



Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

Monografia

Análise das Acções do Director Escolar em Tempos de Crise: uma análise baseada nas acções do director da Escola Secundária Eduardo Mondlane desde a eclosão da COVID –

19

Célsio Júlio Siteo

Maputo, Janeiro de 2022

Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Educação

Departamento de Educação e Gestão da Educação

Análise das Acções do Director Escolar em Tempos de Crise: uma análise baseada nas acções do director da Escola Secundária Eduardo Mondlane desde a eclosão da COVID –

19

Célsio Júlio Siteo

Supervisor:

dr. Clódio Eliza André Guambe

Maputo, Janeiro de 2022

Célsio Júlio Siteo

Análise das Acções do Director Escolar em Tempos de Crise: uma análise baseada nas acções do director da Escola Secundária Eduardo Mondlane desde a eclosão da COVID – 19

Monografia apresentada à Faculdade de Educação em cumprimento dos requisitos parciais para obtenção do grau de licenciatura em Organização e Gestão da Educação.

Comité de Júri

Presidente do Júri

Supervisor

dr. Clódio Elija André Guambe

Arguente

Declaração de honra

Eu, Célso Júlio Siteo, declaro, por minha honra, que este trabalho é inteiramente da minha autoria e que nunca foi anteriormente apresentado para avaliação em alguma Instituição de Ensino Superior, tendo as fontes referenciadas por mim consultadas.

Célso Júlio Siteo

Maputo, Janeiro 2022

Agradecimentos

Aos meus pais pelo amor incondicional, em todos os momentos da vida.

Ao corpo docente do curso de licenciatura em Organização e Gestão da Educação, pelos conhecimentos transmitidos que valer-me-ão para toda vida.

Ao meu supervisor, dr. Clódio Elija André Guambe, pela forma afável com que orientou a realização deste trabalho.

Aos meus irmãos, amigos e colegas, pela fraternidade, apoio e experiência partilhada ao longo destes anos.

Ao Director da Escola Secundária Eduardo Mondlane – ESEM, Pela disponibilidade para fornecer dados úteis para sustentação do estudo feito, na qualidade de fontes primárias.

A todos que, de algum modo, contribuíram directa ou indirectamente para a concretização deste estudo, o meu muito obrigado.

Dedicatória

Este trabalho é especialmente dedicado aos meus pais (em memória), Júlio Siteo e Catarina Cumbula, como reconhecimento do amor incondicional que sempre me deram.

À minha esposa Urraca Siteo, que esteve ao meu lado durante os quatro anos de formação e aos meus filhos Yuri, Sydney e Catalya, pelo carinho mesmo tendo sido pai ausente durante o período de formação.

Epigrafe

“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende”. **Leonardo Da Vinci**

Lista de tabelas

Tabela 1: Categorias profissionais	24
Tabela 2: Resultados das acções desenvolvidas pelo director da ESEM durante a vigência da pandemia da COVID – 19.....	34
Tabela 3: Dificuldades enfrentadas na gestão desde a eclosão da pandemia da COVID – 19	35
Tabela 4: Estratégias e acções adoptadas pela ESEM desde a eclosão da pandemia da COVID – 19.....	35

Lista de gráficos

Gráfico 1: Distribuição dos gestores e professores por género.....	24
Gráfico 2: Distribuição dos gestores e professores por idade.....	25
Gráfico 3: Distribuição dos gestores e professores por locais de formação	25
Gráfico 4: Distribuição dos gestores e professores por tempo de leccionação.....	26

Lista de Abreviaturas e Siglas

AQ – Aprendizagem de qualidade

COVID – 19 Doença do coronavírus 2019

ESEM – Escola Secundária Eduardo Mondlane

GE – Gestores Escolares

IE – Instituições Escolares

MERSS – Síndrome respiratória do oriente médio

MINEDH – Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano

OMS – Organização Mundial da Saúde

PEA – Processo de Ensino e Aprendizagem

PHEICE – Emergência da saúde pública de informe internacional

PPP – Projectos Políticos Pedagógicos

QEA – Qualidade de Ensino e Aprendizagem

SARSS – Síndrome respiratória aguda grave

UEM – Universidade Eduardo Mondlane

Resumo

O presente trabalho tem como principal objectivo analisar as acções desenvolvidas pelo director da Escola Secundária Eduardo Mondlane desde a eclosão da COVID – 19. De acordo com os objectivos propostos criou-se um estudo que integra a abordagem qualitativa, e utilizou-se a técnica de entrevista e questionário para a recolha de dados. Por sua vez, a pesquisa foi possível mediante a entrevista dirigida aos Gestores da Escola Secundária Eduardo Mondlane e questionário dirigido aos professores. Assim participaram dessa pesquisa 13 informantes sendo 7 professores, 3 directores adjuntos, chefe administrativa, chefe da secretaria e o director da ESEM. Estes informantes foram escolhidos por conveniência. A análise e interpretação dos dados apontaram que a Escola Secundária Eduardo Mondlane tem dificuldades na gestão desde a eclosão da pandemia da COVID – 19, sendo que mais se destaca a falta de meios e de condições financeiros para o cumprimento das actividades. Assim como a falta de sala de aulas para turmas de 20-25 alunos, uma vez que teve que se reduzir o número de alunos por turma, a outra dificuldade patente, os funcionários de limpeza não são suficientes ao que concerne a higienização face a pandemia da COVID – 19. Assim, o estudo recomenda aos gestores a analisarem os processos de maneira critica, afim de prover uma avaliação institucional, que consequentemente, se transformará em mudanças para melhorar a qualidade da gestão na ESEM. De igual forma, recomenda-se que a ESEM mantenha a sua visão holística na configuração das estratégias e programas políticos pedagógicos para que estes profissionais possam aumentar as suas competências e melhorar a qualidade das suas actividades em tempos excepcionais, como da eclosão da pandemia da COVID – 19.

Palavras-chave: Gestão escolar, Tempos de Crise, COVID – 19

Abstract

The main objective of the present work is to analyze the actions developed by the director of the Eduardo Mondlane Secondary School since the emergence of COVID – 19. In accordance with the proposed objectives, a study was created that integrates the qualitative approach, and the technique of interview and questionnaire for data collection. In turn, the research was possible through an interview directed to the Managers of Eduardo Mondlane Secondary School and a questionnaire directed to the teachers. Thus, 13 informants participated in this research, including 7 professors, 3 deputy directors, administrative, head of the secretariat and the director of ESEM. These informants were chosen for convenience. The analysis and interpretation of the data showed that the Eduardo Mondlane Secondary School has had difficulties in management since the outbreak of the COVID – 19 pandemic, and the lack of means and financial conditions to carry out the activities stands out. As well as the lack of classrooms for classes of 20-25 students, since the number of students per class had to be reduced, the other obvious difficulty, the cleaning workers are not enough with regard to hygiene in the face of the pandemic da COVID – 19. Thus, the study recommends that managers analyze the processes critically, in order to provide an institutional assessment, which will consequently be transformed into changes to improve the quality of management at ESEM. Likewise.

Keywords: School Management, Times of Crisis, COVID – 19

Índice

Declaração de honra.....	i
Agradecimentos	ii
Dedicatória.....	iii
Epigrafe.....	iv
Lista de tabelas.....	v
Lista de gráficos.....	vi
Lista de Abreviaturas e Siglas.....	vii
Resumo	viii
Abstract.....	ix
CAPÍTULO I: Introdução.....	1
1.1.Contextualização.....	2
1.2. Delimitação do tema	4
1.3. Justificativa	4
1.4. Problema de pesquisa.....	5
1.5. Objectivos da pesquisa.....	6
1.5.1.Objectivo Geral.....	6
1.5.2.Objectivos específicos	7
1.6. Questões de pesquisa	7
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA.....	8
2.1. Enquadramento conceptual teórico.....	8
2.1.1. Conceitos.....	8
2.1.1.2. Gestão Escolar	8
2.1.1.3. Crise	9
2.1.1.4. COVID – 19.....	9
2.1.1.5. Estratégia.....	10
2.2. Director escolar	10

2.2.1. Acções desenvolvidas pelo Director da Escola em época da pandemia.....	11
2.2.2. Gestão escolar e posicionamento dos gestores desde a eclosão da pandemia da COVID – 19.....	13
2.2.3. A formação dos directores escolares para a melhoria do ensino e das aprendizagens	13
2.2.3. O gestor escolar: sua função e importância	14
2.2.4. O perfil do gestor	16
2.2.5. Orientação do trabalho do gestor escolar.....	17
CAPITULO III: METODOLOGIA	19
3.1. Metodologia	19
3.2. Classificação da pesquisa.....	19
3.3.Métodos de pesquisa.....	20
3.4.Técnicas e instrumentos de recolha de dados	21
3.5.População, amostra e técnica de amostragem.....	22
3.5.1.Caracterização da amostra	23
3.6. Procedimentos de aplicação de recolha de dados	26
3.7. Técnicas de análise de dados	27
3.8. Questões éticas.....	27
3.9. Limitações do Estudo.....	27
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	28
4.1. Análise	28
4.1.2. Descrição do local de estudo.....	28
4.2. Acções desenvolvidas pelo director da ESEM desde a eclosão da pandemia da COVID – 19	29
4.2.1. Dificuldades enfrentadas pelo director na gestão da ESEM desde a eclosão da pandemia da COVID – 19	31
4.2.2. Estratégias usadas pelo director para mitigar as dificuldades enfrentadas na gestão da ESEM desde a eclosão da pandemia da COVID – 19	32
4.3. Resultados dos questionários realizados na ESEM	34

Capítulo V: Conclusões e recomendações	37
5.1. Conclusões	37
5.2. Recomendações.....	38
Referências Bibliográficas	39
Apêndices e Anexos.....	43

CAPÍTULO I: Introdução

A presente pesquisa é fruto dos conhecimentos adquiridos ao longo da formação, no curso de Organização e Gestão da Educação. Neste curso, foram adquiridos competências, aptidões, novas formas de pensar e reflectir, o que contribuiu para uma visão inovadora sobre os estudos de Organização e Gestão da Educação, com destaque nas acções desenvolvidas pelos Gestores Escolares em Tempos de Crise.

As Instituições Escolares Moçambicanas encontram-se imersas no ambiente que apresenta grandes desafios concernentes à eclosão da pandemia da COVID – 19. Para o efeito, tem sido desenvolvidas acções e estratégias com finalidade de reforçar a capacidade de prevenção e melhorar a qualidade do processo educativo.

Segundo Peres (2020), citado por Silva *et al.* (2021), sinaliza os aspectos que a comunidade local e escolar, liderada pelos gestores deve reflectir, destacando-se a readequação do calendário escolar, a possibilidade de retorno gradual e de trabalhar com uma percentagem reduzida de estudantes em salas de aulas, quer seja em sistema faseada ou não, a ausência de profissionais de grupo de risco, a necessidade da organização de regras de distanciamento social, a intensificação das acções dos protocolos de higiene e saúde exigidas pelos órgãos sanitários, com finalidade de minimizar possíveis riscos de contaminação e detecção precoce do sistema de COVID – 19.

Foi neste contexto que surgiu o presente trabalho subordinado ao tema “Análise das Acções desenvolvidas pelo Director Escolar em Tempos de Crise: uma análise baseada nas acções do director da Escola Secundaria Eduardo Mondlane desde a eclosão da pandemia da COVID – 19”. Que se enquadra no rol de requisitos exigidas pela Universidade Eduardo Mondlane, para obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação.

E ainda, o presente trabalho é constituído por cinco capítulos. O primeiro apresenta a introdução que incorpora as seguintes secções: justificativa, problema, objectivos e perguntas de pesquisa.

O segundo capítulo tem a ver com a revisão da literatura, e na primeira secção se discute definições tratadas de forma recorrente no trabalho à luz de diferentes autores. A segunda secção desdobra-se em volta de contextualização do papel dos gestores escolares e, por fim, explana à pandemia do novo Coronavírus COVID – 19.

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam a presente pesquisa. O mesmo desdobra-se em volta de aspectos tais como tipo de pesquisa, instrumentos e

técnicas de recolha de dados, técnicas de análise de dados, finalmente, população e a caracterização da amostra.

O quarto capítulo é destinado para apresentação e análise dos dados obtidos durante a pesquisa.

No quinto e último capítulo, são apresentadas as conclusões e recomendações bem como as referências bibliográficas usadas na produção do trabalho.

1.1.Contextualização

Em termos de composição, vale referir que este capítulo aborda a contextualização e a delimitação do tema, a justificativa ou relevância do estudo, o problema da pesquisa, os objectivos e as perguntas de pesquisa que orientam o estudo bem como a estrutura a que o trabalho obedeceu.

Nas palavras do Russo (2002, p.35), o papel do director pode ser definido ou conduzido intencionalmente de fora para dentro, mas não pode ser determinado. Quem determina o papel de director é ele mesmo, podendo ser reproduzidor da intencionalidade exterior ou crítico em relação a ela, dependendo das circunstâncias e do comprometimento político que tem em relação à escola e a educação.

Por seu turno Mintzberg (1986), advoga que o trabalho do gestor pode ser definido segundo vários Papéis, sendo estes: papéis interpessoais; papéis informacionais; e papéis decisoriais, papéis interpessoais têm subjacentes três papéis essenciais: papel simbólico que obriga o gestor a cumprir deveres de natureza social, cerimonial e legal. Deve estar disponível perante os que o solicitam devido ao seu estatuto/autoridade; papel de líder está relacionado com as relações que o gestor tem com os seus subordinados. É o gestor que define os meios em que eles trabalham, que os motiva e que detém a responsabilidade de recrutamento, formação e promoção. É neste papel que o poder do gestor se manifesta mais claramente; papel de agente de ligação, o gestor desenvolve com as pessoas exteriores à organização uma rede de contactos na qual informações e favores são trocados para o benefício mútuo dos intervenientes. Os gestores consagram a este papel um tempo considerável, primeiro para iniciar os contactos e depois para os manter.

De acordo com Luck (2009), os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, eles devem ser mobilizadores e estimuladores de desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada

para a cidadania competente, cabe-lhes promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para a comunidade. Sobretudo, devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proactiva e empreendedora capaz de assumir com autonomia, a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas quotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional.

Nessa equipe de gestão, tem destaque o director escolar, responsável maior pelo norteamento de modo de ser e de fazer da escola e seus resultados. Ela é também directamente formada por directores assistentes ou auxiliares, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários escolares.

Aos directores escolares compete zelar pela realização dos objectivos educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e atingimento dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e leis nacionais, estaduais e municipais.

Segundo MINEDH (2020), a pandemia do novo Coronavírus (COVID – 19) esta a afectar Moçambique, com impacto enorme sobre o sistema de educação. A 30 de Janeiro de 2020, o Director Geral da organização Mundial da Saúde (OMS) declarou o surto de COVID – 19 uma emergência de Saúde Pública Internacional (PHEIC), de acordo com as normas de saúde internacional (2005). Mais tarde a 11 de Março de 2020, a (OMS) declarou a COVID – 19 como uma pandemia. Até 30 de Março de 2020, a OMS reportou 693.224 casos confirmados de COVID – 19 e 58.411 mortes, em 179 países, áreas ou territórios. Moçambique reportou o seu primeiro caso confirmado de COVID – 19 a 22 de Março. Todas as escolas e universidades foram encerradas desde 23 de Março, suspenso a educação ao total de 8.555,761 alunos/estudantes na volta das 14.970 escolas do país. No dia 01 de Abril Moçambique está num estado de emergência

Estas crises consecutivas da pandemia da COVID – 19 também tiveram e continuam a ter um negativo no acesso e qualidade da educação que foi interrompida por várias semanas. Acesso reduzido a águas potável e práticas não recomendáveis de saneamento e higiene podem aumentar os riscos de doenças transmitidas pela água e por vectores.

É neste contexto que se desenvolveu o presente trabalho subordinado ao tema “Análise das acções desenvolvidas pelos do Director Escolar em tempos de Crise: uma análise baseada nas acções do director da Escola Secundária Eduardo Mondlane desde a eclosão da COVID – 19”.

1.2. Delimitação do tema

No que ao horizonte espacial diz respeito, importa referir que o estudo foi feito na cidade de Maputo, concretamente na Escola Secundária Eduardo Mondlane – Maputo, escola pública. A escolha desta instituição tem a ver com do facto de tratar-se de uma escola pública na qual encontram-se inseridos diversos colaboradores que no seu quotidiano esforçam-se em trazer resultados no processo de ensino e aprendizagem – PEA.

No que toca ao horizonte temporal, o estudo compreende um período de um ano, isto é, de 2020, cuja escolha justifica-se, principalmente, pelo facto de este período coincidir com a eclosão da crise da COVID – 19 em Moçambique, o que de certa forma pressupõe a configuração das estratégias e programas políticos - pedagógicos para que estes profissionais possam aumentar as suas competências e melhorar a qualidade das suas actividades em tempos de crise, como da eclosão da pandemia da COVID – 19.

1.3. Justificativa

Segundo Peres (2020) citado por Silva *et al.* (2021), além do tempo escolar, dimensão necessária para a reflexão, cabe destacar que, nessa nova configuração educacional, os gestores escolares têm a perspectiva de inovar-se para a concretização da liderança democrática, sinalizando a preocupação com a credibilidade do processo de ensino e aprendizagem apesar das adversidades. Para isso, o gestor deverá agregar, aos já existentes valores essenciais que fazem a diferença tanto na individualidade como na colectividade. Essas preocupações intensificam-se em todos os processos durante e pós – pandemia, uma vez que é preciso pensar os caminhos que serão trilhados com o retorno das aulas. Por tanto urge a necessidade de uma produção de cunho científico, ao trazer em evidência análise das acções desenvolvidas pelo Director Escolar em Tempos de Crise: uma análise baseada nas acções do director da Escola Secundária Eduardo Mondlane – ESEM desde a eclosão da COVID – 19. Este estudo irá possibilitar uma melhor compreensão da realidade que se enfrenta ao nível da gestão escolar que, uma vez analisada, possa posteriormente produzir transformações que comecem na academia e estendam seus reflexos para a realidade social.

Para investigações futuras o presente trabalho constitui mais um contributo para investigadores que decidam orientar os seus estudos para o mesmo campo de investigação, pois constitui um acréscimo bibliográfico ao já existente. O tema é de grande relevância, na medida em que ele discute aspectos ligados à educação, que se afiguram como áreas prioritárias para o desenvolvimento de qualquer comunidade ou nação.

1.4. Problema de pesquisa

O problema desta pesquisa parte do fenómeno observado na ESEM, desde a eclosão da pandemia da COVID – 19, que requer do sistema educativo respostas rápidas no âmbito das acções desenvolvidas pelos gestores escolares na busca de soluções das demandas educacionais nessa nova realidade provocada pela eclosão da pandemia da COVID – 19.

Segundo Luck (2008, p. 12), “já é lugar-comum a afirmação de que vivemos uma época de mudança. Porém, a mudança mais significativa que se pode registrar é a do modo como vemos a realidade e de como dela participamos, estabelecendo sua construção”. É de fundamental importância que o gestor proporcione um relacionamento transparente entre a escola e a comunidade, pois a participação e integração não dependem somente da abertura que o corpo administrativo proporciona, mas, principalmente, a compreensão de todos os envolvidos sobre a necessidade e importância de tudo aquilo que seja fundamental para unidade escolar. Por tanto, a função primordial de uma gestão escolar é a de discutir e delimitar o tipo de educação a ser desenvolvido na escola, para torná-lo uma prática democrática comprometida com a qualidade socialmente desejada.

Ainda na esteira da Luck (2010), destaca-se que ao assumir a gestão de uma escola, o director deve também ter o compromisso de ser competente no ambiente de trabalho, estabelecendo sua autonomia, mas também, aceitando a participação dos demais envolvidos no contexto escolar, onde haja um trabalho colectivo e compartilhado, para assim atingir os objectivos comuns. Deste modo, para que isso aconteça, é preciso traçar bem os objectivos que se pretende alcançar e preparar todas as pessoas envolvidas no trabalho, para que se possibilite o alcance de tais objectivos estabelecidos.

Ainda na perspectiva do autor acima citado, o gestor escolar é o responsável pela instituição escolar, pelas acções e pelos profissionais que actuam na mesma. Ele precisa ser um conhecedor da legislação educacional, cuidar dos recursos financeiros e da prestação de contas em relação aos mesmos, além de coordenar, motivar, liderar e delegar responsabilidades aos membros da equipe escolar.

Tem como função articular o desenvolvimento das acções tomadas colectivamente, ou seja, por em prática as acções propostas pela equipe gestora, de professores e pais.

O director é o indivíduo que representa o gestor público dentro da escola. Ele é a figura maior importante e de maior influência no ambiente escolar à medida que é o responsável legal da instituição.

É do director da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objectivos educacionais, dinamizando e coordenando todos os recursos para tal. Devido a sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positivo, como negativo) sobre todos os sectores pessoais da escola. (Luck,2004, P.32).

Nesta perspectiva, o gestor escolar deve articular suas acções como líder e despertar nos outros membros a vontade de inovar e fortalecer suas competências com objectivo de desenvolver o processo educativo.

Como aponta Libâneo (2004), para o autor convém lembrar que o gestor da escola tem que ter domínio ao que concerne aos programas políticos pedagógicos, ser influente negociador para formular estratégias de sucesso. Assim, poderá atingir os objectivos no percurso exigido atingindo suas metas previstas.

Tendo em conta que a eclosão da pandemia da COVID – 19 obrigou o desenho e implementação de várias estratégias ao nível da gestão em todas as organizações, não sendo à escola a excepção, urge perceber de forma específica e minuciosa como os gestores escolares têm se posicionado, pelo que levanta-se a seguinte questão de partida:

Quais são as acções desenvolvidas pelo director da Escola Secundária Eduardo Mondlane desde a eclosão da pandemia da COVID – 19?

1.5. Objectivos da pesquisa

O presente trabalho foi orientado por um objectivo geral e três objectivos específicos, em função dos quais foram levantadas as perguntas de pesquisa.

1.5.1.Objectivo Geral

- Analisar as acções desenvolvidas pelo director da Escola Secundária Eduardo Mondlane desde a eclosão da pandemia da COVID – 19

1.5.2.Objectivos específicos

- Descrever as acções desenvolvidas pelo director da Escola Secundária Eduardo Mondlane desde a eclosão da pandemia da COVID – 19;
- Identificar as dificuldades enfrentadas pelo director na gestão da escola Secundária Eduardo Mondlane desde a eclosão da pandemia da COVID – 19;
- Descrever as estratégias usadas pelo director para mitigar as dificuldades enfrentadas na gestão da Escola Secundária Eduardo Mondlane desde a eclosão da pandemia da COVID – 19.

1.6. Questõesde pesquisa

- Quais são as acções desenvolvidas pelo director da Escola Secundária Eduardo Mondlane desde a eclosão da pandemia da COVID – 19?
- Que dificuldades o director enfrenta na gestão da Escola Secundária Eduardo Mondlane desde a eclosão da pandemia da COVID – 19?
- Que estratégias o director tem adoptado para mitigar as dificuldades enfrentadas na gestão da Escola Secundária Eduardo Mondlane desde a eclosão da pandemia da COVID – 19?

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, são apresentados os conceitos considerados fundamentais para uma melhor análise e compreensão do tema, assim como modelo teórico que sustenta o estudo, pois segundo Minayo *et al.* (1996, p.26), a definição teórica e conceptual é um momento crucial da investigação científica, porque constitui a sua base de sustentação.

2.1. Enquadramento conceptual teórico

Para melhor compreensão em torno do tema em discussão, foi definido os seguintes conceitos: Gestão escolar, Crise, COVID – 19, Estratégias e Director escolar. Ademais, neste espaço apresenta-se o panorama geral que gira em torno das variáveis que orientam este estudo, nomeadamente as acções desenvolvidas pelo Director Escolar em tempos de Crise: uma análise baseada nas acções do director da Escola Secundária Eduardo Mondlane desde a eclosão da pandemia da COVID – 19.

2.1.1. Conceitos

2.1.1.2. Gestão Escolar

A gestão está presente em todas as empresas e instituições públicas e particulares, sendo actualmente necessária no sector de educação. A gestão escolar engloba as incumbências que as unidades escolares possuem, tais como: elaborar e executar a proposta pedagógica, administrar o pessoal e os recursos materiais e financeiros.

A gestão escolar constitui umas das áreas de actuação profissional na educação, destinada a realizar o planeamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efectividade das acções educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. (Luck,2009, p.23).

Ainda na esteira da Luck (2010), destaca-se que ao assumir a gestão de uma escola o director deve também ter o compromisso de ser competente no ambiente de trabalho, estabelecendo sua autonomia, mas também, aceitando a participação dos demais envolvidos no contexto escolar, onde haja um trabalho colectivo e compartilhado, para assim atingir os objectivos comuns. Deste modo, para que isso aconteça é preciso traçar os objectivos que se pretende alcançar e preparar todas as pessoas envolvidas no trabalho, para que possibilite o alcance de tais objectivos almejados.

Por seu turno Catani *et al.* (2009), a gestão da educação acontece e desenvolve-se em todos os âmbitos da escola, inclusive é fundamentalmente, na sala de aula, onde se objectiva o projecto político pedagógico não só como desenvolvimento do planificado, mas como fonte privilegiada de novos subsídios para tomadas de decisões para o estabelecimento de novas políticas.

Nesta perspectiva, entendemos que gestão escolar é uma acção que procura a qualidade da educação por meio de planeamento, monitoramento e avaliação das práticas das acções educacionais afim de conseguir almejar os objectivos traçados.

2.1.1.3. Crise

Para Lebow (1995), crise remete para o problema da alteração repentina das circunstâncias políticas. Assim pode dizer-se que, na perspectiva anglo-saxónica do fenómeno, uma crise internacional é um ponto de viragem em relação à situação política vigente que exige uma decisão expedita.

Por seu turno Mendes (2001), define crise como um fenómeno que afecta, profundamente, o desenvolvimento das actividades normais de uma instituição, afastando-o das suas visões e missão fundamentais definidas pelos seus responsáveis, e das expectativas sociais sobre ela colocadas publicamente.

Olhando para a definição dos autores acima, compreendemos que a crise é uma oportunidade para mudar aspectos que não são bons para a instituição, planificar e desenvolver estratégias de modo a reverter a situação.

2.1.1.4. COVID – 19

Segundo a Organização Mundial da saúde OMS (2020), coronavírus é uma família de vírus que pode causar doenças em animais ou humanos. Em humanos, esses vírus provocam infecções respiratórias que podem ser desde um resfriado comum até doenças mais severas como a síndrome respiratória do oriente Médio (MERS) e o síndrome respiratório agudo grave (SARS). O novo corona vírus causa a doença chamada COVID – 19.

COVID–19 é a doença infecciosa causada pelo mais recente coronavírus descoberto. O vírus e a doença eram desconhecidos antes do surto iniciado em Wuhan, na China, em Dezembro de 2019.

2.1.1.5. Estratégia

A palavra estratégia é actualmente empregue em diversos campos de actuação tais como político e empresarial. Contudo, apesar da sua multe empregabilidade, ela tem a sua origem no contexto militar.

Segundo Martins (1983), a sua etimologia deriva de duas palavras gregas *stratos* e *agem*, a primeira significa exército e a segunda, conduzir ou comandar. Em geral definiríamos estratégia no campo militar como sendo acção de conduzir ou comandar os exércitos.

Na componente empresarial, a estratégia pode ser definida como sendo determinação das metas e objectivos básicos de longo prazo de uma empresa, e elaboração de acções necessárias para colocar em prática essas metas. (Chandler, 1962).

Para Schendel (1979), define estratégia são pistas direccionais para a organização que permitem atingir seus objectivos, pela resposta às oportunidades e ameaças de seu ambiente.

Nas palavras do Santos (2013), estratégia é uma proposta de curso de acção, elaborada antecipadamente de forma exploratória, mas sustentada, para atingir um fim específico.

Nesta perspectiva, entendemos que a estratégia é uma técnica de combinações que visa orientar suas acções à concretização do objectivo da organização.

2.2. Director escolar

Para Luck (2008), o director escolar é o profissional que tem a função de liderar e organizar o trabalho de todos na escola, de modo a orienta-lo no desenvolvimento do ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, ao nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentarem os novos desafios que são apresentados. É o líder, mentor coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída, entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada.

Por seu turno Libâneo *et al.* (2008), Considera o gestor escolar aquele que coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões. Acompanha o desenvolvimento das acções, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas colectivamente.

Nas palavras de Pinto (2001, p.144), o director é responsável por tudo o que acontece na escola, sendo seu representante legal a pessoa que personifica. O director como educador deve conhecer a actividade técnica executada pela equipe que está sob seu comando e também participar das actividades técnicas da sua instituição. O director como administrador deve assumir a liderança, assegurando a conquista dos objectivos da escola, planificando, organizando o trabalho, coordenando os esforços e avaliando os resultados.

Analisando as definições dos autores acima aludidos, entende-se que o director escolar é o profissional que tem a função de liderar, coordenar e organizar todas actividades de modo a motiva-los no processo de desenvolvimento educativo e na consecução dos objectivos da escola.

2.2.1. Acções desenvolvidas pelo Director da Escola em época da pandemia

Como já dito antes, a reorganização do trabalho e do espaço escolar passou a exigir do gestor escolar uma actuação pautada na discussão, no debate, no envolvimento da comunidade, ensejando uma gestão mais participativa e representativa do consenso comunitário escolar. Em síntese, almejava-se uma politica educacional cujos princípios e procedimentos assegurassem, acima de tudo, uma educação essencialmente democrática e emancipadora.

Na concepção de Saviani (1980, p. 120), uma educação essencialmente democrática e emancipadora pauta-se numa perspectiva em que a prática escolar pode ser entendida como prática social crítica. Ou seja, a apropriação do saber, é condição indispensável à participação de indivíduo na sociedade, pois para Saviani a educação “ é uma actividade mediadora no seio da prática social global. Tem-se, pois, como premissa básica que a educação está sempre referida a uma sociedade concreta e historicamente situada” (Saviani, 1980, p.120). Segundo o autor, “[...] como actividade mediadora, a educação se situa em face as demais manifestações sociais em termos de acção reciproca [...] sobre os diferentes sectores da sociedade, bem como o tipo de acção que sofre das demais forças sociais [...]” (Saviani, 1980, p. 120).

Na perspectiva do autor acima citado, o director apresenta-se, como o responsável máximo no âmbito da unidade escolar e seu papel é garantir o bom funcionamento da escola (Saviani, 1996, p.207).

Sobre as atribuições do gestor escolar, Libâneo (2004), descreve que ele deve:

- Supervisionar e responder por todas actividades administrativas e pedagógicas da escola bem com as actividades com os pais e a comunidade e com outras instâncias da sociedade civil.
- Assegurar as condições e meios de manutenção de um ambiente de trabalho favorável e de condições materiais necessários à consecução dos objectivos da escola, incluindo a responsabilidade pelo património e sua adequada utilização.
- Promover a integração e a articulação entre a escola e a comunidade próxima, com apoio e iniciativa do conselho de escola, mediante actividades de cunho pedagógico, científico, social, esportivo, cultural.
- Organizar e coordenar as actividades de planeamento e do projecto pedagógico-curricular, juntamente com a coordenação pedagógica, bem como fazer o acompanhamento, avaliação e controle de sua execução.
- Conhecer a legislação educacional e do ensino, as normas emitidas pelos órgãos competentes e o regimento Escolar, assegurando o seu cumprimento.
- Garantir a aplicação das directrizes de funcionamento da instituição e das normas disciplinares, apurando ou fazendo apuros irregularidade de qualquer natureza, de forma transparente e explicita, mantendo a comunidade escolar sistematicamente informada das medidas.
- Conferir e assinar documentos escolares, encaminhar processos ou correspondências e expedientes da escola, de comum acordo com a secretária escolar.
- Supervisionar a avaliação da produtividade da escola em seu conjunto, incluindo a avaliação do projecto pedagógico, da organização escolar, do currículo e dos professores.
- Buscar todos os meios e condições que favoreçam a actividade profissional dos pedagogos especialistas, dos professores, dos funcionários, visando à boa qualidade do ensino.
- Supervisionar e responsabilizar-se pela organização financeira e controle das despesas da escola, em comum acordo com o conselho de Escola, pedagogos especialistas e professores (Libâneo, 2004, p. 217).

Com base no que já foi dito acima, entendemos que o gestor tem um papel fundamental para que a escola cumpra com êxito sua função social, onde os alunos adquirem conhecimentos científicos para a sua transformação. Sendo assim cabe ao gestor escolar promover práticas que propicie uma cultura que favoreça a aprendizagem em todos os níveis e grupos.

2.2.2. Gestão escolar e posicionamento dos gestores desde a eclosão da pandemia da COVID – 19

Segundo Peres (2020) citado por Silva *et al.* (2021), os depoimentos mostram que os gestores destacam em suas acções pedagógicas, em tempos de pandemia, o acto de direccionar, acompanhar e articular com a coordenação pedagógica as actividades planificadas no colectivo. Assim, percebe-se a complexidade do trabalho do gestor na condução das práticas escolares em tempos excepcionais compreendendo essa nova experiência na condução do processo de ensino e aprendizagem – PEA.

Ainda na perspectiva do Peres (2020, p. 24) citado por Silva *et al.* (2021), o gestor, além da constante preocupação com as melhorias dos índices educacionais, passou a preocupar-se com a transposição das aulas presenciais para aulas em ambiente virtuais, administrando com isso, o seu próprio despreparo, e também, o despreparo dos docentes para o uso de ferramentas tecnológicas para aulas virtuais, e em muitos casos, curvando - se para a ausência de recursos tecnológicos dos alunos e de suas famílias.

Nessa lógica, Peres (2020) citado por Silva *et al.* (2021), sinaliza os aspectos que a comunidade local e escolar, liderada pelos gestores deve reflectir, destacando - se a readequação do calendário escolar, a possibilidade de retorno gradual e de trabalhar com uma percentagem reduzida de estudantes em sala de aula, quer seja em sistema de rodízio ou não; a ausência de profissionais do grupo de risco; a necessidade da organização de regras de distanciamento social; a intensificação das acções dos protocolos de higiene e saúde exigidas pelos órgãos sanitários, com a finalidade de minimizar possíveis riscos de contaminação e detecção precoce de sistema da COVID – 19.

Olhando para a definição dos autores acima, podemos dizer que os gestores escolares nesta época da pandemia vão além dos aspectos administrativos, burocráticos. Eles articulam suas acções bem como a construção de estratégias para o bem-estar de todos, buscando com que os alunos tenham uma aprendizagem de qualidade – AQ.

2.2.3. A formação dos directores escolares para a melhoria do ensino e das aprendizagens

Resta saber se, com base nestes ensinamentos e propostas, é possível e desejável conceber um programa de formação que ajude os directores de escola a tornarem-se mais eficazes. Desde pelo menos meados da década de 80 que autores destacados defendem que os directores precisam de obter conhecimentos ao nível do currículo e do ensino (Hallinger e Murphy, 1987). Existe, no campo da eficácia da escola e não só, a crença de que é possível preparar os directores escolares

a este nível, através de programas específicos de formação (Tucker e Coddington, 2002), contudo, apesar dos muitos avanços já conseguidos e anteriormente referidos, não existem ainda metodologias plenamente estabelecidas e consensualizadas para se medir o saber especializado (expertise) os directores na área da liderança, em geral, e muito particularmente no que foca aos saberes que ligam a liderança à melhoria das aprendizagens dos alunos (Goldring *et al*, 2009).

A questão é complexa como observa (Goldring *et al*, 2009, P.189), a expertise em liderança não se resume ao que os líderes sabem, pois abarca também o saber como aplicar adequadamente esse conhecimento nas situações concretas. Usar apenas os resultados dos alunos para medir esta eficácia não é a melhor estratégia, pois esses resultados dependem de muitos outros factores que não apenas a acção dos directores. Também não se pode medir essa eficácia fazendo-se inquéritos ou entrevistas aos directores onde se lhes pergunta o que sabem ou não sabem (o seu saber declarativo), pois isso não reflecte necessariamente o que fazem em situações concretas ou o modo como aplicam os conceitos (o seu saber procedimental). Alias, um estudo desenvolvido a este respeito pelos autores acima referidos detectou uma ausência de relação estatisticamente significativa entre os relatos fornecidos pelos directores escolares sobre os seus níveis de expertise em liderança na área do ensino e da aprendizagem e os relatos feitos pelos seus docentes. A propósito da existência de práticas de monitorização do ensino desenvolvido pelos seus directores.

A nível da formação dos directores escolares há, pois, ainda, um longo caminho a percorrer. Isto não nos deve fazer esquecer, contudo, que existem já, como vimos, valiosas indicações gerais sobre as principais competências que estes responsáveis educativos podem necessitar de desenvolver e sobre as principais áreas sobre as quais poderão incidir a sua acção, no sentido de conseguir influências de forma mais positivas a aprendizagem e o sucesso dos seus alunos e docentes.

2.2.3. O gestor escolar: sua função e importância

O gestor escolar é responsável pela organização e bom funcionamento de uma instituição de ensino. Para tanto este profissional precisa estar preparado profissionalmente, consciente de sua fundamental importância no processo político pedagógico da escola, na qual se encontra à frente.

Ainda na mesma perspectiva, Paro (2000), a função deste profissional há alguns anos, era limitado à resolução dos problemas administrativos, principalmente quando emanados da administração pública. Sua administração era somente direccionada à responsabilidade pela

escrituração e registro escolar, assinaturas de livro ponto dos professores e conservação do património da escola, tendo tudo registrado em livro acta. Actualmente, sua função vai além disto, direcciona-se para articulação das diversas variáveis que se apresentam na escola, como as relações entre professores, alunos e funcionários. Através de seu papel, procura garantir o bem-estar da comunidade escolar.

O mesmo autor acima citado, o gestor escolar é muito mais do que um mero administrador, é um agente articulador, que assume, perante a comunidade, o compromisso de oferecer um serviço de qualidade, com habilidade para lidar tanto com o administrativo-político quanto o pedagógico. É, nesse ponto, deve-se atentar para que um não se sobreponha ao outro.

Ainda na mesma esteira Paro (2000), descreve como essencial a participação do gestor escolar no processo político-pedagógico da escola, pois sua actuação pode ter implicação sobre transformação social, dentro e fora da escola.

Por sua vez Hora (2005), afirma que “a principal função é realizar, por intermédio da administração uma liderança política, cultural e pedagógica, a fim de garantir atendimento das necessidades educacionais de sua clientela, cuidando da elevação do nível cultural das massas”.

De acordo com o Boletim da República art.2 (2012), as funções do gestor escolar são:

- Executar as decisões e orientações das estruturas superiores do ministério que superintende a área da educação, do conselho de Escola e dos órgãos locais do poder do Estado do território em que se situa a escola;
- Participa no Conselho de Escola;
- Submete a proposta de orçamento anual da escola à apreciação do Conselho de Escola, à aprovação do serviço municipal ou distrital de educação e controla a sua execução;
- Assegura a avaliação de desempenho dos funcionários e agentes do Estado sob a sua responsabilidade, de acordo com a legislação sobre a matéria;
- Assegura a direcção científica, técnica, pedagógica, em particular no cumprimento dos planos de estudo e programas de ensino aprovados oficialmente pelo ministério que superintende a área da educação;
- Dirige em coordenação com o Conselho de Escola, o processo de elaboração, execução e controlo dos planos de trabalho;
- Assegura uma gestão racional dos recursos materiais, financeiros e patrimoniais afectos à escola, aplicando uma política de austeridades no funcionamento da escola;

- Informa regularmente o Conselho de Escola e o serviço distrital ou municipal de Educação, sobre a situação do ensino, em particular as realizações e dificuldades da escola, propondo medidas adequadas para melhoria do seu funcionamento;
- Cumpre e faz cumprir o regulamento interno da escola e demais normas em vigor na administração pública;
- Lecciona a classe mais alta na instituição que dirige;
- Exerce outras funções que lhe forem incumbidas, no contexto do seu trabalho.

Nesta perspectiva, a principal função do gestor escolar reside no processo político - pedagógico. Através deste pode se transformar a comunidade escolar ao que concerne suas habilidades cognitivas. Para tanto o gestor escolar precisa de estar preparado profissionalmente para articular suas acções com êxito no processo de ensino e aprendizagem – PEA.

2.2.4. O perfil do gestor

Dialogar, ouvir, coordenar, respeitar o próximo, ter boa expressão e manter sempre metas são características essenciais para o perfil do gestor. Contudo, essas características são aperfeiçoadas pelo gestor durante sua “caminhada” profissional, de acordo com suas vivências.

São essas características essenciais que vão delineando as funções da instituição, bem como o planeamento, a estrutura organizacional, o trabalho em conjunto, as decisões que serão tomadas e tantas outras a serem realizadas.

O gestor deve ter a responsabilidade de liderar, reunir esforços, motivar sua equipe para que todos encontram no ambiente do trabalho a motivação necessária para a prática quotidiana. O gestor educacional, estando seguro das suas acções, não tem motivo para impor-se à equipe, mostrando que é líder e o liderado, e quem manda e quem obedece, ou seja, de mostrar a todos o seu (status), de modo autoritário.

Libâneo (2004), nos aponta algumas atribuições ao director de uma instituição: supervisionar actividades administrativas e pedagógicas, promover a integração entre escola e comunidade, conhecer a legislação educacional, buscar maior que favoreçam sua equipe, dentre outras. No exercício dessas atribuições é importante estar em formação continuada, ou seja, estudar constantemente na busca do aprimoramento e amadurecimento, criando dessa maneira uma bagagem de experiências enriquecidas e que compartilhadas com os pares favorecem o desenvolvimento profissional.

Para Davis e Newstrom (1992, p.150), define liderança como: o processo de encorajar os outros a trabalharem entusiasticamente na direcção dos objectivos. É o factor humano que ajuda um grupo identificar para onde ele está indo e assim motivar-se em direcções aos objectivos. Sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria somente músicos e instrumentos. A orquestra e todas as outras organizações requerem liderança para desenvolver ao máximo seus preciosos activos.

Os autores acima citados, afirmam que as características que definem o perfil de liderança de um gestor não estão agregadas apenas nos traços pessoais, mais naquelas características que são aprimoradas no decorrer do quotidiano, das acções que são enfrentadas, das dificuldades superadas. Esses e tantos outros aspectos transformam/modificam o modo de trabalho do gestor como líder.

Ainda na mesma perspectiva, acrescentam dizendo que quando se tem um gestor, líder com postura positiva em suas acções, isso, normalmente, contagia a equipe que se torna motivada, sem medo de mudanças, de desafios. O gestor, dessa maneira propicia a busca da satisfação pessoal pelo profissional que ali actua.

Continuando com os autores acima referenciados, uma liderança com negatividade acaba por reprimir a equipe, inibindo a participação e o envolvimento da mesma para as acções a serem atingidas, revelando, geralmente um líder autoritário, que amedronta sua equipe na busca de resultados.

Para Davis e Newstrom (1992), um líder exerce um estilo que pode ser caracterizado como: autocrático, participativo e rédeas soltas; dessa maneira um líder usufrui de todos os estilos, mas apenas um passa a ser dominante. Líder autocrático é aquele que assume para si toda a responsabilidade e a autoridade, normalmente é negativo e se baseia em ameaças e punições. Líder participativo é aquele que informa seus liderados sobre as condições de trabalho que as fazem sentir-se encorajados a expressar as próprias ideias. Líder rédeas soltas é aquele que evita o poder e a responsabilidade, são os membros. Com base nas palavras do autor, entende-se que o líder é um profissional que não impõe, mas sim desperta nos outros a vontade de fazer e de construir ideias novas para gerar um novo conhecimento, um líder deve ser um funcionário cooperativo e também ajudar a sua equipe a chegar onde sozinhos não poderiam chegar.

2.2.5. Orientação do trabalho do gestor escolar

Ao ter em mente uma visão de conjunto das demissões de gestão escolar, cabe ao director, ao colocá-las em prática de forma integrada e interactiva, ter em mente, também em conjunto, os

factores internacionalmente citados como responsáveis pelo sucesso educativo das escolas (Sammons, Hilman e Mortimore, citado por Ferrão *et al.* (2001), a saber: liderança profissional; visão e metas compartilhadas pelos agentes educativos; ambiente de aprendizagem; concentração no processo ensino-aprendizagem; ensino estruturado com propósitos claramente definidos; expectativa elevadas; reforço positivo de atitudes; monitoramento do progresso; direitos e deveres dos alunos; parceria família-escola; organização orientada à aprendizagem.

Nesta perspectiva entendemos que, para que haja efectivação no processo educativo, cabe ao gestor escolar desenvolver essas competências para melhor consecução dos objectivos educacionais só desta maneira poderá orientar melhor as áreas cruciais do processo educativo: Gestão pedagógica, gestão dos recursos Humanos e gestão administrativa.

CAPITULO III: METODOLOGIA

É, neste capítulo que é reservado ao quadro metodológico da pesquisa, onde se fará a classificação da pesquisa, a apresentação dos métodos e procedimentos técnicos que orientaram a recolha, a análise e o tratamento de dados no campo empírico, falar-se-á dos procedimentos éticos seguidos no contacto com as fontes primárias e, por fim, serão apresentadas as principais limitações do estudo.

3.1. Metodologia

O presente estudo é qualitativo. Segundo Michel (2009), na pesquisa qualitativa há uma relação dinâmica, particular, contextual e temporal entre o pesquisador e o objecto de pesquisa. A pesquisa qualitativa focaliza as percepções e opiniões dos participantes e recolhe os dados em ambiente da vida real (Creswell, 2008). Este tipo de pesquisa, fundamenta-se na discussão da ligação e correlação de dados interpessoais, na comparticipação das situações dos informantes, analisados a partir da significação que estes dão aos seus actos.

Esta pesquisa é um estudo de caso, uma vez que se concentrou apenas na ESEM, localizada no distrito kamavota no Bairro ferroviário – Cidade de Maputo.

De acordo com Gil (1999), o método de estudo de caso é de certo modo, económico, uma vez que pode ser realizado por um único investigador, ou por um pequeno grupo de investigadores e não exige a aplicação de técnicas de massas para a recolha de informação.

Este método, permite ao investigador a probabilidade de se concentrar num caso ou casos específicos e identificar os diversos processos interactivos em curso, que podem permanecer ocultos num estudo de maior dimensão (Bell, 1997, p. 22).

Entretanto os resultados dos estudos de caso não podem ser generalizados, embora permitam resultados mais aprofundados.

3.2. Classificação da pesquisa

a). Quanto à abordagem

O trabalho baseou-se na pesquisa qualitativa. Relativamente à abordagem qualitativa Gil (2008), refere que os estudos qualitativos possibilitam estudar através do uso de diferentes técnicas como análise documental, entrevistas semi-estruturadas os comportamentos e atitudes de uma sociedade e que os pesquisadores tendem a analisar os seus dados indutivamente.

A abordagem qualitativa foi utilizada na pesquisa bibliográfica e análise documental para dar suporte teórico ao estudo. Foi igualmente utilizado na análise dos dados colectados através das entrevistas

b). Quanto à natureza

Quanto à natureza, a presente pesquisa é descritiva. Na perspectiva de Terense e Filho (2006, p. 49), a pesquisa descritiva visa caracterizar certo fenómeno, estabelecendo relações entre variáveis, o que envolve o uso de técnicas de colecta de dados padronizados, a exemplo do questionário.

Assim, a presente pesquisa é descritiva pelo facto de pretender descrever as acções desenvolvidas pelo director da Escola Secundária Eduardo Mondlane desde a eclosão da pandemia da COVID – 19. Descrevendo, para o efeito, as acções desenvolvidas, dificuldades enfrentadas, estratégias usadas na ESEM, recorrendo a entrevista e questionário como técnicas para colecta de dados.

c). Quanto aos procedimentos

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa é classificada como estudo de caso, que “consiste em estudar um determinado indivíduo, profissões, condições, instituições, grupo ou comunidade, com a finalidade de obter generalizações, (Lakatos e Marconi, 1990, p. 58).

A realização do estudo do caso na Escola Secundária Eduardo Mondlane – ESEM, Permitiu a obtenção de um conhecimento mais detalhado sobre as acções desenvolvidas pelo director da Escola Secundária Eduardo Mondlane desde a eclosão da pandemia da COVID – 19.

3.3.Métodos de pesquisa

a). Método de procedimentos

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa é classificada como monográfico (estudo de caso), que “consiste em estudar um determinado indivíduo, profissões, condições, instituições, grupo ou comunidade, com a finalidade de obter generalizações”, (Lakatos e Marconi, 1990, p. 58).

Para a recolha de dados foi preciso antes, entrar em contacto com a Direcção da escola, solicitado a permissão para a realização do estudo. A entrevista visava recolher informações gerais das acções desenvolvidas pelo Director Escolar em tempos de crise. O questionário decorreu com intuito de aferir e complementar os objectivos do estudo em caso.

A entrevista semi-estruturada permitiu que o entrevistado, de forma individual, sentisse a liberdade de desenvolver suas respostas sem nenhuma interferência ou limitação e, igualmente possibilitaram o entrevistado explorar mais as questões mediante as respostas dadas. Em paralelo a esta técnica, foi também aplicado o questionário que permitiu captar dados julgados importantes e complementares para a análise e discussão do presente tema.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolha de dados

a). Pesquisa bibliográfica

Segundo Gil (1999, p. 39), este procedimento técnico serve para sustentar teoricamente o estudo recorrendo à consulta de “livros de leitura corrente, livros de referência e publicações periódicas”. Portanto, a pesquisa bibliográfica auxiliou, especificamente, na identificação, análise e compreensão de dados considerados úteis para o desenvolvimento e argumentação do estudo, mediante a consulta de livros.

b). Pesquisa documental

Segundo Gil (1999, p. 39), este procedimento técnico serve para sustentar teoricamente o estudo recorrendo à consulta de documentos, relatórios, artigos científicos e de revistas científicas. Assim, a pesquisa documental auxiliou, especificamente, na identificação, análise e compreensão de dados considerados úteis para o desenvolvimento e argumentação do estudo, mediante a consulta de artigos científicos e outros documentos que versam em torno do assunto ora em apreço.

c). Entrevista semi-estruturada

Segundo Laville e Dionne (1999), na entrevista semi-estruturada, o entrevistador apoia-se num ou vários temas e, talvez em algumas perguntas iniciais previstas antecipadamente, para improvisar em seguida outras perguntas em função das suas intenções e das respostas obtidas do seu interlocutor.

Portanto, neste estudo a entrevista permitiu, através da opinião do entrevistado, o conhecimento minucioso sobre as acções desenvolvidas pelo director da Escola Secundária Eduardo Mondlane desde a eclosão da pandemia da COVID – 19 em Moçambique.

Para complementar os dados colectados através da entrevista recorreu-se a um outro instrumento, o questionário.

d). Questionário

Pode-se definir o questionário como a técnica de investigação composta por um número maior ou menor elevado de questões apresentadas por escrito as pessoas, tendo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, (Gil, 1999, p. 58). O tipo de questionário aplicado é fechado, com perguntas dicotómicas, onde o inquirido escolhia sua resposta entre duas ou mais opções, (Marconi e Lakatos, 1990, p. 81).

Ademais, na elaboração do questionário foram utilizadas algumas questões fechadas obedecendo escalas tipo Likert, com cinco opções de preenchimento (Concordo totalmente, concordo, indiferente, discordo, discordo totalmente), e o apuramento do resultado final foi baseado na soma das opções das respostas negativas e positivas.

e). Observação não-participante

Segundo Gil (1999, p.110), a observação é o uso dos sentidos com vista a adquirir os conhecimentos necessários para o quotidiano. Esta técnica exige a presença do investigador no terreno para assistir os fenómenos e compreender o contexto em que eles ocorrem. Na observação não-participante, o observador, embora não participe nas acções, tem oportunidade de ver em directo as actividades, bem como as atitudes, reacções e os comportamentos do observado, ou observados.

Neste caso, a observação foi usada para colher informações relacionadas com a prática das acções desenvolvidas pelo Director Escolar. Estes dados contribuíram para a triangulação com os dados colhidos através da entrevista e do questionário. A razão da combinação destes métodos deveu-se à natureza do tema, uma vez que se pretendia descrever os resultados das acções desenvolvidas pelo Director Escolar.

3.5. População, amostra e técnica de amostragem

a). População

Segundo Gil (1999, p. 35), a população é a totalidade de indivíduos sobre os quais se faz uma inferência ou estudo. Essa população ou universo reúne todas as observações que sejam relevantes para o estudo ou mais características dos indivíduos.

Nesta parte, importa referir que a população-alvo deste estudo era constituída por todos gestores da Escola Secundária Eduardo Mondlane – ESEM, cuja característica peculiar é a qualidade de serem funcionários daquela instituição escolar, dado que Gil (2008, p. 24) define população

como um conjunto de elementos que possuem determinadas características. Portanto, a população-alvo deste estudo é constituída por 79 gestores.

b). Amostra

A amostra é a parte seleccionada da população-alvo, é um subconjunto do universo (Reis, 2010). Pela natureza metodológica empregue nesta dissertação a selecção de gestores para as entrevistas usou-se método não-probabilístico a amostragem por conveniência. A mostragem por conveniência é a menos rigorosa de todos os tipos de amostragem uma vez que o pesquisador selecciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo (Gil, 1999) e o pesquisador selecciona aqueles elementos que são susceptíveis de fornecer a informação desejada. Assim, num universo de 79 colaboradores (100%) da ESEM, foram seleccionados 13 informantes, quedos quais seis gestores (6) foram entrevistados e sete (7) professores aplicou-se a técnica do questionário fechado.

3.5.1. Caracterização da amostra

Nesta secção, efectua-se a caracterização dos inquiridos por categoria profissional e também com base no sexo, idade, nível académico e tempo de serviço.

a). Caracterização de categoria profissional e motivação da escolha

Fonte: **dados da pesquisa**

Categoria Profissional	Motivos da Escolha
Director	A escolha deve-se ao facto de ser um profissional responsável pela organização e orientação administrativa pedagógica da escola. Sendo assim é relevante que nos faculte informações precisas no que concerne aos objectivos da pesquisa.
Directores adjuntos	A escolha deve-se ao facto de serem responsáveis por sugerir estratégias que contribuem para cumprir os objectivos operacionais da escola. Sendo assim é relevante que nos faculte informações precisas ao que concerne aos objectivos da pesquisa.
Chefe administrativo	A escolha deve-se ao facto de ser a pessoa que auxilia o director em termos de definir e gerenciar estratégias, assim como na gestão da equipe. Sendo

	assim é relevante que nos faculte informações precisas ao que concerne aos objectivos da pesquisa.
Chefe da Secretaria	A escolha deve se ao facto de ser a responsável de organizar, executar o processo de recepção, registo, emissão e envio de correspondência. Sendo assim é relevante que nos faculte informações precisas no que concerne aos objectivos da pesquisa.
Professores	A escolha deve-se ao facto de eles serem o vínculo de ligação entre o educando, despertado neles o interesse e vontade de buscar seus objectivos com base nos esforços empreendidos. Sendo assim é relevante que nos faculte informações precisas ao que concerne aos objectivos da pesquisa.

Tabela 1: Categorias profissionais

a) **Género**

Pode se perceber através do gráfico 1 que do número total dos inquiridos oito (8) são do sexo masculino, enquanto que os restantes cinco (5) inquiridos são do sexo feminino. Isto releva um desequilíbrio em termos de género.

Fonte: Dados da pesquisa

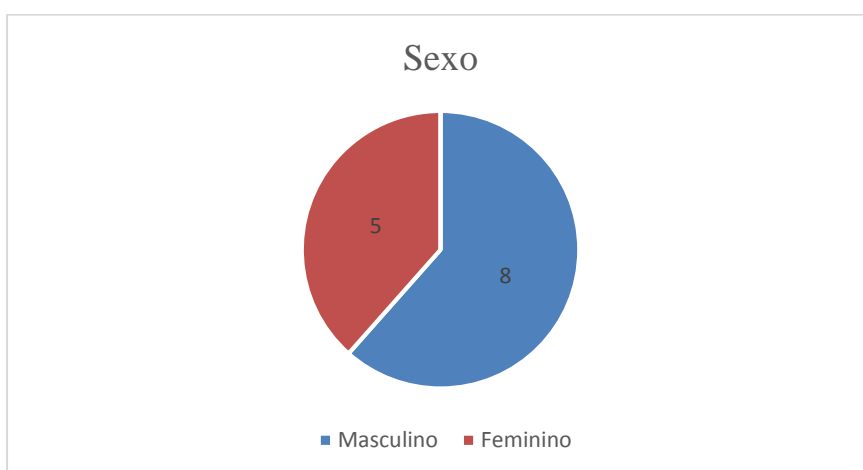


Gráfico 1: Distribuição dos gestores e professores por género

b) Idade

De acordo com os dados que constam do gráfico2, cerca de três (3) professores têm idade compreendida entre 30-39 anos de idade, os outros cinco (5) professores têm idade compreendida entre 40-49 anos de idade, e os restantes cinco (5) professores tem idade acima de 50 anos de idade.

Fonte: Dados da pesquisa

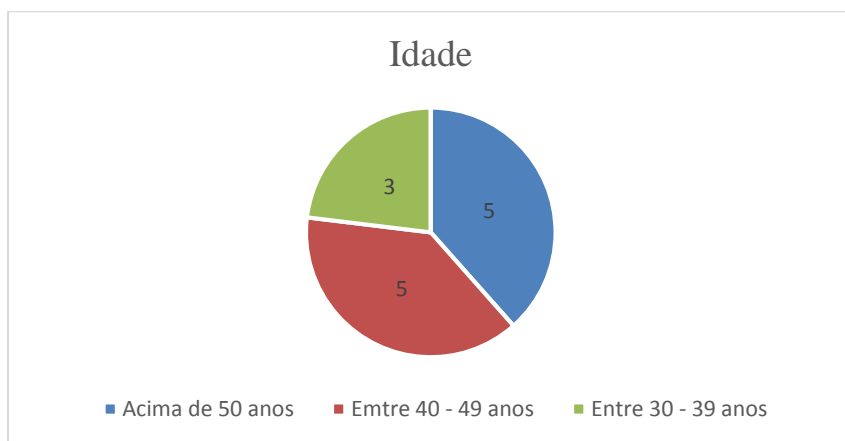


Gráfico 2: Distribuição dos gestores e professores por idade

c) Instituição de Formação

Os dados do gráfico 3 apresentam a distribuição dos gestores e professores tendo como base os locais onde os mesmos tiveram a sua formação, conseguimos observar que a Escola Secundária Eduardo Mondlane conta com gestores oriundos de diversos institutos de formação.

Fonte: Dados da pesquisa

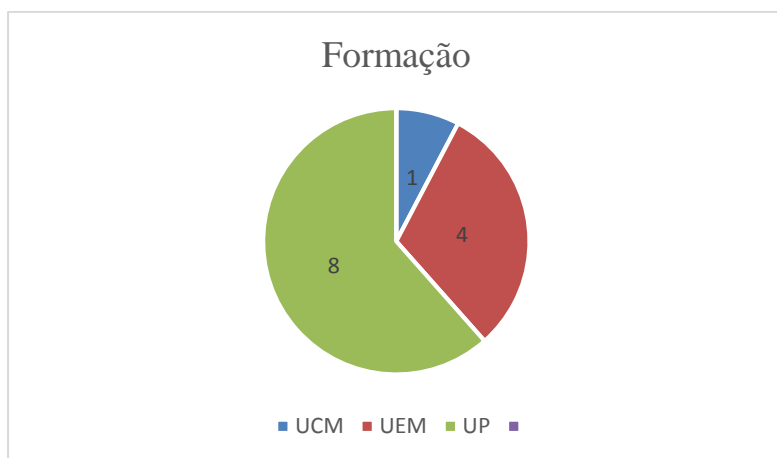


Gráfico 3: Distribuição dos gestores e professores por locais de formação

Segundo os dados do gráfico 3, cerca de oito (8) inquiridos tiveram a sua formação na Universidade Pedagógica, Universidade Eduardo Mondlane com quatro (4) e, por fim, a Universidade Católica de Moçambique com um (1).

d) Tempo de leccionação

De acordo com os dados do gráfico 4, podemos observar que quatro (4) gestores desenvolvem as actividades de leccionação num período de tempo de menos de 3 anos, os cinco (5) gestores e professores têm tempo de serviço entre 3-6 anos. Os restantes quatro (4) estão subdivididos entre os gestores e professores que leccionam e desempenham funções entre 7-9 anos e os que estão há mais de 10 anos, sendo cada uma das categorias conta com dois (2) gestores e professores.

Fonte: Dados de pesquisa

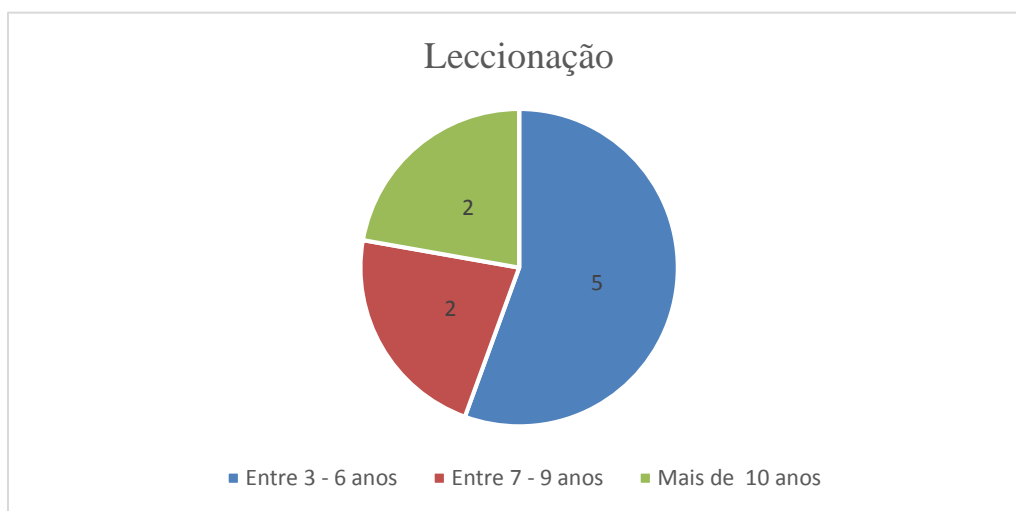


Gráfico 4: Distribuição dos gestores e professores por tempo de leccionação

3.6. Procedimentos de aplicação de recolha de dados

A recolha de dados para o presente trabalho foi do serviço da Escola Secundária Eduardo Mondlane – Maputo.

Na ESEM, a entrevista foi possível, primeiro, mediante a apresentação da credencial do autor da pesquisa. Posteriormente o autor da pesquisa em questão foi encaminhado para o responsável da área que o estudo se propunha a analisar as acções desenvolvidas pelo director da ESEM, posto isso, coube ao director da instituição em causa reunir os funcionários bem como os professores que constituíam o público-alvo da pesquisa para se proceder á entrevista e preenchimento do questionário.

3.7. Técnicas de análise de dados

Recorrendo à análise bibliográfica e documental (técnicas qualitativas) e análise estatística (Microsoft Excel 2016) a análise e tratamentos de dados, têm como objectivo colocar de forma categorizada, todos os dados recolhidos durante a pesquisa de modo a encontrar respostas ao problema previamente levantado. Tendo como base o tema em análise, foram usadas análise de conteúdo e procedimentos estatísticos (tabelas e gráficos), para o agrupamento de análise dos dados da entrevista e do questionário.

A análise de conteúdo representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens. A análise do conteúdo é uma técnica de análise de dados que se correlaciona com a entrevista. (Bardin, 1979, p.42, como citado por Gerhardt e Silveira, 2009).

3.8. Questões éticas

No estudo realizado, foi acordado com os entrevistados e inquiridos que as respostas individuais seriam tratadas sob reserva de anonimato, destinando-se exclusivamente a serem utilizadas no âmbito desta investigação, que apenas seriam incluídos resultados de tratamento estatístico, e foram esclarecidas as finalidades do estudo.

3.9. Limitações do Estudo

A primeira limitação enfrentada neste estudo é de ordem metodológica, uma vez que o número de inquiridos (13 colaboradores) é inferior à população (79 colaboradores). Contudo, a opção pela amostragem por conveniência ou acessibilidade minimizou esta limitação, uma vez que “neste tipo de amostragem o pesquisador seleccionou os elementos que lhe são acessíveis e pressupõe que os mesmos sejam representativos” (Guambe, 2011).

A outra limitação está ligada às restrições impostas pelas medidas adoptadas para fazer face à pandemia da COVID – 19 SARS – COVID – 2, o que fez com que o contacto entre o pesquisador e as fontes inquiridas fosse de forma faceada de acordo com o horário dos inquiridos, o que também poderá ter contribuído para a redução do número de inquiridos.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta secção são apresentados os dados recolhidos mediante o guião de entrevista dirigido aos gestores da Escola Secundária Eduardo Mondlane, e o questionário aplicado aos professores da ESEM, feita durante a recolha de dados e a sua análise buscando responder às perguntas de partida para o alcance dos objectivos desse estudo. Os dados apresentados serão igualmente contrastados com a revisão e literatura feita previamente.

4.1. Análise

O elenco da direcção escolar precisa perceber, em primeiro lugar, a essência das configurações das estratégias e programas políticos pedagógicos para que estes funcionários possam aumentar as suas competências e melhorar as suas actividades face a essa nova realidade da eclosão da pandemia da COVID – 19, olhando para o posicionamento dos gestores escolares nesta época da pandemia, vão além dos aspectos administrativos e burocráticos, pois eles articulam suas acções bem como a construção de estratégias para o bem-estar de todos, buscando com que os alunos tenham uma aprendizagem de qualidade. É verdade que a implementação de várias metodologias contribuem para o melhor desempenho face a pandemia da COVID – 19, de certa forma vão ajudar a mitigar as dificuldades na gestão escolar, o envolvimento activo de todos os gestores na leitura de documentos informativos e orientadores sobre a pandemia da COVID – 19, vai ajudar a reforçar a capacidade de prevenção e melhorar o sistema educativo face a pandemia da COVID – 19.

4.1.2. Descrição do local de estudo

A Escola Secundária Eduardo Mondlane localiza-se na cidade de Maputo, no sudoeste do distrito Municipal Kamavota, Bairro Ferroviário, rua Fernão Veloso nº 54. A Escola foi construída na década de noventa pela igreja católica, com financiamento da Cooperação Espanhola. Foi inaugurada a 03 de Fevereiro de 1998, pelo então Presidente da Republica, Joaquim Alberto Chissano, ostentando o nome desse grande Herói Nacional, Eduardo Mondlane, fundador da frente de libertação de Moçambique e considerado arquitecto da unidade Nacional. Comemora o seu aniversário a 20 de Junho, data do aniversário do seu patrono.

A Escola Secundária Eduardo Mondlane lecciona da 8^a à 12^a classe e, portanto, esta dividida em dois ciclos do ensino secundário e com cerca de 58 professores. O turno dos professores esta dividido em três, o primeiro turno e das 06:50 a 12:15, o segundo das 12:30, as 18:05, e o terceiro, das 18:15 a 20:15.

Infraestrutura

A escola possui 22 salas de aulas, 1 Biblioteca, 1 papelaria ou centro de cópias, 1 cantina escolar, 6 casas de banhos, 1 secretaria, 1 sala de professores e 5 gabinetes administrativos.¹

4.2. Acções desenvolvidas pelo director da ESEM desde a eclosão da pandemia da COVID –19

Para se obter a resposta sobre as acções desenvolvidas pelo director da ESEM desde a eclosão da pandemia da COVID –19, foi colocada a pergunta: “*Quais são as acções desenvolvidas pelo director da ESEM durante a vigência da pandemia da COVID – 19*”? Em resposta, o entrevistado 1 respondeu o seguinte: “*Construção de lavatórios, fixação de cartazes de medidas de prevenção, aquisição de purificadores, máscaras de protecção, reabilitação de sanitários e uso de termómetro para triagem*”.

Ainda na mesma esteira da questão acima colocada, o entrevistado 2, respondeu o seguinte: “*Instalação de um bebedouro na entrada da escola em substituição dos baldes, pintar o chão que indique o lugar de acesso e saída da escola, adquirir e fixar desinfetadores no acesso aos gabinetes, secretaria e divulgar as medidas do MINEDH, MISAU sobre a COVID – 19*”.

Por seu turno o entrevistado 3, em relação a questão acima colocada, respondeu o seguinte: “*Criar condições para que os funcionários docentes e não docentes trabalhar em ambiente favorável de acordo com o protocolo sanitário estabelecido pelo MISAU*”.

Tal como se pode ver, os entrevistados descreveram as acções desenvolvidas pelo director da ESEM durante a vigência da pandemia da COVID – 19. O que pode dar uma ideia de possível melhoria no saneamento face a pandemia da COVID – 19.

Em conformidade com Peres (2020) citado por Silva *et al.* (2021), a intensificação das acções do protocolo de higiene e saúde exigidas pelos órgãos sanitários, com finalidade de minimizar possíveis riscos de contaminação e intensificar a detecção precoce de sintomas da COVID – 19 são um dos caminhos para minimizar os riscos, entretanto, a escuta aos profissionais da educação é um dos elementos centrais para a organização de um possível retorno às aulas presencialmente.

¹ Fonte: Escola Secundaria Eduardo Mondlane, (historial da escola) enviado pelo director no dia 27 de Maio de 2021

Tal como o pesquisador ilustra nos parágrafos anteriores a este, constata-se aspectos comuns nas respostas dos entrevistados, que dão a conhecer o protocolo exigido pelos órgãos sanitários, dos três (3) entrevistados perfazendo um total de treze (13) respondentes, tendem ao mesmo foco, realçando as acções desenvolvidas pelo director da ESEM durante a vigência da pandemia da COVID – 19.

Questionado o entrevistado 4 em relação a questão acima colocada respondeu o seguinte:

“Mobilizar fundos (contribuição dos pais) para a reabilitação dos sanitários, criar condições para cumprimento do protocolo sanitário relativo a reabertura das aulas”.

Por sua vez, o entrevistado 5 em relação a questão acima colocada respondeu o seguinte: *“Criar condições para um ambiente saudável e segue na escola melhorar a higienização, atribuir responsabilidade há vários intervenientes para criação de condições exigidas para o funcionamento”.*

Por seu turno, o entrevistado 6, em relação à questão acima colocada respondeu o seguinte:

“Campanha de limpeza, reabilitação de sanitários, e aquisição de material de prevenção da COVID – 19”.

Este tipo de respostas demonstra que os entrevistados têm noção das acções desenvolvidas pelo director da ESEM durante a vigência da pandemia da COVID – 19. Nota-se que são unânimes nas respostas ao que concerne ao protocolo exigido pelos órgãos sanitários. Contudo dos três (3) entrevistados correspondentes a um total de treze (13) respondentes descreveram as acções desenvolvidas pelo director da ESEM durante a vigência da pandemia da COVID – 19.

Em conformidade com Peres, (2020) citado por Silva *et al.* (2021), sinaliza os aspectos que a comunidade local e escolar, liderada pelos gestores deve reflectir, destacando - se a readequação do calendário escolar, a possibilidade de retorno gradual e de trabalhar com uma percentagem reduzida de estudantes em sala de aula, quer seja em sistema de rodízio ou não; a ausência de profissionais do grupo de risco; a necessidade da organização de regras de distanciamento social; a intensificação das acções dos protocolos de higiene e saúde exigidas pelos órgãos sanitários, com a finalidade de minimizar possíveis riscos de contaminação e detecção precoce de sistema da COVID – 19.

4.2.1. Dificuldades enfrentadas pelo director na gestão da ESEM desde a eclosão da pandemia da COVID – 19

Para se obter a resposta sobre as dificuldades enfrentadas pelo director na gestão da ESEM desde a eclosão da pandemia da COVID – 19, foi colocada a pergunta: *“Que dificuldades o director enfrenta na gestão da ESEM?”* Em resposta o entrevistado 1 respondeu o seguinte: *“Falta de meios e condições financeiros para o cumprimento das actividades”*.

Questionado o entrevistado 2, em relação a questão acima colocada, respondeu o seguinte: *“Falta de sala de aulas para turmas de 20-25 alunos, uma vez que teve que se reduzir o número de alunos por turma, a outra dificuldade patente, os funcionários de limpeza não são suficientes ao que concerne a higienização face a pandemia da COVID – 19”*.

Ainda na mesma esteira o entrevistado 3, em relação a questão acima colocada, respondeu o seguinte: *“Falta de financiamento para apetrechamento e construção de sala de informática”*.

Tal como se pode ver, os entrevistados identificaram as dificuldades enfrentadas pelo director na gestão da ESEM, desde a eclosão da pandemia da COVID – 19. Dos três (3) entrevistados perfazendo um total de treze (13) respondentes.

Em conformidade com Luck (2010), destaca que ao assumir a gestão de uma escola o director deve também ter o compromisso de ser competente no ambiente de trabalho, estabelecendo sua autonomia, mas também, aceitando a participação dos demais envolvidos no contexto escolar, onde haja um trabalho colectivo e compartilhado, para assim atingir os objectivos comuns. Deste modo, para que isso aconteça é preciso traçar bem os objectivos que se pretende alcançar e preparar todas as pessoas envolvidas no trabalho, para que se possibilite o alcance de tais almejados.

Questionado o entrevistado 4, em relação a questão acima colocada, respondeu o seguinte: *“Falta de recursos humanos na área de apoio (auxiliar) a exiguidade de recursos financeiros para a criação de condições, falta de espaços para turmas de 20-25 alunos”*.

Por seu turno o entrevistado 5, em relação a questão acima colocada, respondeu o seguinte: *“Falta de recursos humanos em relação aos funcionários não docentes, falta de sala de aulas para turmas de 20-25 alunos”*.

Ainda na mesma esteira o entrevistado 6, em relação a questão acima colocada, respondeu o seguinte: *“Dificuldades de ordem, planificar com objectividade orçamentos matérias de*

higienização da pandemia da COVID – 19, aquisição de material informático que auxilie o professor / aluno no processo de ensino e aprendizagem e redução do pessoal de apoio na higienização”.

Em relação as respostas dadas pelos entrevistados, importa dizer que os entrevistados foram unânimes quando questionados sobre as dificuldades que o director enfrenta na gestão da ESEM, tendem a mesma ideia, realçando as dificuldades. Dos três (3) entrevistados correspondentes a um total de treze (13) respondentes identificaram as dificuldades que o director enfrenta na gestão da ESEM.

4.2.2. Estratégias usadas pelo director para mitigar as dificuldades enfrentadas na gestão da ESEM desde a eclosão da pandemia da COVID – 19

Em relação às estratégias usadas pelo director para mitigar as dificuldades enfrentadas na gestão da ESEM desde a eclosão da pandemia da COVID – 19, foi colocada a pergunta: *“Que estratégias o director tem adoptado para mitigar as dificuldades enfrentadas na gestão da ESEM desde a eclosão da COVID – 19”?* Esta questão visava descrever as estratégias adoptadas para mitigar as dificuldades enfrentadas na gestão. Eis algumas das respostas obtidas:

O entrevistado 1 respondeu o seguinte: *“Recorrer aos parceiros, (contribuição dos pais) sempre que faltava fundos disponibilizados pelo estado para prossecução dos projectos e plano de actividades”.*

Ainda na mesma esteira o entrevistado 2, em relação a questão acima respondeu o seguinte:

“Leitura dos documentos informativos e orientadores sobre a COVID – 19, formar e coordenar a comissão consultiva de prevenção da COVID – 19, divulgar e fixar boletins, panfletos com medidas de prevenção, enquadrar horários e formar grupos de funcionamento no processo de ensino e aprendizagem, PEA”.

Por seu turno o entrevistado 3, em relação a questão acima colocada, respondeu o seguinte:

“Pedir apoio ao conselho de escola para a criação das condições necessárias, a verificação, monitoria e acompanhamento das actividades no âmbito da prevenção da COVID – 19”.

No que concerne as estratégias adoptadas pelo director para mitigar as dificuldades na gestão da ESEM desde a eclosão da pandemia da COVID – 19, mostram que descreveram as estratégias. Esta ideia é lustrada pelas respostas acima transcritas. Dos três (3) entrevistados correspondentes a um total de treze (13) respondentes descreveram as estratégias adoptadas pelo director para mitigar as dificuldades enfrentadas na gestão da ESEM desde a eclosão da COVID – 19,

realçando a ideia de que as estratégias adoptadas na escola consistem nas acções que a instituição escolar deve realizar para atingir seus objectivos.

De um modo geral, percebem-se as diferentes estratégias adoptadas para mitigar as dificuldades enfrentadas na gestão da ESEM, que cada gestor e sua equipe desenvolvem é para dar continuidade ao trabalho pedagógico face a essa nova realidade educacional provocada pela eclosão da pandemia da COVID – 19.

Em conformidade com Santos (2013), estratégias é uma proposta de curso de acção, elaborada antecipadamente de forma exploratória, mas sustentada, para atingir um fim específico.

Questionado o entrevistado 4 em relação a questão acima colocada respondeu o seguinte: *“Solicitar a participação dos pais e encarregado de educação na gestão”*.

Ainda na mesma esteira o entrevistado 5, em relação a questão acima colocada, respondeu o seguinte: *“Recorrer ao conselho de escola para pedir apoio financeiro para mitigação das dificuldades enfrentadas”*.

Por seu turno o entrevistado 6, em relação a questão acima colocada, respondeu o seguinte: *“Permanência de professores assim como o pessoal técnico administrativo da escola trabalhava com base numa escala previamente elaborada para elaborar estratégias face a pandemia da COVID – 19”*.²

Tal como se pode ver, os entrevistados descreveram as estratégias adoptadas pelo director para mitigar as dificuldades enfrentadas na gestão da ESEM desde a eclosão da pandemia da COVID – 19, as respostas dos entrevistados mostram que é importante e necessário adopção de estratégias para mitigar certas dificuldades enfrentadas na gestão. Conforme o pesquisador ilustra nos parágrafos antecedentes a este, as respostas dadas pelos três (3) entrevistados perfazendo um total de treze (13) respondentes, tendem ao mesmo foco concernentes as estratégias para mitigação de dificuldades na gestão da ESEM.

Como aponta Chandler (1962), no componente empresarial a estratégia pode ser definida como sendo determinação das metas e objectivos básicos de longo prazo de uma empresa, e elaboração de acções necessárias para colocar em pratica essas metas.

²Entrevistado 1, 2, 3, 4, 5 e 6, entrevistados aos 10 de Maio de 2021, nas instalações da Escola Secundária Eduardo Mondlane, ESEM.– Cidade de Maputo.

4.3. Resultados dos questionários realizados na ESEM

Quais são as acções desenvolvidas pelo director da ESEM durante a vigência da pandemia da COVID – 19?

Em relação as acções desenvolvidas pelo director da ESEM durante a vigência da pandemia da COVID – 19, foi colocada a pergunta: “*Existe alguns resultados das acções desenvolvidas pelo director da ESEM durante a vigência da pandemia da COVID – 19*”? O tipo de questionário aplicado é fechado, com perguntas onde o inquirido escolhia sua resposta entre duas ou mais opções.

Fontes: Dados da pesquisa

Itens	Concordo totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente
Inquiridos	3	4	-	-	-
Total	3	4	0	0	0

Tabela 2: Resultados das acções desenvolvidas pelo director da ESEM durante a vigência da pandemia da COVID – 19

Os dados expostos na tabela2, evidenciam que três (3) professores que concordam totalmente, e quatro (4) professores que concordam, e defendem que existe alguns resultados nas acções desenvolvidas pelo director da ESEM durante a vigência da pandemia da COVID – 19.

Em conformidade com Peres (2020) citado por Silva *et al.* (2021), os depoimentos mostram que os gestores destacam em suas acções pedagógicas, em tempos de pandemia, o acto de direccionar, acompanhar e articular com a coordenação pedagógica as actividades planeadas no colectivo. Assim, percebe-se a complexidade do trabalho do gestor na condução das práticas escolares em tempos excepcionais compreendendo essa nova experiência na condução do processo de ensino e aprendizagem – PEA.

Que dificuldades o director enfrenta na gestão da ESEM desde a eclosão da pandemia da COVID – 19?

Para se obter a resposta sobre as dificuldades que o director enfrenta na gestão da ESEM, foi colocada a pergunta: “*Tem fluído uma gestão eficiente desde a eclosão da pandemia da COVID – 19*”? O tipo de questionário aplicado é fechado, com perguntas em que o inquirido escolhia sua resposta entre duas ou mais opções.

Fontes: Dados da pesquisa

Itens	Concordo totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente
Inquiridos	3	4	-	-	-
Total	3	4	0	0	0

Tabela 3: Dificuldades enfrentadas na gestão desde a eclosão da pandemia da COVID – 19

A tabela 3 ilustra que a maioria das fontes inquiridas, isto é, quatro (4) professores concordam e os restantes três (3) inquiridos concordam totalmente e defendem que tem fluído uma gestão eficiente desde a eclosão da pandemia da COVID – 19.

Em conformidade com Luck (2009, p.23), a gestão escolar constitui umas das áreas de actuação profissional na educação destinada a realizar o planeamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efectividade das acções educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

Que estratégias o director tem adoptado para mitigar as dificuldades enfrentadas na gestão da ESEM desde a eclosão da pandemia da COVID – 19?

Em relação as estratégias adoptadas pelo director para mitigar as dificuldades enfrentadas na gestão da ESEM desde a eclosão da pandemia da COVID – 19, foi colocada a pergunta: “*Existe algum plano de estratégias e acções adoptado pela ESEM desde a eclosão da pandemia da COVID – 19?*”? O tipo de questionário aplicado é fechado, com perguntas em que o inquirido escolhia sua resposta entre duas ou mais opções.

Fontes: Dados da pesquisa

Itens	Concordo totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente
Inquiridos	2	4	-	-	1
Total	2	4	0	0	1

Tabela 4: Estratégias e acções adoptadas pela ESEM desde a eclosão da pandemia da COVID – 19

A tabela 4, nota-se que dois (2) professores concordam totalmente, e quatro (4) professores concordam, e defendem a existência de um plano de estratégia e acções adoptadas pela ESEM desde a eclosão da pandemia da COVID – 19. Ainda no mesmo gráfico apenas um (1) inquirido mostra-se indiferente em relação à existência de um plano (documento) de estratégias e acções adoptado pela ESEM desde a eclosão da pandemia da COVID – 19.³

Em conformidade com Santos (2013), a estratégia é uma proposta de curso de acção elaborada antecipadamente de forma exploratória, mas sustentada, para atingir um fim específico.

³Inquirido 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7, inquiridos aos 13 de Maio de 2021, nas instalações da Escola Secundária Eduardo Mondlane, ESEM.– Cidade de Maputo.

Capítulo V: Conclusões e recomendações

A, pois, terem sido apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, segue o capítulo das conclusões e recomendações aliados aos objectivos e às perguntas da pesquisa, bem como aos resultados. É recordar que este estudo tem como objectivo geral analisar as acções desenvolvidas pelo director da ESEM desde a eclosão da pandemia da COVID – 19. Para o estudo deste tema optou-se por uma pesquisa qualitativa. Os métodos de recolha de dados, as fontes usadas e a interpretação das respostas dos inquiridos permitiram o alcance das seguintes conclusões.

5.1. Conclusões

De acordo com os resultados obtidos nesta pesquisa pode se concluir que em termos das acções desenvolvidas pelo director da ESEM desde a eclosão da pandemia da COVID – 19, as mesmas têm sido implementadas considerado que a construção de lavatórios, fixação de cartazes de medida de prevenção, aquisição de purificadores, máscaras de protecção, reabilitação de sanitários, e o uso de termómetro para triagem a que mais tem sido desenvolvida. As outras acções que se desenvolveram na ESEM são as seguintes: instalação de um bebedouro na entrada da escola em substituição dos baldes, pintar o chão que indique o lugar de acesso e saída da escola, adquirir e fixar desinfetadores no acesso aos gabinetes, secretaria e divulgar as medidas do MINEDH, MISAU sobre a COVID – 19, criar condições para que os funcionários docentes e não docentes trabalhar em ambiente favorável de acordo com o protocolo sanitário estabelecido pelo MISAU.

No que tange às dificuldades enfrentadas na gestão da ESEM desde a eclosão da pandemia da COVID – 19, o estudo apontou as seguintes: falta de meios e condições financeiros para o cumprimento das actividades, falta de sala de aulas para turmas de 20-25 alunos, uma vez que teve que se reduzir o número de alunos por turma. A outra dificuldade patente, os funcionários de limpeza não são suficientes ao que concerne a higienização face a pandemia da COVID –19.

Neste estudo foram também pesquisadas estratégias usadas para mitigar as dificuldades enfrentadas na gestão da ESEM. Assim, o estudo apontou: recorrer aos parceiros, contribuição dos pais sempre que faltava fundos disponibilizados pelo estado para prossecução dos projectos e plano de actividades, leitura dos documentos informativos e orientadores sobre a COVID – 19, formar e coordenar a comissão consultiva de prevenção da COVID – 19, divulgar e fixar boletins, panfletos com medidas de prevenção, enquadrar horários e formar grupos de funcionamento no processo de ensino e aprendizagem, PEA.

No cômputo geral, pode-se concluir que a ESEM tem enfrentado dificuldades na gestão desde a eclosão da pandemia da COVID – 19, sendo que mais se destaca a falta de meios e condições financeiros para o cumprimento das actividades.

Após as conclusões a que o estudo chegou, importa a seguir algumas recomendações que poderiam, eventualmente, contribuir para uma melhor gestão e configuração das estratégias para mitigar as dificuldades enfrentadas face à eclosão da pandemia da COVID – 19.

5.2. Recomendações

O último objectivo específico da presente pesquisa remete a elaboração de estratégia para mitigar as dificuldades enfrentadas na gestão da ESEM desde a eclosão da pandemia da COVID–19, tendo como base os resultados da pesquisa de campo recolhido.

Em geral, recomenda-se que Direcção da ESEM deve analisar os processos de maneira critica, afim de prover uma avaliação institucional, que conseqüentemente, se transformará em mudanças para melhorar a qualidade da gestão escolar;

Desenvolver um bom relacionamento com os pais dos alunos e parceiros;

Estimular a participação de professores e funcionários, mantendo-os inteirado de toda situação que concerne ao planeamento escolar.

Por outro lado, é importante que a ESEM mantenha a sua visão holística na configuração das estratégias e programas políticos pedagógicos, para que estes profissionais possam aumentar as suas competências e melhorar a qualidade das suas actividades em tempos de crise, como da eclosão da pandemia da COVID – 19;

Aos pesquisadores para dar continuidade ao estudo das estratégias na gestão escolar em tempos de crise como da eclosão da COVID – 19.

Referências Bibliográficas

a). Livros e artigos científicos

- Bell, J. (1997). *Como realizar um projecto de investigação (1ª ed.)*. Lisboa: Gradiva Publicações.
- Catani, A. M. et al. (2009). *Gestão de educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. MA: MIT Press.
- Creswell, J. (2008). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative (3ª ed.)*. Upper Saddle River: Pearson Education International.
- Davis & Keith; Newstrom, Jonh W. (1992). *Comportamento Humano no trabalho*. Vol. – São Paulo. Pioneira.
- Dias, H. N et al. (2010). *Manual de Práticas e Estágio Pedagógico*. Central Imprensa e Editora de Maputo. 2ª Edição. Editora. Educar.
- Ferrão, Maria Eugénia et al. (2001). *O Saeb-Sistema Nacional de Avaliação da educação Básica: objectivos, características e contribuições na investigação da escola eficaz*. Revista Brasileira de estudos de população. V. 18, n, I/2.
- Gerhardt, T. E. & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS Editora.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, 5ª Edição, Atlas Editora: São Paulo.
- Gil, A. C. (2008). *Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*, 1ª Edição, Atlas: São Paulo.
- Gil, A.C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa*. (6ª ed.). São Paulo. Editora Atlas
- Gil, C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6ª ed). São Paulo: Atlas. *Harvard de Administração*, 3.
- Goldring, E., Huff, I., Spillane, J.P., & Barnes, C. (2009). *Measuring the learning-centered leadership expertise of school principals*. *Leadership and policy in school*, 8(2), 197–228.
- Guambe, A.J. (2011). *Metodologia de pesquisa: Manual do estudante*, 1ª edição, ISRI: Maputo.

- Hallinger, P; & Murphy, J. F. (1987). *Arresing and developing principal instructional leadership*. *Educational leadership*, 45,54–61.
- Hora, L. (2005). *Gestão democrática na escola*. Campinas: Papirus.
- Lakatos, E. & Marconi, M. (1990). *Técnicas de Pesquisa*. 2ª Edição, Editora Atlas: São Paulo.
- Laville, C. & Dionne, J. (1999). *A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas*, Editora UFMQ: Belo Horizonte.
- Lebow, et al. (1995). *Deterrence and the cold war*, *political Science Quarterly*, 10:2, 157 – 181.
- Libâneo, C. (2004). *Organização e Gestão da Escola: teoria e prática*. 5ª. ed. Revisada e ampliada. Goiânia: Alternativa.
- Libâneo, J. et al. (2008). *Educação escolar: políticas, estruturas e organização*. 6ª ed. São Paulo: Cortez.
- Luck, H. (2004). *Ação integral: administração, supervisão e orientação educacional*. 22.ed. Petrópolis: Vozes.
- Luck, H. (2008). *Democracia e qualidade do ensino*. São Paulo: Ática.
- Luck, H. (2008). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora positivo.
- Luck, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*: Editora positiva, Curitiba.
- Luck, H. (2010). *Concepção e processos democráticos e gestão educacional*. 5ª ed. Petrópolis: vozes.
- Martins (1983). *Acerca do conceito de estratégia* 3." Edição, livraria Colin.
- Mendes, A.M.; (2001). *Um modelo de auditoria de crise, comunicação apresentada ao 1º congresso Iberco*. M, Málaga.
- Michel, M. (2009). *Metodologia e pesquisa científica em ciência sociais (2ª ed.)*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Minayo, M. C. de S. et al. (1996). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*, 14ª Edição, Vozes Editora: Rio de Janeiro.

- MINEDH (2020). *Programa de Educação em emergência (2020 – 2021) financiado pela parceria Global de Educação*.
- Mintzberg, H. (1986 [1975]). *O trabalho executivo: o folclore e o fato*. Coleção
- Paro, V. H. (2000). *Gestão democrática da escola pública*, 3ª edição, São Paulo: Ática.
- Pinto, V. (2001). *Economia e Educação*. São Paulo: Cortez.
- Russo, H. (2002). *Sobre o papel, as atribuições e as competências do director da escola pública*. In: Simpósio do laboratório de Gestão Educacional. LAGE, 4. Campinas, Anais, Campinas, FE/UNICAMP.
- Santos, O.M; G. (2013). *Reflexões breves em torno de desenvolvimento*.
- Saviani, D. (1980). *Educação: do senso comum à consciência filosófica*. São Paulo: Cortez.
- Saviani, D. (1996). *Educação: senso comum à consciência filosófica*. 12ª. Edição. Campinas: Autores Associados.
- Schendel, D.H; C. (1979). *Strategic management: a new view of business policy and planning*. Boston: Little, Brown.
- Selltiz, C. (1967). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. (2ª ed). São Paulo: Herder.
- Silva, G; Da.; Silva, A. Da.; & Gomes, E. P. (2021). *A gestão escolar em tempos de pandemia na capital alogoana*. *Jornal de políticas educacionais*. V. 15, n. 01. Janeiro.
- Terense, A. C. F. & Filho, E. E. (2006). *Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa: acção nos estudos organizacionais*. Brasília.
- Tucker, M.S., & Coddling, J. B. (Eds.). (2002). *The principal challenge: leading and managing scholls of accountability*. San Francisco, CH: Jossey-Bass.
- World Health Organization(2020). *Who coronavirus disease (COVID-19) pandemic [Internert]*, Geneva: World Health Oraganization; 2019 [cited 2020 Apr 26]? Available from: [https:// www.Who.int/emergencies/ diseases/novel-coronavirus-2019](https://www.Who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019).

b). Legislação e documentos institucionais

Boletim da república, (2012). *Comissão Interministerial da função pública*, de 07 de Dezembro, 3º Suplemento: Resolução n.º 18/2012. I Série Número 49, Publicação Oficial da República de Moçambique: Maputo.

a) **Fontes primárias**

Entrevistado 1, 2, 3, 4, 5 e 6, entrevistados aos 10 de Maio de 2021, nas instalações da Escola Secundária Eduardo Mondlane, ESEM – Cidade de Maputo.

Inquirido 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7, inquiridos aos 13 de Maio de 2021, nas instalações da Escola Secundária Eduardo Mondlane, ESEM – Cidade de Maputo.

Apêndices e Anexos



UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE

Faculdade de Educação

ANEXO 1: GUIÃO DE ENTREVISTA

Guião de entrevista dirigido aos Gestores da Escola Secundária Eduardo Mondlane

Esta entrevista faz parte de um estudo meramente académico, no âmbito da conclusão do curso de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação, da Faculdade de Educação na Universidade Eduardo Mondlane, sobre **“Análise das Acções do Director Escolar em Tempos de Crise: uma análise baseada nas acções do director da Escola Secundária Eduardo Mondlane desde a eclosão da Pandemia da COVID – 19”**

Queira por favor, responder o questionário de forma honesta e clara. As suas respostas serão de carácter confidencial, e serão usadas exclusivamente para fins deste estudo.

Agradecemos atempadamente a sua participação.

I. DADOS PESSOAIS

1. **Género?** Masculino ____ feminino____

2. Idade

Entre 18 – 29 anos____ entre 30 – 39 anos ____ entre 40 – 49 anos ____ Acima de 50 anos

3. **Instituição onde fez a sua formação?**

4. Há quanto tempo desempenha as suas funções nesta escola?

Menos de 3 anos _____. Entre 3 – 6 anos _____ Entre 7 – 9 anos _____ Mais de 10 anos _____

II – Responda as questões a seguir.

1. Quais são as acções desenvolvidas pelo director da Escola Secundária Eduardo Mondlane durante a vigência da pandemia da COVID – 19?

2. Que dificuldades o director enfrenta na gestão da Escola Secundária Eduardo Mondlane?

3. Que estratégias o director tem adoptado para mitigar as dificuldades enfrentadas na gestão da escola Secundária Eduardo Mondlane desde a eclosão da pandemia da COVID – 19?

4. O que mudou na rotina do director desde a eclosão da pandemia da COVID – 19?

5. Que acções o director da Escola Secundária Eduardo Mondlane articulava antes da eclosão da pandemia da COVID – 19?

6. Quais sugestões gostaria de deixar para novas medidas ou programas para responder casos relacionados a interrupção das aulas desde a eclosão da pandemia da COVID – 19 ou outro fenómeno do género?

Fim

O nosso muito obrigado pela sua colaboração!



Faculdade de Educação

ANEXO 2: QUESTIONÁRIO

Questionário dirigido aos professores da Escola Secundária Eduardo Mondlane

O presente questionário enquadra-se no âmbito da conclusão do curso de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação, da Faculdade de Educação na Universidade Eduardo Mondlane, sobre **“Análise das acções do Director Escolar em Tempos de Crise: uma análise baseada nas acções do director da Escola Secundária Eduardo Mondlane desde a eclosão da Pandemia da COVID – 19”**

Solicito e agradeço antecipadamente a vossa colaboração e que qualquer assunto poderá me contactar pelo email: celsiojuliosito@gmail.com

I. DADOS PESSOAIS

1. **Género?** Masculino _____ feminino _____

2. Idade

Entre 18 – 29 anos _____ entre 30 – 39 anos _____ entre 40 – 49 anos _____ Acima de 50 anos _____

3. **Instituição onde fez a sua formação?**

4. Há quanto tempo desempenha as suas funções nesta escola?

Menos de 3 anos _____ entre 3 – 6 anos _____ Entre 7 – 9 anos _____ Mais de 10 anos _____

II – Assinale com “X” a(s) resposta(s) que lhe convém

5. Quais são as acções desenvolvidas pelo director da Escola Secundária Eduardo Mondlane durante a vigência da pandemia da COVID – 19?

5.1. Existe alguns resultados das acções desenvolvidas pelo director da Escola Secundária Eduardo Mondlane durante a vigência da pandemia da COVID – 19?

- a) Concordo totalmente _____,
- b) Concordo _____,
- c) Indiferente _____,
- d) Discordo _____,
- e) Discordo totalmente _____.

5.2. A comunidade escolar e a circunvizinha sente algo efeito nas acções desenvolvidas pelo director da Escola Secundária Eduardo Mondlane durante a vigência da pandemia da COVID – 19?

- a) Concordo totalmente _____,
- b) Concordo _____,
- c) Indiferente _____,
- d) Discordo _____,
- e) Discordo totalmente _____.

5.3. O director da Escola Secundária Eduardo Mondlane desenvolvia algumas acções antes da eclosão da pandemia da COVID – 19?

- a) Concordo totalmente _____,
- b) Concordo _____,
- c) Indiferente _____,
- d) Discordo _____,
- e) Discordo totalmente _____.

6. Que dificuldades o director enfrenta na gestão da Escola Secundária Eduardo Mondlane desde a eclosão da pandemia da COVID – 19?

6.1. Tem fluido uma gestão eficiente desde a eclosão da pandemia da COVID – 19?

- a) Concordo totalmente _____,
- b) Concordo _____,
- c) Indiferente _____,
- d) Discordo _____,
- e) Discordo totalmente _____.

6.1.2. Tem fluído uma gestão eficaz e transparente entre os professores e a direcção da escola?

a) Concordo totalmente _____,

b) Concordo _____,

c) Indiferente _____,

d) Discordo _____,

e) Discordo totalmente _____.

6.1.3. Existe dificuldades na gestão entre professores e alunos desde a eclosão da pandemia da COVID – 19?

a) Concordo totalmente _____,

b) Concordo _____,

c) Indiferente _____,

d) Discordo _____,

e) Discordo totalmente _____.

7. Que estratégias o director tem adoptado para mitigar as dificuldades enfrentadas na gestão da escola Secundária Eduardo Mondlane desde a eclosão da pandemia da COVID – 19?

7.1. Existem algum plano de estratégias e acções adoptado pela Escola Secundária Eduardo Mondlane desde a eclosão da COVID – 19?

a) Concordo totalmente _____,

b) Concordo _____,

c) Indiferente _____,

d) Discordo _____,

e) Discordo totalmente _____.

7.2. Os professores participam na elaboração de estratégias para mitigar as dificuldades enfrentadas na gestão da escola Secundária Eduardo Mondlane desde a eclosão da pandemia da COVID – 19?

a) Concordo totalmente _____,

- b) Concordo _____,
- c) Indiferente _____,
- d) Discordo _____,
- e) Discordo totalmente _____.

7.3. Os professores têm alguma expectativa do plano de estratégias desenvolvido pela escola Secundária Eduardo Mondlane possa mitigar as dificuldades enfrentadas na gestão?

- a) Concordo totalmente _____,
- b) Concordo _____,
- c) Indiferente _____,
- d) Discordo _____,
- e) Discordo totalmente _____.

7.4. A inexistência de profissionais do grupo de risco em matéria de Crise (pandemia) no ambiente escolar pode dificultar na gestão escolar?

- a) Concordo totalmente _____,
- b) Concordo _____,
- c) Indiferente _____,
- d) Discordo _____,
- e) Discordo totalmente _____.

Fim

O nosso muito obrigado pela sua colaboração!

Anexo



UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Visto
O estudante submeteu
e foi aprovado p/ a direcção
e já foi
8/6/21

Credencia-se Belria Julia Sita¹, estudante do curso
de Licenciatura em Expansão e Gestão da Educação²,
a contactar Escola Secundária Eduardo Mondlane³
a fim de Recolha de dados⁴

Maputo, 12 de Abril de 2021⁵

O Director Adjunto para Graduação

Adriano S. Uaciquete

dr. Adriano Uaciquete

(Assistente)



- ¹ (Nome do Estudante)
- ² (Curso que frequenta)
- ³ (Instituição de recolha de dados)
- ⁴ (Finalidade da visita)
- ⁵ (Data, Mês, Ano)