar</b>	88 dias	<p>Ter no mínimo Mestrado em Gestão empolíticas públicas, gestão escolar, Ciências de Educação ou áreas afins</p> <p>Pelo menos 10 anos de experiência em gestão de projectos de desenvolvimento institucional e de políticas para a educação; pesquisa e prática em planeamento e gestão escolar.</p>	<p>Orientar as actividades do projecto, incluindo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>coordenar a equipe de consultores especialistas;</li> <li>supervisionar as actividades e entrega dos produtos do projecto; manter contacto com a equipa de gestão do projecto;</li> </ul> <p>Realizará actividades referentes às pesquisas e diagnósticos, bem como a elaboração da Política de Desenvolvimento de Directores e Gestão Participativa das Escolas de São Tomé e Príncipe em conjunto com o coordenador e</p>

				especialista em recursos humanos.
<b>Um especialista</b>	<b>C. Especialista Sênior em políticas de recursos humanos na educação:</b>	203 dias	<p>Com experiência no desenho de estruturas de cargos, salários, desenvolvimento de carreira e gestão de desempenho de professores.</p> <p>Ter no mínimo Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, em políticas públicas.</p> <p>Ter experiência de pelo menos 7 anos em pesquisa e prática de Gestão de Recursos Humanos</p>	Responsável pela revisão da estrutura da carreira dos professores, análise das normas e práticas de alocação dos professores da rede pública de ensino básico e secundário de STP propondo melhorias na alocação dos professores, capazes de elevar a eficiência e a equidade do sistema por meio da elaboração da Política de Gestão dos Professores de STP
<b>Um especialista</b>	<b>D. Especialista Sênior em monitorização e avaliação da educação,</b>	42 dias	<p>Com experiência em desenvolvimento de sistemas de indicadores educacionais e desenho de mecanismos de monitorização, avaliação e incentivo baseado em resultados.</p> <p>Ter no mínimo Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, em políticas públicas.</p> <p>Ter experiência de pelo menos 7 anos em monitorização e avaliação de desempenho docente</p>	<p>Responsável por elaborar o Programa de premiação dos professores</p> <p>Construir, em conjunto com o especialista de recursos humanos, uma proposta de aperfeiçoamento das normas e práticas para a alocação eficiente e equânime dos professores da rede pública de ensino básico e secundário</p>
<b>Um especialista</b>	<b>E. Especialista em legislação e contratos:</b>	118 dias	Ter no mínimo um mestrado em direito e 7 anos de experiência em análise e formulação dos institutos legais no sector educacional.	Apoiar o especialista em políticas de recursos humanos na revisão e elaboração da Política de Gestão no que concerne aos aspectos legais.

### **13. SUPERVISÃO DA CONTRATAÇÃO**

O MECC/Direcção de Planeamento e Inovação Educativa (DPIE) irá nomear uma Comissão de Gestão do Contrato. A Comissão será composta por 02 técnicos da DPIE e 1 técnico da Direcção do Ensino Básico, 1 técnico da Direcção de Administração e Finanças e 1 técnico da Inspeção da educação, dos quais um será o Coordenador da Comissão.

Esta comissão terá a responsabilidade de supervisionar e avaliar os trabalhos da consultoria contratada, receber, analisar, solicitar ajustes e aprovar os relatórios e produtos apresentados pela mesma; mobilizar Directores, superiores hierárquicos e demais interessados afectos ao MECC no acompanhamento das actividades de discussão, decisão e validação de propostas, no decorrer dos trabalhos, inclusive a tomada de decisões formais; devendo, para isso ter pleno acesso a todas às informações sobre as actividades referentes aos serviços deste Termo de Referência.

A Coordenadora Geral e a UGP serão a instância máxima de Supervisão, cabendo a estas Estruturas fazerem o seguimento do trabalho da Comissão.

### **14. RECURSOS FINANCEIROS E FORMA DE PAGAMENTO**

A contratação será baseada em modelo de entrega de produtos “Lump Sum”. Os pagamentos ocorrerão de acordo a entrega dos produtos de actividades previstas, como especificado no calendário de pagamentos. A duração prevista dos serviços contratados será de aproximadamente 12 meses após a assinatura do contrato. Todas as actividades serão pagas de acordo com o cronograma de pagamento apresentado acima. O pagamento da última mensalidade deve ocorrer após a entrega do último produto acompanhado Relatório final emitido pela Consultoria contendo apresentação das actividades desenvolvidas, resultados alcançados considerando as recomendações de todos os relatórios anteriores. O relatório final será apresentado em duas versões, português e inglês, formato A-4, fonte Times New Roman, tamanho 12, espaço simples, margens 2,5 cm em todas as laterais, para ser revisto e aprovado pelo beneficiário para a efectuação do pagamento.

O acto de entregas deverá ser em português, estará condicionado a alguns requisitos mínimos: (i) Apresentação clara e escrita coesa e adequada para o público-alvo (ex.: professores e gestores de STP); (ii) Actividades adaptadas ao contexto local de STP; (iii) Entregas dentro do prazo estipulado.

Os impostos e as taxas aplicáveis, deverão ser inseridos no valor global da contratação. O pagamento será acompanhado por um relatório e pela entrega de produtos com base no “PaymentPlan”. O gestor do contrato deverá, em até 10 dias, emitir parecer sobre o relatório e sobre os produtos entregues. O pagamento deverá acontecer em até 60 dias do parecer, segundo os procedimentos do PEREQT e Banco Mundial.

### **15. DISPOSIÇÕES GERAIS**

Os direitos autorais ou quaisquer outros direitos, de qualquer natureza, sobre os materiais produzidos pela empresa contratada para o presente projeto, pertencerão exclusivamente ao MECC.

O início da consultoria se dará após a data da assinatura do contrato.