



**UNIVERSIDADE
E D U A R D O
M O N D L A N E**

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EDUCAÇÃO

Monografia

O Impacto da Gestão Participativa nos Processos de Tomada de Decisão: Caso da
Escola Secundária de Topuito - Nampula - 2022

José Fernando Banze

Maputo, Agosto de 2023



**UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE**

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EDUCAÇÃO

CURSO DE LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EDUCAÇÃO

O Impacto da Gestão Participativa nos Processos de Tomada de decisão: Caso da Escola
Secundária de Topuito – Província de Nampula (2020 – 2022)

Monografia apresentada à Faculdade de Educação
da UEM como requisito parcial de obtenção do grau
de Licenciatura em Organização e Gestão da
Educação, sob supervisão do Mestre Kombo
Ernesto Kombo

Autor: José Fernando Banze

Maputo, Agosto de 2023

Comité de Júri

Presidente do Júri

O Supervisor

O Oponente

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro que esta monografia nunca foi apresentada, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau ou num outro âmbito e que constitui resultado do meu labor individual e das orientações do meu supervisor. Esta monografia é apresentada em cumprimento dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação, na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

(José Fernando Banze)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais que tanto insistiram para que continuasse com os meus estudos. Ao meu amigo irmão Osvaldo Bramo que tanto fazia para apoiar-me a todo momento, aos meus filhos e sobrinhos para que se expirem neste trabalho como ponto de partida na busca de mais conhecimento e sucessos em suas vidas acadêmicas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus Todo Poderoso pelo dom da vida e por ouvir minhas orações e súplicas, ao longo dos estudos.

Ao meu supervisor, Mestre Kombo Ernesto Kombo, pelos ensinamentos e paciência, durante a realização deste trabalho.

Aos docentes da Faculdade de Educação da UEM pelos ensinamentos, durante a formação.

Aos colegas do curso de Organização e Gestão de Educação, turma 2018.

À toda minha família pelo apoio incondicional dado e a todos que directa ou indirectamente contribuíram para que se torne possível a minha formação.

Índice	
DECLARAÇÃO DE HONRA	i
DEDICATÓRIA.....	ii
AGRADECIMENTOS	iii
LISTA DE TABELAS	vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	vii
LISTA DE QUADROS	viii
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	ix
RESUMO	x
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Contextualização.....	1
1.2 Justificativa	2
1.3 Problema de pesquisa.....	3
1.4 Objectivos da Pesquisa	6
1.4.1 Objectivo geral	6
1.4.2 Objectivos específicos	6
1.5 Perguntas de pesquisa	6
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA	7
2.1 Definição dos conceitos-chave	7
2.1.1 Gestão	7
2.1.2 Gestão participativa	8
2.1.3 Tomada de Decisão	12
2.2 Factores que influenciam no surgimento e desenvolvimento da gestão participativa nas escolas.....	14
2.3 Contribuição da gestão participativa no processo de ensino e aprendizagem .	15
2.4 Razões da falta de participação dos intervenientes no processo de ensino e aprendizagem na tomada de decisões.	16
2.5 Mecanismos para melhorar ou potenciar a gestão participativa na tomada de decisão	18
CAPÍTULO III: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	21
3.1 Descrição do local do estudo	21
3.2 Características da pesquisa	21
3.2.1 Quanto à natureza	21
3.2.2 Quanto ao tipo de Estudo	22

3.2.3	Quanto aos Objectivos.....	22
3.3	Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados.....	22
3.3.1	Pesquisa bibliográfica.....	23
3.3.2	Questionário	23
3.3.3	Entrevista.....	23
3.4	População e amostra	24
3.4.1	População	24
3.4.2	Amostra	24
3.5	Técnicas de Análise de Dados	25
3.6	Questões Éticas	25
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS		
RESULTADOS		27
4.1	Características dos participantes.....	27
4.2	Apresentação dos resultados.....	29
4.2.1	Pontos fortes e fracos da gestão participativa no processo da tomada de decisões na escola.....	29
4.2.2	Factores que influenciam na gestão participativa no processo da tomada de decisões.....	35
4.3	Mecanismos para melhorar ou potenciar a gestão participativa no processo da tomada de decisões.....	40
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....		46
5.1	Conclusão.....	46
5.2	Sugestões	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: População do estudo	24
Tabela 2: Amostra do estudo	24

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Partilha de informações pela direcção da escola.....	30
Gráfico 2: Existência ou não do conselho da escola	31
Gráfico 3: Reunião com Encarregados de educação	32
Gráfico 4: Participação nas reuniões	33
Gráfico 5: Frequência das reuniões	34
Gráfico 6: Identificação de problemas ou necessidades da Escola	35
Gráfico 7: Oportunidade para os alunos falarem.....	36
Gráfico 8: Parte na tomada de decisões na escola	36
Gráfico 9: Identificação dos problemas e das necessidades existentes na Escola.....	37
Gráfico 10: Soluções para os problemas e as necessidades identificadas na Escola.....	38
Gráfico 11: Visitas dos pais e encarregados de educação à escola	39
Gráfico 12: Entidades que tomam decisões na escola Secundária de Topuito.....	40
Gráfico 13: Consideração das opiniões dos alunos e encarregados de educação.....	42
Gráfico 14: partilha das decisões tomadas	42
Gráfico 15: Assuntos debatidos nas reuniões e encontros da escola.....	43
Gráfico 16: Tipo de gestão da escola.....	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características dos participantes.....	27
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

CE – Conselho de Escola

FACED – Faculdade de Educação

MINEDH – Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano

PESE II – Plano Estratégico do Sector da Educação II

REGEB – Regulamento Geral de Escolas do Ensino Básico

s/d – Sem data

UEM – Universidade Eduardo Mondlane

RESUMO

O presente estudo é fruto da pesquisa sobre *O Impacto da Gestão Participativa nos Processos de Tomada de decisão: Caso da Escola Secundária de Topuito – Nampula*, cujo objectivo foi analisar o processo de gestão e de tomada de decisões na escola em estudo. Metodologicamente, o estudo assumiu uma abordagem mista, isto é, combinou-se os paradigmas qualitativos e quantitativos. Para a recolha de dados, usou-se a entrevista semi-estruturada aplicada aos gestores da escola, bem como o questionário dirigido a 11 professores, 22 alunos e 22 pais e encarregados de educação. O estudo concluiu que a escola opta por uma gestão participativa, envolvendo todos os seus intervenientes (professores, alunos, pais e encarregados de educação e a comunidade, no geral). Concluiu também que a gestão participativa na escola em estudo tem impactos positivos, uma vez que permite que todos os sectores da escola e da comunidade participem e estejam inclusos no processo de tomada de decisão (da escola). Como recomendações, o estudo deixa as seguintes: que a direcção da escola continue a optar pela gestão participativa na escola, pois este permite o envolvimento de todos no processo decisório, melhorando, assim, o seu funcionamento. De igual modo, (que) a gestão participativa permite que o Conselho da Escola, entre outros mecanismos, tenha um papel decisivo na gestão participativa da escola, utilizando instrumentos comprometidos com a construção de uma escola cidadã.

Palavras-chave: Gestão. Gestão participativa. Tomada de decisão.

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

O trabalho aborda aspectos relacionados ao impacto da gestão participativa e tomada de decisões na escola, a forma como esta é vista e interpretada pelos intervenientes de modo a alcançar os objectivos previamente traçados pelo Sistema Nacional de Educação, através da alínea g) do artigo 4 da Lei nº 18/2018, de 28 de Dezembro – princípios pedagógicos, que determina que deve haver ligação entre a escola e a comunidade, em que a escola participa activamente na dinamização do desenvolvimento socioeconómico e cultural da comunidade e recebe desta a orientação necessária para a realização de ensino e formação que respondam às exigências do desenvolvimento do País.

A participação na gestão tem um impacto positivo na tomada de decisões na escola, quando envolve todos os intervenientes no processo e principalmente quando a população-alvo deste processo, os alunos, têm o seu espaço garantido na tomada de decisões, pois garante o treinamento de homens com consciência de cidadania, que serão capazes de intervir em situações da sociedade de forma crítica, activa e democrática. Para que se efective este objectivo, é necessário que haja envolvimento e engajamento de todos os intervenientes ligados ao processo (Libâneo, 2008, citado por Honorato, 2012, p. 3). A participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, na construção colectiva dos objectivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso ajuda para o sucesso no processo da gestão participativa e tomada de decisão.

Neste sentido, buscamos perceber como a Escola Secundária de Topuito articula o processo da gestão participativa e tomada de decisões e também analisar o envolvimento dos intervenientes e seu impacto no processo.

1.1 Contextualização

Pela necessidade de melhorar a gestão participativa e tomada de decisões nas escolas, o MINEDH adopta a delegação de poder e o envolvimento de todos os intervenientes nas escolas para a efectivação e sucesso desse processo.

Para Lück (2000), citado por Pamplona (2013, p. 31), a escola, como unidade básica e espaço de realização dos objectivos e metas do sistema educativo, encontra-se, hoje, como centro da atenção da sociedade, constituindo-se de grande valor estratégico para o nosso

desenvolvimento, assim como importante também para a qualidade de vida e demandas sociais das pessoas que orbitam o seu entorno comunitário.

Como tal, é necessário que a escola procure meios de responder de forma positiva a necessidade social, através do desenvolvimento do seu sistema de gestão e tomada de decisões inclusivas, assertivas e democráticas. Para que isso aconteça, há a necessidade de busca por conhecimentos científicos que possam nortear o alcance dos objectivos traçados que, na óptica de Silva (2017, p. 19), envolve gestão democrática na implementação de uma educação de qualidade que passa pela compreensão de uma gestão como ato político/pedagógico e ainda afirma que, “para tanto, é necessário analisar alguns aspectos fundamentais que norteiam o processo de construção, execução e implementação de gestão democrática.”

Para que a escola melhore através da gestão participativa e democrática, Collioni (2013, p. 9) afirma que “a democracia na escola ocorre através da gestão democrática e para tanto, é necessário que factos importantes aconteçam: a comunidade escolar (pais, alunos, funcionários e professores) precisa querer participar e o gestor precisa descentralizar o poder.” Sendo a Escola Secundária de Topuito recente e com uma equipa nova de gestores, professores, alunos e encarregados de educação que localmente têm, pela primeira vez, uma escola secundária e os pioneiros nos processos que conduzem a escola ao sucesso ou ao fracasso, acredita-se que seja oportuno avaliar o nível da participação dos seus intervenientes e analisar o efeito do processo de tomada de decisões.

1.2 Justificativa

A gestão participativa tem a ver com a participação efectiva de todos os colaboradores da educação (interna/externa), actuando de forma colaborativa para elaboração e execução dos planos da escola (Silva, 2021, p. 17).

Coeso diante dessa concepção, este estudo justifica-se, pela importância evidenciar técnicas válidas para a eficácia da gestão participativa e tomada de decisões não só para os gestores da escola, mas também os intervenientes do processo de ensino e aprendizagem (professores e alunos).

Vários são os estudos que evidenciam a importância da gestão participativa no processo da tomada de decisão nas escolas. Assim como Pegoraro (2014), citado por Razão (2019, p. 7), evidencia que as escolas em que a gestão se caracteriza como comunicativa, participativa, aberta à comunidade escolar através do diálogo constante com os docentes e não-docentes, essas escolas encontram-se mais organizadas, estruturadas e com melhor aproveitamento no processo de ensino aprendizagem.

A escolha da Escola Secundária de Topuíto deveu-se ao interesse de compreender de forma aprofundada de que forma o processo de gestão e de tomada de decisões acontece. Ademais, a escolha desta escola deveu-se pela sua localização geográfica, localizando-se próximo ao pesquisador, o que facilitou a deslocação no âmbito do estudo. Para a Escola Secundária de Topuíto, esta pesquisa mostra-se pertinente porque vai dinamizar o envolvimento de todos os intervenientes da escola (professores, alunos, pais e encarregados de educação) no processo de gestão e tomada de decisões.

Sob ponto de vista académico, esta pesquisa servirá como base teórica e bibliográfica para futuras pesquisas sobre a gestão participativa na escola, contribuindo desta forma, para o enriquecimento do acervo bibliográfico sobre o tema em Moçambique.

No âmbito social, esta pesquisa mostra-se relevante porque pretende promover maior aproximação entre os membros da sociedade e membros da escola, ilustrando formas mais democráticas de promover a gestão e tomada de decisão.

Quanto ao período em análise (2022), justifica-se por ser o período em que foi possível ter o aval pela direcção da escola para recolha de dados.

1.3 Problema de pesquisa

O sucesso de qualquer organização, seja ela empresarial, familiar ou escolar, desde que integre mais que uma pessoa, é definida pelo modelo de gestão. De entre vários modelos de gestão, estudos de Bemardes (2013, p. 3). Afirmam que o modelo de gestão participativa permite aos líderes visionários a serem capazes de tomar decisões para o alcançar a participação colectiva na prestação de serviço de qualidade proporcionando uma gestão participativa com objectivo de mudança organizacional, e implementar qualquer transformação usando conhecimento e ideias que funcionem na prática.

Segundo Libâneo (2004), o conceito de participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários do processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

O Plano Estratégico da Educação (2020-2029) estabelece como um dos objectivos prioritários:

assegurar a governação e a liderança eficiente e eficaz do Ensino Secundário a todos os níveis. Para cumprir este objectivo estratégico será dada atenção à gestão participativa da escola através dos Conselhos de Escola (CE). E para isso serão desenvolvidos actividades que contribuam para a participação efectiva dos membros dos CE na gestão escolar (PEE, 2020, pp. 87-88).

Neste sentido, percebe-se que é intencional por parte do sector da educação a participação da comunidade no processo de gestão e tomada de decisão na escola. Com isso, as escolas obtêm maiores aberturas com a sociedade, com a comunidade envolvida nas questões pedagógicas e administrativas, buscando uma maior permanência a todos no processo educativo.

Todavia, o Plano Estratégico da Educação assume haver desafios no processo de gestão a nível das escolas afirmando que:

a nível da governação, quer os gestores escolares, quer os Conselhos de Escola possuem ainda limitações, no que respeita a gestão da escola. Como por exemplo dificuldade de construir uma ligação efectiva entre a escola e a comunidade, e de desenvolver mecanismos de responsabilização participativos e eficientes (PEE, 2020, p. 69).

Percebe-se ainda que os discursos oficiais continuam a proclamação da Gestão Participativa voltada na sinergia de todos os que fazem a escola com objectivo de reduzir a hierarquia e elevar uma maior participação da comunidade com as tomadas de decisões frente a gestão escolar, mas ainda prevalecem desafios na sua efectivação, pois a ligação

entre a escola e a comunidade considera-se é deficitária, ou seja, assume-se que há problemas estruturais na efectivação da ligação entre a escola e a comunidade.

Diante das constatações acima, faz-se necessário analisar como ocorre a gestão participativa na Escola Secundária de Topuito e seu impacto no processo de tomada de decisões. Com isso foi formulada a seguinte questão de partida: ***de que forma o processo de gestão e de tomada de decisões acontece na Escola Secundária de Topuito?***

1.4 Objectivos da Pesquisa

1.4.1 Objectivo geral

Analisar o processo de gestão e de tomada de decisões na Escola Secundária de Topuito.

1.4.2 Objectivos específicos

- Identificar os pontos fortes e fracos da gestão participativa no processo da tomada de decisões na Escola Secundária de Topuito;
- Descrever os factores que influenciar no surgimento da gestão participativa na tomada de decisões na Escola Secundária de Topuito;
- Propor mecanismos para melhorar ou potenciar a gestão participativa no processo da tomada de decisões na Escola Secundária de Topuito.

1.5 Perguntas de pesquisa

- Quais são os pontos fortes e fracos da gestão participativa no processo de tomada de decisões na Escola Secundária de Topuito?
- Que factores influenciam para o surgimento da gestão seja participativa na Escola Secundária de Topuito?
- Que mecanismos podem melhorar ou potenciar a gestão participativa no processo da tomada de decisões na Escola Secundária de Topuito?

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta a análise de obras literárias que versam sobre o tema em estudo, desde a sua definição até à sua abordagem prática no contexto escolar.

2.1 Definição dos conceitos-chave

Esta secção apresenta a definição de conceitos-chave, nomeadamente: gestão, gestão participativa e tomada de decisão.

2.1.1 Gestão

Segundo Ferreira (2004), gestão “significa tomada de decisões, organização, direcção. Relaciona-se com a actividade de impulsionar uma organização a atingir seus objectivos, cumprir suas responsabilidades”.

A autora continua a discussão com base nos trabalhos de Cury (2002), evidenciando que há relação directa entre os processos de tomada de decisão e compreensão de gestão como tomada de decisões. Vale acrescentar ainda a contribuição de Cury (2002), quando salienta que este termo *gestão* também provém do verbo latino *gero, gessi, gestum, gerere*, que significa: levar sobre si, chamar a si, exercer, gerar. Assim como em um dos substantivos derivados deste verbo, *gestatio*, ou seja, gestação, percebe-se o acto pelo qual se traz em si e dentro de si algo novo, diferente: um novo ente. “Da mesma raiz provêm os termos genitora, genitor, *germen*. A gestão, neste sentido, é, por analogia, uma geração similar àquela pela qual a mulher se faz mãe ao dar à luz a uma pessoa humana” (Ferreira, 2004, p.1242).

A gestão baseia-se nas funções evidenciadas por Fayol (1916), que são: planear, organizar, controlar, coordenar e comandar no ambiente organizacional. A partir dessas funções, formula-se o conceito de Modelo de Gestão como uma ferramenta que se baseia em análises e experiências anteriores para elaborar métodos de como administrar, aplicando-os na organização mediante sua necessidade e adaptando-os à sua cultura e processos (Oliveira, 2004, p.33).

Para Robbins (1994), gestão é determinar objectivos e estratégias, afectar recursos (materiais, financeiros, humanos), de modo eficiente e de acordo com as prioridades,

determinar modos de melhorar a coordenação, a produtividade e a eficácia da unidade organizacional.

Assim, baseando-se nas ideias dos autores acima citados percebe-se que gestão é a forma de usar os recursos de forma organizada e detalhada, de modo a alcançar os objectivos previamente traçados, de forma consciente e sábia.

2.1.2 Gestão participativa

A ideia de participação existe desde a Antiguidade, com o nome de Democracia. A partir da 2ª Guerra Mundial passou a assumir forma concreta e despertar o interesse das organizações. Desde essa época, houve o restabelecimento da participação dos conselhos, com o objectivo básico de garantir a harmonia e a mutação social através da escola (Santos, Lopes., & Graça. 2002).

Desta forma, a gestão participativa permite o envolvimento de todos como a expressão mais alta da valorização dos funcionários de todas as teorias já vistas na área de gestão, visando marcar grande diferença de visão: da visão pessimista dos funcionários como aqueles extra-organizacionais e que só vão à organização prestar serviços e os donos devem, necessariamente, controlá-los para minimizar os custos e contribuir mecanicamente para o desenvolvimento organizacional, para uma percepção positiva de se responsabilizar os funcionários, assumindo-os como membros da organização e que devem necessariamente ser capacitados e consciencializados em conceber a organização como também sua, daí contribuir, racionalmente, na vida e destino mais competitivo da organização escola.

Mais ainda, a gestão participativa consiste em envolver os trabalhadores nas decisões que afectam o seu trabalho. Esse envolvimento consiste no processo de estimular os empregados a tomarem iniciativas que beneficiem a organização. Entretanto, inicialmente, é preciso que as pessoas compreendam e estejam de acordo com os objectivos a serem buscados, para, então, serem encorajados a buscar melhor maneira de concretizá-los (Alfaya, s/d).

Nesta direcção, a gestão participativa corresponde a um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo dos trabalhadores na definição de metas e objectivos, na identificação e resolução de

problemas, no processo de tomada de decisão, no acesso à informação e no controlo da execução (Santos *et al*, 2002). Portanto, gestão participativa é o sistema de gestão democrático por excelência. É o mais aberto de todos os sistemas.

Chiavenato (2004, p. 493) apresenta as principais características deste sistema participativo:

- **As decisões** – são totalmente delegadas aos níveis organizacionais;
- **Sistema de comunicações** – as comunicações fluem em todos os sentidos e a organização faz investimentos;
- **Relacionamento interpessoal** – o trabalho é feito em equipas, a formação de grupos espontâneos por confiança;
- **O sistema de incentivo** – incentiva a participação e o envolvimento grupal, de modo que as pessoas se sintam responsáveis pelo que decidem e fazem em todos os níveis organizacionais;
- **Sistema de recompensas e punições** – há uma ênfase nas recompensas simbólicas e sociais, embora não sejam omissas as recompensas materiais e salariais.

Por sua vez, (Gugliotti et al 2011) concebem a gestão participativa como uma filosofia que valoriza o envolvimento das pessoas no processo de tomada de decisão na organização, a fim de contribuir no seu desenvolvimento, resolução de conflitos e na competitividade do mercado global. Diante disto, a gestão participativa preza pela motivação dos funcionários, a de mostrar-lhes o quão são importantes não só nos processos, mas como a peça chave para o ser, o estar e sucesso escolar.

Desta forma, a gestão participativa visa priorizar o pessoal em tudo quanto se faz e se almeja fazer, daí o envolvimento dos colaboradores mesmo nas decisões. Ademais, a participação dos colaboradores, segundo os mesmos autores se resume no fornecimento de informações a fim de se contribuir no processo de tomada de tais decisões e na resolução de conflitos, permitindo, assim, o dinamismo escolar em vista ao seu desenvolvimento e maior competitividade no mercado devido à eficiência produtiva dos seus serviços.

Assim, esse entendimento corrobora com Neto e Calvosa (2006) ao evidenciarem que liderar é uma arte de conseguir com que pessoas façam algo ou busquem resultados por meio de confiança, admiração e vontade própria, motivados por um ideal ou por um objectivo que as organizações tentam alcançar.

2.1.2.1 Etapas da Gestão Participativa

A ênfase dada aos sistemas (teoria geral dos sistemas de administração) para representar a Gestão Participativa, na visão de Santos (2001, p. 34), é sustentada por duas vertentes: a participação de todos e o comprometimento total com os resultados:

- A participação de todos significa que, a princípio, nenhuma pessoa, em qualquer nível hierárquico, deve ser excluída do processo participativo. Porém, a participação deve ser entendida como um processo na organização e não apenas como uma estratégia que gera assembleias de negociação ou de decisão.
- O comprometimento total com os resultados garante a sustentabilidade e efectividade do Modelo de Gestão baseado na verdadeira gestão participativa. Tal ênfase implica que cada pessoa está consciente da sua responsabilidade individual com os resultados a serem perseguidos pela equipe, pela empresa e por todos.

Querendo buscar fundamentos para a gestão participativa e tomada de decisões na escola, mencionamos etapas que são usadas nas empresas, embora estas tenham fins diferentes dos da escola, mas suas etapas adequam-se ao processo de gestão escolar.

Para Braverman (1987, p. 123) antes de se implantar a gestão participativa numa instituição, é necessário harmonizar três etapas, sendo elas:

- Os seus sistemas (produção, comercialização, recursos humanos, administração e finanças, entre outros): se há conflitos de estilos diferentes de gestão entre estes sistemas é difícil implantar a gestão participativa numa empresa;
- Condições Organizacionais: é preciso flexibilizar a estrutura organizacional (com menor número de níveis hierárquicos e normas mais adaptáveis);
- Comportamentos gerenciais: os gerentes serão os principais mobilizadores das pessoas para o processo participativo, o bom relacionamento de chefia com subordinados é o principal ponto da relação participativa.

Embora estas etapas não se refiram exactamente à gestão escolar, mas sim às instituições tipo de empresas, podem se aplicar na escola, porque têm a finalidade de envolver a todos os participantes de modo a atingir eficazmente os objectivos, tal como acontece em todas as organizações.

2.1.2.2 Vantagens da gestão participativa

A educação é um direito de todos e deve ter parceria e colaboração de toda a sociedade na sua construção, como destaca a Lei nº 18/2018, de 28 de dezembro, Lei do Sistema Nacional da Educação e orienta se pelos seguintes princípios:

- educação, cultura, formação e desenvolvimento humano equilibrado e inclusivo é direito de todos os moçambicanos;
- promoção da cidadania responsável e democrática, da consciência patriótica e dos valores da paz, diálogo, família e ambiente;
- promoção da democratização do ensino, garantindo o direito a uma justa e efectiva igualdade de oportunidades no acesso e sucesso escolar dos cidadãos;
- ligação entre a escola e a comunidade, em que a escola participa activamente na dinamização do desenvolvimento socio-económico e cultural da comunidade e recebe desta a orientação necessária para a realização de ensino e formação que respondam às exigências do desenvolvimento do País;

Para Lück (2010), citado por Azeredo (2015, p. 21), o sistema educacional torna-se eficaz mediante a consciência de todos os sujeitos e estes corroboram e são co-responsáveis pelos resultados obtidos no processo, socializando o conhecimento.

Este pensamento clarifica a necessidade e a imperiosidade da participação de todos os intervenientes na gestão e tomada de decisões na escola. A participação colectiva na gestão, não tira o poder de decisão ao director, mas, sim, permite que haja partilha de ideias dos colaboradores, alunos, encarregados de educação e os demais interessados na busca de soluções para a eficácia do processo de ensino e aprendizagem.

A gestão democrática descentraliza as decisões, pois as discussões são colectivas, com todos os segmentos e orientadas pelo projecto político pedagógico da escola Silva (2017, p. 21).

Podemos perceber que a gestão democrática descentraliza as decisões e permite que estas sejam tomadas ou consentidas pela maioria envolvida no processo de ensino e aprendizagem, factor que permite comprometimento e envolvimento de todos os intervenientes nas acções de melhoramento do mesmo processo nas escolas.

Além disso, a gestão participativa coloca a todos como partes do processo e responsáveis pelo seu bem-estar e sucesso sem esperar isso do director da escola ou outro sujeito isolado do resto dos interessados ou envolvidos. A gestão participativa é consensual e requer esforço de todos, principalmente nas relações interpessoais, pois requer interacção entre os envolvidos e respeito por cada área de conhecimento que compõe a organização. Tal como afirma Silva (2017, p. 23), é preciso entender, também, que cada um participa conforme suas habilidades e competências, conforme a natureza, o carácter e as finalidades da participação.

“É na escola que se criam espaços e mecanismos de participação para exercitar a democracia, ou seja, uma aprendizagem que possibilita indivíduos responsáveis com a nação, críticos e criativos” (Silva, 2017, p. 20).

2.1.3 Tomada de Decisão

A tomada de decisão tem sido um tema muito estudado por vários autores. Nas organizações a tomada de decisão é decisiva para o ser humano, dando-lhe um arbítrio fundamental para a sobrevivência do mesmo, assim como das organizações. É um processo genérico e dinâmico, tão antigo como a formação de qualquer grupo humano (Bilhim, 2008).

Em torno da definição da tomada de decisão, destacam-se as investigações de Bilhim (2008, p. 307), tendo o autor sugerido conceptualmente: “que a tomada de decisão não é mais do que um processo de escolha racional entre alternativas, tendo em vista metas específicas.”

Neste processo, o decisor deve analisar todas as alternativas possíveis e escolher aquela que permite maximizar a acção face aos objectivos desejados.” Sustenta ainda o mesmo autor que a tomada de decisão é parte integrada na vida de qualquer organização, seja ela pública ou privada, sendo que a competência nesta área, mais do que outro tipo de competência, diferencia os gestores quanto à sua eficácia. A relevância da tomada de

decisão no contexto organizacional encontra-se, desta forma, ligada a boas ou más práticas de gestão (Bilhim, 2008, p. 191).

Ainda de acordo com o mesmo autor, “não há consenso para aquilo a que deve corresponder uma boa decisão, pois para alguns autores uma boa tomada de decisão é uma escolha feita por consenso”. Por outro lado, no entender de outros autores uma decisão deve-se convencionar numa escolha que não provoca reacções desfavoráveis aos que são afectados por ela.” Ainda existem aqueles que sustentam que deve ser a escolha que oferece as melhores garantias de cumprimento do objectivo.

Esta diversidade de pontos de vista acrescenta uma complexidade à temática que nos é entusiasmante, assim como fica claro que não existe acordo geral e universal sobre o que é uma boa decisão, ou mesmo sobre a melhor abordagem na tomada de decisão. Porém, é possível estabelecer várias abordagens relativas à tomada de decisão, assim como identificar quais as competências necessárias a boas práticas na tomada de decisão por parte de decisores (Bilhim, 2008 p. 191).

O autor acima citado termina trazendo uma abordagem prevalecente quanto à tomada de decisão, ao referir que a mesma deveria incidir sobre técnicas quantitativas, como a estatística e a matemática.

Na mesma senda, a Escola Clássica da Administração, como já discutida anteriormente, salienta que o paradigma da tomada de decisão mudou, dando, agora, um maior enfoque na decisão por si só, ou seja, reconhecendo nela uma multiplicidade de variáveis e de conhecimentos diversos. É neste contexto que Bilhim (2008) sustenta que “é importante salientar que a decisão é um meio para atingir um fim, e não um fim em si mesma. O fim é, naturalmente, o resultado da escolha, ou seja, a obtenção do objectivo que esteve na base do processo de tomada de decisão. Para a compreensão interdisciplinar do processo de tomada de decisão, as ciências sociais – sociologia, psicologia e antropologia, são tão importantes como a matemática e a estatística.”

2.2 Factores que influenciam no surgimento e desenvolvimento da gestão participativa nas escolas

A gestão participativa surgiu no cenário de administração como uma das estratégias das organizações para envolver os seus colaboradores em todos os processos de produção, de modo que essas organizações se tornem mais competitivas (Predebon & Sousa, 2015).

O mundo actual está muito aberto quanto à sua mercadoria, actividades, serviços, o que põem a competitividade como uma das grandes exigências para que as organizações sobrevivam a longo prazo. Esses pensadores utilizaram uma lógica de racionalização do trabalho, esquecendo do elemento chave, ‘o homem’. “Assim como Max Weber, principal estudioso da burocracia, estabeleceu a dominação/ submissão de alguns indivíduos sobre outros, caracterizando a separação entre os que executam e os que planeiam, organizam, dirigem, gerenciam e controlam (Faria 2011, p. 427).”

Desta forma, Barroso (s/d) esclarece que no quadro da evolução das teorias da administração a gestão participativa tem a sua origem no ‘movimento das relações humanas’ que se difundiu a partir dos célebres estudos conduzidos entre 1924 e 1933, por Elton Mayo, na Western Electric’s Hawthorne, nos Estados Unidos. De salientar que “a essência da teoria das relações humanas era de que a chave para a produtividade organizacional se baseava na satisfação dos colaboradores” (Alfaya, s/d, p. 37).

Com isto, entende-se que a gestão participativa está originada numa teoria cuja essência visa a valorização e satisfação da comunidade interna. Desta feita, a gestão participativa não se limita apenas na satisfação dos funcionários, mas se amplia no envolvimento dos mesmos funcionários na tomada da direcção organizacional, valorizando-os como uma parte fundamental no ser escolar. Assim, após a 2ª Guerra Mundial, os japoneses decidiram refazer seu país investindo em suas escolas, principalmente as de base tecnológica, surgindo a Abordagem Japonesa, que se caracterizou pela evolução da prática da produção, num gradual processo de aprendizagem, despertando a curiosidade dos ocidentais, pois seus mercados foram invadidos por produtos japoneses (Santos *et al*, 2002).

Barroso (s/d.) enfatiza que um dos momentos em que se assiste uma aceleração no desenvolvimento de formas de gestão participativa situa-se nos finais da década de 60 até meados da década de 70, na Europa, onde, por efeito de movimentos políticos e sociais

diversos, os trabalhadores e as suas organizações sindicais passam a reivindicar modalidades mais democráticas de gestão que levaram à introdução de diversas formas de ‘co-gestão’ em muitas empresas e experiências ‘autogestionárias’, complementando, assim, a ideia de Alfaya (s/d.) ao afirmar que a raiz da gestão participativa, a teoria das relações humanas ao pautar pela satisfação dos funcionários, visava corrigir as tendências de explorar e desumanizar os funcionários em detrimento dos proprietários, orientadas pelas teorias anteriores, como a científica e a clássica.

Nisto, a gestão participativa aparece como a evolução das relações humanas e a saída da desumanização para a humanização da comunidade interna. Barroso (s/d.) salienta que além da própria evolução das teorias da gestão, na gestão educacional, quanto à valorização das pessoas, os estudos realizados no domínio das escolas eficazes também influenciaram grandemente para o desenvolvimento da gestão participativa. Pois, a maior parte destes estudos, efectuados a partir dos finais da década de 70, mostraram a importância dos factores organizacionais no rendimento escolar dos alunos, em particular os relacionados com a sua gestão. Entre estes factores destacava-se a existência de um estilo de gestão que promovesse a participação dos professores na planificação das actividades, o trabalho em equipa e uma cultura de reforço mútuo na resolução de problemas (Barroso, s. d.).

2.3 Contribuição da gestão participativa no processo de ensino e aprendizagem

Segundo Paro (2003), citado em Caldeira (2013), a gestão participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, na construção colectiva dos objectivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso.

Sendo a “escola um lugar de partilha de valores e de aprender conhecimentos, desenvolver capacidades intelectuais, sociais, afectivas éticas, estéticas” Libâneo (2013, p.117), torna-se evidente e preciso o pensamento de Paro (2003) que a analisa como um meio de valorização da comunidade, pois, esta, para além de estar em volta da escola, espera da mesma uma resposta em relação aos seus anseios, ou seja, ver os seus cidadãos formados e respondendo aos problemas da comunidade na qual estão inseridos, porquanto, a escola é o local, por excelência, onde se desenvolvem hábitos de cidadania e olhar crítico sobre situações sociais.

Nesta direcção, para Hess (2019, p. 22) gestão participativa contribui para a formação do indivíduo pensante e não somente a mão-de-obra que irá servir ao mercado, pois é na escola onde se forma o ser pensante que irá fazer da educação o meio para enfrentar o amadorismo empírico que ele mesmo apresenta como a segunda ameaça.

Neste sentido, a escola com uma gestão participativa permite o envolvimento dos seus intervenientes e os possibilita expressar suas vontades e sonhos, deixando para trás os métodos e objectivos tradicionais de formação para o cumprimento de planos pré-estabelecidos unânimes na criação de Homens que deverão servir e seguir o caminho dos seus antecessores sem poderem traçar seus próprios caminhos e fazer novas descobertas.

“Compreende-se, assim, que a gestão participativa tem sido uma proposta de mudança para a elaboração e execução das actividades efectivas nos espaços escolares, com o objectivo de serem mais adequadas às suas realidades sociais, económicas e culturais, promovendo o desenvolvimento integral dos alunos, bem como suprimindo suas necessidades” (Hess, 2019, p. 26).

Lück (2002), também citado por Hess (2019), aponta seis motivos para se optar pela participação na gestão escolar:

- Melhora a qualidade pedagógica;
- Currículos concretos, atuais e dentro da realidade;
- Aumenta o profissionalismo docente;
- Evita o isolamento dos directores e professores;
- Motiva o apoio comunitário às escolas; e
- Desenvolve objectivos comuns na comunidade escolar.

2.4 Razões da falta de participação dos intervenientes no processo de ensino e aprendizagem na tomada de decisões.

Para Silva (2017, p. 27) “a falta de criação de espaço na escola para a cultura de participação, colaboração, trabalho em equipa, partilha do poder e das tomadas de decisões, entre outras formas de gestão democrática, como a diálogo, desrespeito às diferenças, falta de liberdade de expressão, falta do bom humor, falta de criatividade e o estar na escola sem responsabilidade voltada, prioritariamente, para o aluno, podem ser das grandes causas da falta de participação da maioria dos intervenientes”.

Por sua vez, Collioni (2013, p. 7), citando Murad (2007), que busca as razões da falta de gestão participativa em relação com a educação básica de modo geral, aponta a “a falta de visão estratégica, amadorismo e falta de gestão de pessoas, sendo que “visão estratégica é a competência para ler cenários externos, compreender oportunidades e ameaças que oferecem e construir soluções que respondam à demanda emergente, antecipando-se ao futuro”. Assim, percebe-se a necessidade de a escola ter a capacidade de adaptar-se às contingências, à dinâmica das mudanças constantes que se verificam na sociedade, tomando-as a seu favor ou minimizando o seu impacto negativo para os objectivos da própria escola.

Isto requer estar pronto para as contingências no sentido de dominar diferentes estratégias e dar seguimentos aos objectivos mesmo com os desafios impostos pelo exterior, ou seja, estar preparado para buscar soluções com as diferentes partes constituintes do conselho da escola, para garantir que, mesmo enfrentando problemas causados pelo exterior, os objectivos sejam alcançados. Isto é possível com uma gestão participativa e comprometimento das partes envolvidas no processo.

O amadorismo, segundo Collioni (2013, p. 8), é “influenciado pela falta de capacitação técnica dos gestores e é um grande entrave para o desenvolvimento da escola”, na medida em que os gestores tomam decisões de forma inadequada por desconhecimento de diferentes técnicas, por exemplo, selecção dos grupos que possam responder por uma certa área das diferentes actividades da escola que devia ser por área de conhecimento ou habilidade. Também menciona o autor a falta de clareza nos objectivos a serem alcançados, o que pode dificultar na definição de um plano de acção capaz de alcançar objectivos traçados quando estes existem e haver interesse em alcançá-los.

Portanto, a falta de entrosamento entre as partes envolvidas causa dificuldades na busca de soluções para a resolução do mais pequeno problema que possa existir na escola, pois a fragmentação e o distanciamento dificultam a partilha de informação e mesmo do conhecimento para o alcance de decisões claras e sólidas.

Lück (2002), citado por Pamplona (2013, p. 331) identifica seis motivos para se optar pela participação na gestão escolar: melhorar a qualidade pedagógica; currículos concretos, atuais e dentro da realidade; aumentar o profissionalismo docente; evitar o

isolamento dos directores e professores; motivar o apoio comunitário às escolas e; desenvolver objectivos comuns na comunidade escolar.

Baseado nos seis motivos referidos por Pamplona para se optar pela gestão participativa, podemos nos referir a dois que não permitem a participação de todos os intervenientes: isolamento dos directores e professores e a falta de motivação para o apoio comunitário.

Nota-se na abordagem dos dois autores acima citados que a postura do director da escola e a forma como este dirige a instituição pode causar dificuldade de participação dos professores, pessoal não docente, alunos, pais, encarregados de educação e a comunidade em geral. A figura do director e a sua percepção de gestão influenciam na motivação ou não para comunidade fazer parte dela e juntos tomarem decisões que possam nortear as actividades que levem ao sucesso da instituição.

Relativamente à falta de interesse dos intervenientes, o desrespeito as diferenças, o desconhecimento dos papéis a serem desempenhados por cada um, tal como afirma UFU (2017, p. 23), é preciso entender que cada um participa conforme suas habilidades e competências, conforme a natureza, o carácter e as finalidades da participação. A não partilha da informação e envolvimento de alunos que são o principal alvo do processo de ensino e aprendizagem são causas mais do que suficientes para a não efectivação de uma gestão participativa.

2.5 Mecanismos para melhorar ou potenciar a gestão participativa na tomada de decisão

De acordo com Silva (2014, p. 24), a gestão escolar precisa prestigiar os meios de comunicação com a comunidade, assim como promover o fortalecimento da cultura, além de facilitar a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, já que essas medidas são norteadoras da mudança do cenário educacional. Assim como todos devem buscar ser ativos e participantes, conhecendo os meios de participação e seus mecanismos.

Ademais, na legislação moçambicana, estão previstos alguns mecanismos que possam potenciar a gestão participativa nas escolas, a título de exemplo, o Plano estratégico de Educação 2020-2029 recomenda:

Potenciar a direcção da escola, para uma boa gestão escolar, através de acções de capacitação, e monitoria e de divulgação das boas práticas de gestão escolar (PEE, 2020, p. 70).

Nesta perspectiva, Lopes (2006, p. 15) afirma que a gestão participativa verdadeira, requer cooperação, compartilhamento de informações e de confiança para delegar dando autonomia individual e colectivos para atingir metas. Assim as pessoas tomam posse dos desafios e dos processos (técnicas) de trabalho dos quais participam, tomam decisões, criam, inovam e dão à organização um clima saudável, (Lopes, 2006).

Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é através dessa participação que os membros desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania. Para tanto, devem os mesmos criar mecanismos estimuladores dessa participação, processo esse que se efectiva, segundo Luck (1996), a partir de algumas acções especiais, como por exemplo:

- Criar uma visão de conjunto associada a uma acção de cooperativismo;
- Promover um clima de confiança;
- Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes;
- Associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços;
- Estabelecer demanda de trabalho centrada nas ideias e não em pessoas;
- Desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto.

Ainda, Luck (1998), definiu seis mecanismos para facilitar a participação no processo de gestão escolar, a citar:

- Identificar as oportunidades para a acção e decisão compartilhada;
- Estimular a participação dos membros da comunidade escolar;
- Estabelecer normas de trabalho em equipe e orientar a sua efectivação;
- Transformar boas ideias individuais em ideias colectivas;
- Garantir os recursos necessários para apoiar os esforços participativos;
- Prover o conhecimento colectivo pela participação e pela conclusão das tarefas.

O quadro legal que regula a organização e o funcionamento das escolas secundárias públicas moçambicanas já propicia sobremaneira a prática da gestão participativa. Estabelece na composição dos órgãos de gestão estruturas que integram vários actores que interagem no processo educativo, com destaque para o Conselho de Escola, órgão que acolhe no seu seio representantes do pessoal docente, dos alunos, do pessoal não docente, dos pais e encarregados de educação, da autarquia local, todos indicados pelos seus pares e um elemento idóneo da sociedade civil.

CAPÍTULO III: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a estratégia metodológica utilizada, explicitando como nos apropriamos do quadro conceptual e das entrevistas semiestruturadas num exercício de sua exploração, assim como dos instrumentos utilizados na produção da presente pesquisa.

3.1 Descrição do local do estudo

De acordo com as informações concedidas pela direcção pedagógica da Escola Secundária de Topuito, esta escola localiza-se na localidade Topuito, Distrito de Larde, que faz limite com o Distrito de Moma, a Sul; com o Distrito de Angoche, a Norte; e Oceano Índico, na província de Nampula. A localidade de Topuito antes pertencia ao Distrito de Moma, onde se encontra a mina da Kenmare ou areias pesadas de Moma. A existência da mina tem influenciado a concentração populacional e, conseqüentemente, a existência da Escola Secundária de Topuito.

A Escola Secundária de Topuito, segundo os registos nela existentes, foi fundada, recentemente, em 2020, tendo passado de salas anexas da Escola Secundária de Larde (Posto Administrativo de Larde) para pertencer à localidade de Topuito, que faz parte do mesmo distrito. Conheceu uma mudança significativa ao passar de salas anexas para mais uma Escola Secundária no Distrito. Conseqüentemente, teve que se formar uma nova equipa que passou a implementar uma nova forma de gestão.

A Escola Secundária de Topuito possui 10 salas de aulas, 1 sala de professores e 1 bloco administrativo. Lecciona de 8^a a 10^a classe, em dois períodos (primeiro período das 07 às 12 horas e o segundo das 12 às 17 horas).

3.2 Características da pesquisa

Esta secção faz a caracterização da pesquisa quanto à natureza, quanto à abordagem, quanto aos procedimentos técnicos e quanto aos objectivos.

3.2.1 Quanto à natureza

Quanto a natureza, é uma pesquisa qualitativo-quantitativa. Segundo Demo (2000, p. 151), “as pesquisas qualitativas são pesquisas exploratórias, isto é, estimula aos participantes a pensarem livremente, mostra aspectos subjectivos abrindo espaço para a

interpretação”. Este método faz uma apresentação da descrição e análise dos dados em uma síntese narrativa, buscando significados em contextos sociais específicos, porém com a possibilidade de generalização teórica. A abordagem quantitativa “ caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de colecta de informações, quanto ao tratamento delas por meio de técnicas” (Lakatos e Marconi, 2003).

3.2.2 Quanto ao tipo de Estudo

Trata-se de um estudo de caso, pois procura analisar de forma profunda uma determinada realidade, neste caso, o impacto da gestão participativa na Escola Secundária de Topuito. Este tipo de estudo segundo Yin (2005, p. 32) investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida adequado quando “as circunstâncias são complexas e podem mudar, quando as condições que dizem respeito não foram encontradas antes, quando as situações são altamente politizadas e onde existem muitos interessados”. Por sua vez, Martins (2008, p.11) ressalta que mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objecto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração em uma realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa.

3.2.3 Quanto aos Objectivos

A presente pesquisa quanto aos objectivos é descritiva, na medida em que descreve as características de determinadas populações ou fenómenos e uma das suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tal como o questionário. Tratando-se de um trabalho de campo que envolve a comunidade escolar, a pesquisa descritiva é adequada para o alcance dos objectivos estabelecidos (Gil, 2008).

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados

Para a realização desta pesquisa, utilizou-se como técnica de recolha de dados a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, o questionário, e entrevista.

3.3.1 Pesquisa bibliográfica

Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Nesse sentido, segundo Fonseca (2002, p. 32), a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e electrónicos, como livros, artigos científicos, páginas de *web sites*.

3.3.2 Questionário

É um instrumento de investigação destinado à colecta de dados baseando-se, geralmente, na investigação de um grupo representativo da população em estudo. Trata-se de um conjunto de perguntas ordenadas de acordo com um critério predeterminado, que deve ser respondido sem a presença do entrevistador (Lakatos & Marconi, 2003).

Essa técnica foi escolhida porque permite obter em simultâneo, informações de grande número de pessoas em curto espaço de tempo e assegurar o seu anonimato. O questionário foi aplicado aos alunos, professores e pais e encarregados de educação

3.3.3 Entrevista

A entrevista é uma técnica de recolha de dados que envolve perguntas aos respondentes, quer individualmente, quer em grupo, em que às respostas efectuadas podem ser registadas por escrito ou gravadas durante a entrevista.

Segundo Goode e Hatt (1969) como citados por Lakatos e Marconi (2003) a entrevista “consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo acto social como a conversação”.

A entrevista foi escolhida porque permite a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, esperam, bem como acerca das explicações a respeito das coisas precedentes, mas também permite recolher dados descritivos na linguagem do próprio pesquisado, permitindo ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo. Este instrumento foi dirigido aos gestores da Escola Secundária de Topuito.

3.4 População e amostra

Esta secção apresenta a população e a amostra do presente estudo.

3.4.1 População

Segundo o Mapa Estatístico 3/3, a Escola possui um total de 13 professores, 2 membros de direcção e um universo de 902 alunos, conforme atesta a Tabela 1, a seguir.

Tabela 1: População do estudo

Nº	Categoria	M	H	HM
1	Director	0	1	1
2	Dir. Adjunto	0	1	1
3	Professores	0	13	13
4	Alunos	410	492	902
	TOTAL	410	507	917

Elaborado pelo autor, 2023

3.4.2 Amostra

Para Oliveira (2011), a estratégia de amostra é aplicada quando há a necessidade de dividir a população em estratos homogéneos, como exemplo, por classe social, faixa etária, sexo etc.

Tabela 2: Amostra do estudo

Nº	Categoria	Mulheres	Homens	Subtotal
1	Director	0	1	1
2	Dir. Adjunto	0	1	1
3	Professores	0	11	11
4	Alunos	11	11	22
5	Encarregados	11	11	22
	TOTAL	22	35	57

Elaborado pelo autor (2023)

Para esta pesquisa foi usada a amostragem por conveniência, na qual, de acordo com Varão e Batista (2006), com excepção do corpo directivo, os elementos foram escolhidos

por conveniência ou por facilidade, possibilitando trabalhar com pessoas disponíveis ou acessíveis e o critério de selecção depende, em grande parte, do pesquisador.

3.5 Técnicas de Análise de Dados

Como técnicas de análise e interpretação de dados, usou-se os programas *Microsoft Office Excel 2013*, para análise e interpretação de dados quantitativos como fonte de tratamento dos dados, pois se pode considerar adequado para organizar e padronizar os resultados obtidos no questionário a fim de reuni-los de maneira satisfatória, possibilitando a construção de tabelas e gráficos.

Para os dados qualitativos, usou-se como técnica de análise e interpretação o programa *Microsoft Office Word 2013*. Ademais, foi usada a técnica de análise de Conteúdo para os dados provenientes da pesquisa bibliografia, que, segundo (Campos, 2004, p.612), “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

Neste estudo recorreu-se em simultâneo à triangulação dos dados. De acordo com Lakatos e Marconi (2003), a triangulação, permite estabelecer ligações entre resultados obtidos por diferentes métodos, promovendo uma melhor ilustração e compressão dos resultados. A triangulação consistiu em relacionar os dados colhidos através da pesquisa bibliográfica, questionário, entrevistas e a opinião pessoal do autor do trabalho.

3.6 Questões Éticas

Para a permissão ao acesso do local da pesquisa, o autor portou uma credencial adquirida na Secretaria da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, que detalhava a actividade a ser executada, mediante autorização no local da pesquisa.

Aos participantes na pesquisa foi-lhes apresentado o projecto, a sua natureza, os objectivos que se pretendem alcançar e a sua utilidade para os pesquisadores em particular, a comunidade académica, a população alvo, a instituição da pesquisa e a sociedade, em geral.

Antes do início do preenchimento do questionário e responder a entrevista, os intervenientes foram dados devidos esclarecimentos das dúvidas decorrentes da sua

participação. Preservou-se o anonimato na pesquisa, portanto, não foi mencionado nenhum nome dos participantes sem a prévia autorização.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo faz-se a apresentação e análise dos dados das questões que respondem aos objectivos da presente pesquisa, resultantes da aplicação de um inquérito por questionário, dirigido aos professores, alunos, pais e encarregados de educação, da Escola Secundária de Topuito, na província de Nampula, bem como da aplicação da entrevista semi-estruturada ao director da mesma escola.

Em cada pergunta, apresentam-se e analisam-se os resultados, podendo serem quantificados ou qualificados. Cruzámos ainda os dados colhidos no local da pesquisa com as fontes que evidenciaram os estudos anteriores.

4.1 Características dos participantes

Fizeram parte da presente pesquisa 57 participantes, sendo 2 gestores, 11 professores, 22 alunos e 22 pais e encarregados de educação. De seguida apresentam-se as características de cada participante:

Quadro 1: Características dos participantes

Participantes	Características
Gestor 1	O gestor 1 é do sexo masculino, tem 49 de idade, possui licenciatura em ensino de Biologia e tem uma experiência acumulada de 23 anos como docente.
Gestor 2	Quanto ao gestor 2, este é do sexo masculino e tem 37 anos de idade.
Professores	Quanto ao sexo, 100% são do sexo masculino, sendo que 54,5% tem idade compreendida entre 26 e 35 anos de idade, 36,4% tem entre 36 a 45 anos e 9,1% estão na faixa entre de 18 a 25 anos de idade. Em relação ao grau académico dos mesmos, 90,9% são licenciados e 9,1% tem ensino básico. No quesito anos de docência, 63,7% estão na docência no intervalo de 0 a 5 anos; 27,2% estão entre os 6 e 10 anos de docência e 9,1% tem mais de 15 anos.

	<p>Na escola, 100% dos professores inqueridos estão entre os 0 e 5 anos como docentes.</p> <p>Quanto às classes de leccionação, 63,7% leccionam de 8ª a 10ª classes; 27,2% leccionam 8ª e 9ª classes e 9,1% leccionam 9ª e 10ª classes, respectivamente.</p>
Alunos	<p>Em relação ao sexo, 68,2% são do sexo feminino e 31,8% são do sexo masculino. Em relação ao factor idade, 45,5% tem idade compreendida entre 15 e 16 anos; 36,4% tem mais de 18 anos e 18,1% tem idades entre 13 e 14 anos de idade.</p> <p>Quanto às classes que frequentam, 50% estão na 10ª classe, 36,4% na 8ª classe e 13,6% na 9ª classe.</p>
Pais e encarregados de educação	<p>Quanto ao sexo, 85,7% são do sexo masculino e 14,3% são do sexo feminino. Em relação à idade, 35,7% têm entre 36 a 45 anos de idade; 21,4% estão na faixa etária dos 25 e 35 anos; os outros 21,4% estão abaixo dos 25 anos, enquanto 7,25 têm mais de 45 anos de idade.</p> <p>No que diz respeito à escolaridade, 64,3% têm o nível secundário; 21,4% têm o nível primário e 14,3% não têm nível de escolaridade.</p>

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro acima, caracteriza os participantes abrangidos nesta pesquisa. Pelo que se nota, os gestores da Escola Secundária de Topuito são todos do sexo masculino e com vários anos de experiência no ramo da educação, sendo assim, assume-se que os gestores desta escola responderam com propriedade as questões do presente estudo.

Em relação aos professores, percebe-se que todos são do sexo masculino e a sua maioria são licenciados, portanto, vão ao encontro com as recomendações da Política Nacional de Educação que defende que “os professores para o Ensino Secundário Geral deverão possuir o nível mínimo de formação de bacharelato”. Ademais, nota-se que a maioria dos professores tem entre 0 à 5 anos de experiência no ramo da docência, portanto, assume-

se também que os professores tem conhecimentos para responderem as perguntas inerentes a esta pesquisa.

Nota-se também que a maioria dos alunos inqueridos são do sexo feminino e a maioria possui entre 15 à 16 anos de idade, neste sentido, são adolescentes. Assume-se também que estes alunos adolescentes têm faculdades para responderem as questões formuladas para a realização desta pesquisa.

Em relação aos pais e encarregados de educação, nota-se que a maioria são do sexo masculino, como uma idade compreendida entre os 36 à 45 anos de idade, nesse caso, são adultos com experiência de vida e de participação no cotidiano escolar. A maioria dos pais e encarregados de educação possui o nível médio de escolaridade, nesse sentido possuem noções sobre o processo de gestão que ocorre na escola.

Com estes participantes (alunos, professores, pais e encarregados de educação e os gestores) pretendeu-se obter informações sobre a gestão participativa e tomada de decisões na escola em análise e o seu impacto nesse processo.

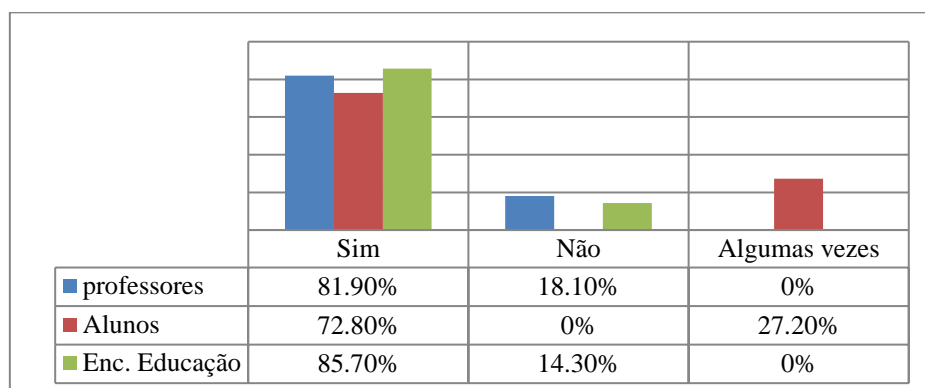
4.2 Apresentação dos resultados

Nesta secção, apresenta-se a informação recolhida no campo, de forma a responder às questões levantadas, inicialmente. A obtenção das informações foi feita através de várias fontes de recolha de dados: professores, alunos, pais e encarregados de educação, gestores da escola, sendo que no primeiro momento, feita a análise dos dados recolhidos a partir do questionário. De forma a facilitar a análise e interpretação dos resultados, procedeu-se ao lançamento dos dados dos questionários na folha de cálculo do *Microsoft Office Excel 2013*, para seu tratamento estatístico. Ademais, fez-se o cruzamento dos dados com os resultados das entrevistas dirigidas aos gestores da escola e da revisão da literatura.

4.2.1 Pontos fortes e fracos da gestão participativa no processo da tomada de decisões na escola

Aqui são apresentados os resultados inerentes ao primeiro objectivo específico.

Gráfico 1: Partilha de informações pela direcção da escola



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Os dados patentes no gráfico acima ilustram as opiniões dos professores, alunos e encarregados de educação sobre a partilha de informações da escola pela direcção da mesma com todos os integrantes. Desta feita, nota-se que 81,9% dos professores inqueridos afirmaram que a escola partilha informações da escola com todos os intervenientes, contra 18,1% que disseram que a escola não partilha nenhuma informação.

Quanto aos alunos, feita a mesma pergunta, 72,8% destes responderam que a direcção da escola partilha informações e 27,2% afirmaram que algumas vezes a direcção tem feito a partilha de informações da escola.

Em relação aos pais e encarregados de educação, nota-se no gráfico acima que 85,7% destes afirmaram que a direcção tem feito a partilha de informações da escola, enquanto 14,3% dos encarregados de educação disseram que não há partilha de informação.

Portando, olhando para os dados patentes no gráfico 1, pode-se concluir que a direcção da Escola Secundária de Topuito tem partilhado informações com todos os seus intervenientes da escola.

Da entrevista concedida pelos gestores da escola, obtivemos, sobre a questão da partilha de informação, a seguinte resposta:

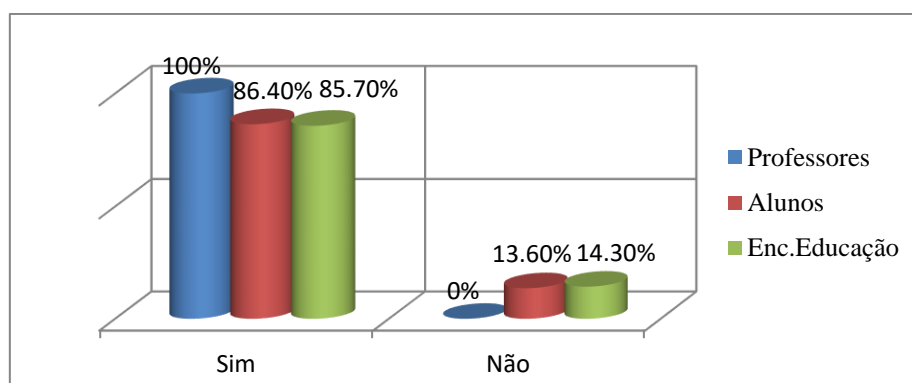
“A partilha de informação nesta escola é muito pertinente. Neste sentido, a partilha de informação é boa porque naquilo que nós precisamos dos encarregados de educação nos corresponde e isto não é possível sem a partilha de informação” (Gestor 1). “Nesta escola

fazemos a partilha de informação com todos os intervenientes” (Gestor 2)

Chiavenato (2004, p. 493) aponta que umas das principais características da gestão participativa é um excelente sistema de comunicação, pois as comunicações fluem em todos os sentidos e a organização faz investimentos. Neste sentido, para que haja um bom sistema de comunicação deve haver partilha de informação em toda a organização.

A não partilha da informação e envolvimento de alunos, que são o principal alvo do processo de ensino e aprendizagem, são causas mais do que suficientes para a não efectivação de uma gestão participativa (UFU, 2017, p.23).

Gráfico 2: Existência ou não do conselho da escola



Elaborado pelo autor (2023)

Quando inqueridos sobre a existência ou não do Conselho de Escola, 100% dos professores afirmaram que este órgão existe nesta escola. A mesma pergunta foi feita aos alunos, tendo 84,4% dito que existe este órgão na escola, contra 13,6% que afirmaram não existir. Feita a mesma pergunta, 85,7% dos encarregados de educação confirmaram a existência deste órgão, e os restantes 14,3% negou a existência do conselho da escola nesta instituição. Nesta vertente, os dados nos levam a concluir que a Escola Secundária de Topuíto tem um conselho de escola.

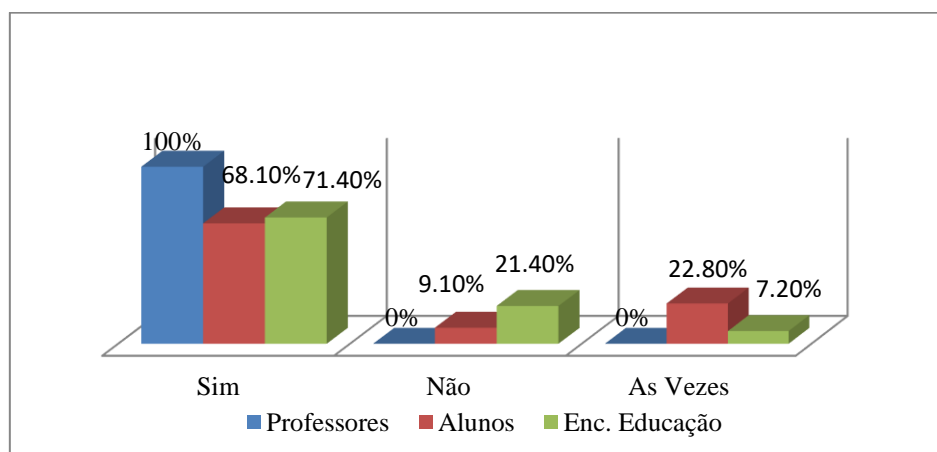
Questionados sobre este assunto, ambos os gestores da escola declararam que:

Nesta escola temos sim o conselho de escola, este que reúne toda a comunidade escolar (alunos e professores), bem como a comunidade circunvizinha (pais e encarregados de educação e líderes da comunidade).

Nesta perspectiva, o governo de Moçambique, no processo de descentralização da educação, plasmado na Lei n° 2/97, de 18 de fevereiro, atribuiu a educação às autarquias locais, no sentido de permitir que as escolas sejam “entidades autónomas distintas do Estado e paralelas a ele, onde desaparece a hierarquia administrativa, surge um relacionamento entre pessoas jurídicas diferentes, com atribuições e responsabilidades juridicamente definidas pela Lei” (Mazula, et al, 1998).

A estas entidades, o Plano Estratégico do Sector da Educação II (PESE II) designou Conselho de Escola (CE), considerado pelo Regulamento Geral das Escolas do Ensino Básico (REGEB), no seu Artigo 8, como “Órgão máximo do estabelecimento do Ensino Básico, Unidade Básica fundamentada num sistema sustentável, flexível e descentralizado criado para a Escolas do Ensino Básico e Secundário Geral” (DOC.C, 2008-2012).

Gráfico 3: Reunião com Encarregados de educação



Elaborado pelo autor (2023)

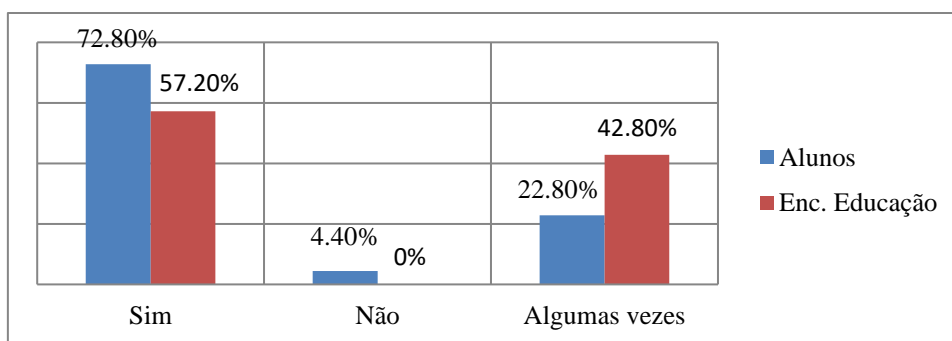
Perguntados se a direcção da escola marca reuniões com pais e encarregados de educação para discutir e tomar decisões relativas aos problemas da escola, 100% dos professores inqueridos disseram que sim, a escola tem marcado reuniões com os pais e encarregados de educação para a discussão de problemas que emergem na escola.

A mesma questão foi dirigida aos alunos, onde 68,1% afirmaram que sim, 9,1% disseram que não e 22,8% relataram que algumas vezes a escola tem realizado reuniões com os pais e encarregados de educação.

Na mesma senda, 71,4% dos encarregados inqueridos disseram que a escola tem realizado reuniões com eles, para debater assuntos da escola, contra 21,4% que disseram não, e uma pequena percentagem (7,2%) afirmaram que, algumas vezes, ocorrem reuniões com os pais e encarregados de educação na escola.

Pelo que os dados acima ilustram, a escola tem se reunido com os pais e encarregados de educação para discutir e tomar decisões sobre os problemas da escola. As falas dos gestores da escola vão nessa direcção, pois, quando entrevistados sobre essa questão, afirmaram que sim, ou seja, a Escola Secundária de Topuito tem realizado reuniões com os pais e encarregados de educação.

Gráfico 4: Participação nas reuniões

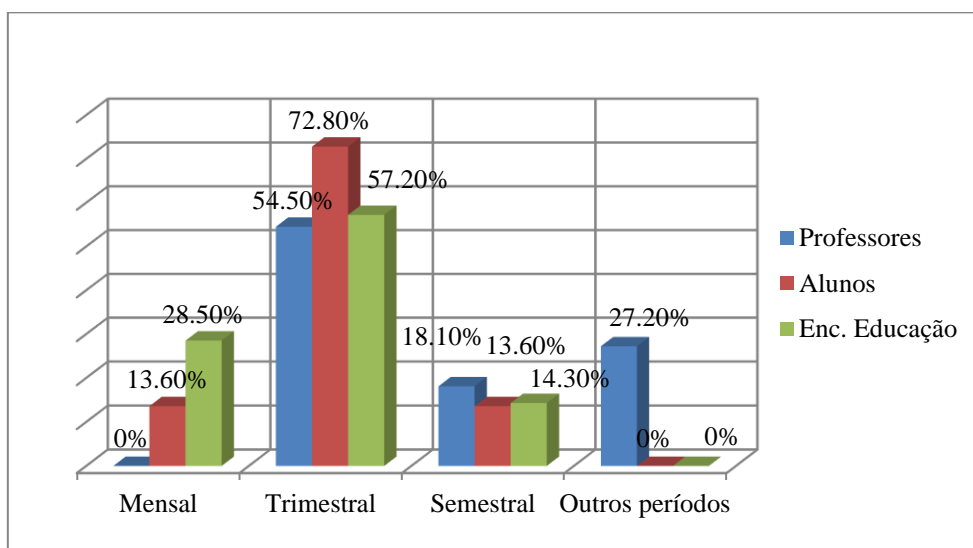


Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

O gráfico acima apresenta os dados dos participantes das reuniões organizadas pela escola em estudo. Para isso, foram perguntados os alunos e os pais/encarregados de educação se eles têm participado destas reuniões, pelo que 72,8% dos alunos responderam que sim, contra 22,8% que disseram que não têm participado das reuniões. Por sua vez, 57,2% dos pais e encarregados de educação inqueridos afirmaram que têm participado das reuniões, contra 42,8% que disseram não participar das reuniões ministradas pela escola. Portanto, conclui-se que a maioria dos alunos, pais e encarregados de educação têm participado das reuniões que a escola tem realizado, ao longo do ano lectivo.

Tal como defendem Gugliotti *et al* (2011), a participação dos colaboradores nas reuniões se resume no fornecimento de informações a fim de se contribuir no processo de tomada das decisões e na resolução de conflitos, permitindo, assim, o dinamismo escolar em vista ao seu desenvolvimento e maior competitividade no mercado devido à eficiência produtiva dos seus serviços.

Gráfico 5: Frequência das reuniões



Elaborado pelo autor (2023)

Quando questionados sobre a frequência das reuniões protagonizadas pela escola, 54,5% dos professores inqueridos disseram que acontecem trimestralmente, contra 18,1% afirmaram que acontecem semestralmente, enquanto 27,2% relataram que as reuniões acontecem em outros períodos, desde que haja necessidade e urgência. Quanto aos alunos, 13,6% destes disseram que as reuniões acontecem mensalmente, contra 72,8% dos alunos que responderam que as reuniões se realizam trimestralmente e 13,6 disseram semestralmente.

A mesma pergunta foi feita aos pais e encarregados de educação, sendo que 28,5% afirmaram que as reuniões ocorrem mensalmente, enquanto 57,2% disseram que ocorrem trimestralmente e 14,3% afirmaram que as reuniões acontecem semestralmente.

Em relação a essa questão, os nossos entrevistados responderam o seguinte:

Primeiramente as reuniões incluindo a planificação do Conselho de Escola tem três reuniões, chamadas de reuniões ordinárias, que ocorrem trimestralmente, mas havendo necessidade podem existir reuniões extraordinárias que acontecem quando se verifica que há inquietações do lado dos encarregados de educação, bem como quando a escola acha que existem anomalias na escola, devendo assim, informar os demais intervenientes da escola.

Com isso pode-se concluir que as reuniões, na Escola Secundária de Topuito, são realizadas trimestralmente, conforme o regulamento escolar prevê, mas também são convocadas reuniões extraordinárias, caso haja necessidade.

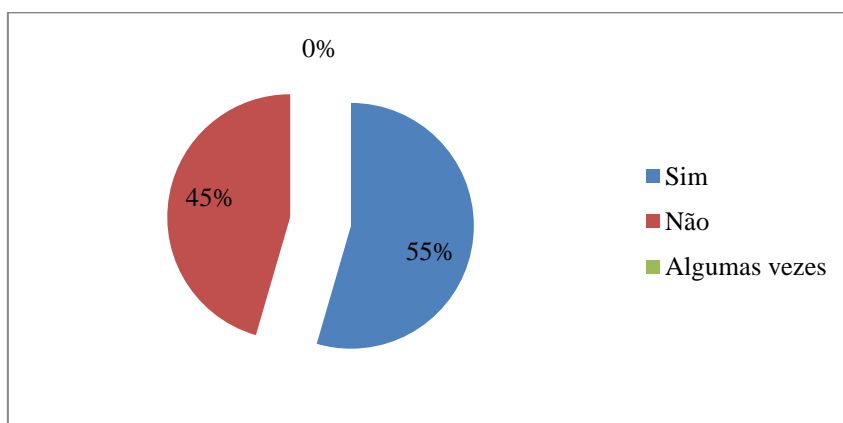
4.2.2 Factores que influenciam na gestão participativa no processo da tomada de decisões

Nesta secção, faz-se apresentação das respostas relativamente ao segundo objectivo específico.

4.2.2.1 Resposta dos alunos

Começamos com as respostas dos alunos

Gráfico 6: Identificação de problemas ou necessidades da Escola



Elaborado pelo autor (2023)

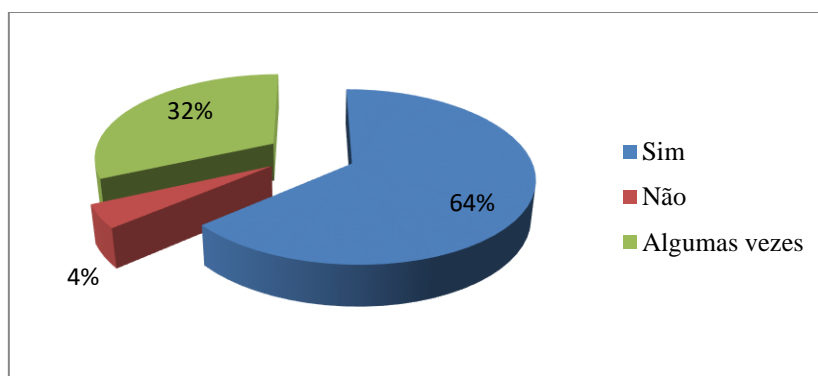
Aos alunos foi-lhes perguntado se já haviam identificado problemas ou necessidades da escola e se já teriam comunicado à escola, tendo 55% dito que sim, contra 45% que disseram que não tinham identificado nenhum problema na escola.

A mesma pergunta foi feita aos gestores da escola, pelo que responderam:

Sendo a escola uma instituição complexa, não é só uma parte que pode identificar os problemas da escola, mesmo a comunidade, identificando um problema pode recorrer ao elo de ligação, que é o Conselho de Escola. A partir daí são partilhadas ideias para possíveis soluções do problema identificado. Em suma, a identificação dos problemas não deve ser unilateral, mas sim bilateral, pois os problemas podem vir de qualquer lado.

A partir da fala acima compreende-se que a escola com uma gestão participativa permite o envolvimento dos seus intervenientes e os possibilita a expressar suas vontades e sonhos, deixando para trás os métodos e objectivos tradicionais de formação para o cumprimento de planos pré-estabelecidos unânimes na criação de Homens que deverão servir e seguir o caminho dos seus antecessores sem poderem traçar seus próprios caminhos e fazer novas descobertas.

Gráfico 7: Oportunidade para os alunos falarem

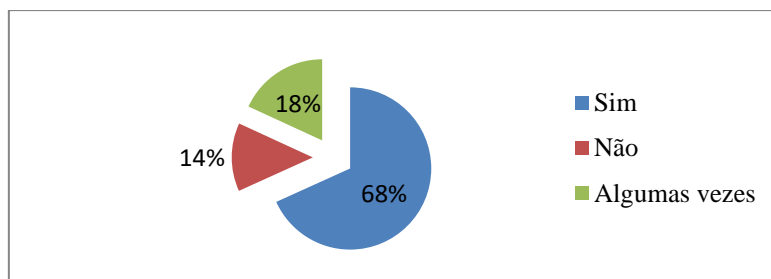


Elaborado pelo autor (2023)

Questionados se a escola dá oportunidade para os alunos para falarem dos problemas e das necessidades nela existente, 64% dos alunos responderam que sim, contra 4% que afirmaram que não. Por sua vez, 32% disseram que algumas vezes a escola dá oportunidade para os alunos falarem dos problemas e necessidades notados pelos alunos.

Com base nos dados acima é notório que a escola permite ou dá oportunidades aos alunos para se expressarem e falarem dos problemas da escola e propor soluções.

Gráfico 8: Parte na tomada de decisões na escola



Elaborado pelo autor (2023)

Quando questionados se faziam parte do processo de tomada de decisões na escola, 68% dos alunos afirmaram que sim, contra 14% que responderam não, enquanto 18%

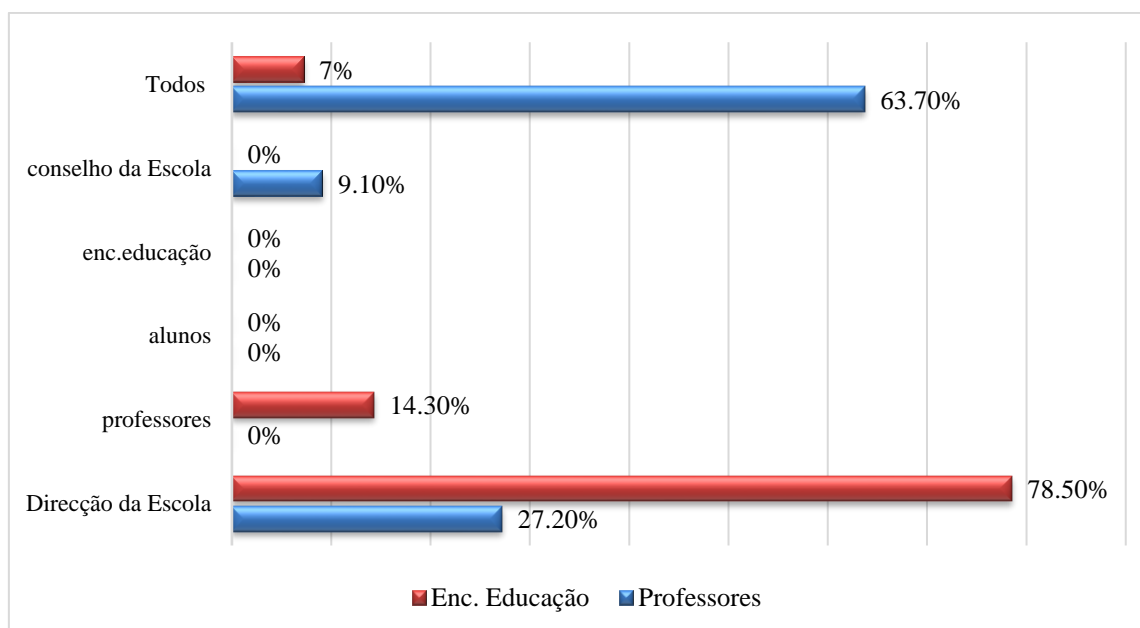
responderam que algumas vezes se sentiam que faziam parte do processo. Nesta senda é possível concluir que os alunos se sentem envolvidos no processo de tomada de decisões.

Como se sabe, a gestão participativa é concebida como uma filosofia que valoriza o envolvimento das pessoas no processo de tomada de decisão dentro de uma determinada organização, a fim de contribuir no seu desenvolvimento, resolução de conflitos e na competitividade do mercado global (Gugliotti et al, 2011).

Partilhando da mesma ideia, Paro (2003), citado em Caldeira (2013) afirma que a gestão participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, na construção colectiva dos objectivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso.

4.2.2.2 Respostas dos professores e encarregados de educação

Gráfico 9: Identificação dos problemas e das necessidades existentes na Escola



Elaborado pelo autor (2023)

Aos professores e encarregados de educação foi-lhes questionado sobre quem identifica os problemas e as necessidades existentes na escola, pelo que 63,7% dos professores inqueridos disseram que todos identificam, contra 27,2% que afirmaram que a direcção da escola é que identifica e, por sua vez, 9% dos professores disseram que o conselho da escola é que identifica os problemas e as necessidades da escola. Por seu turno, 78,5% dos pais e encarregados de educação inqueridos responderam que é a direcção da escola,

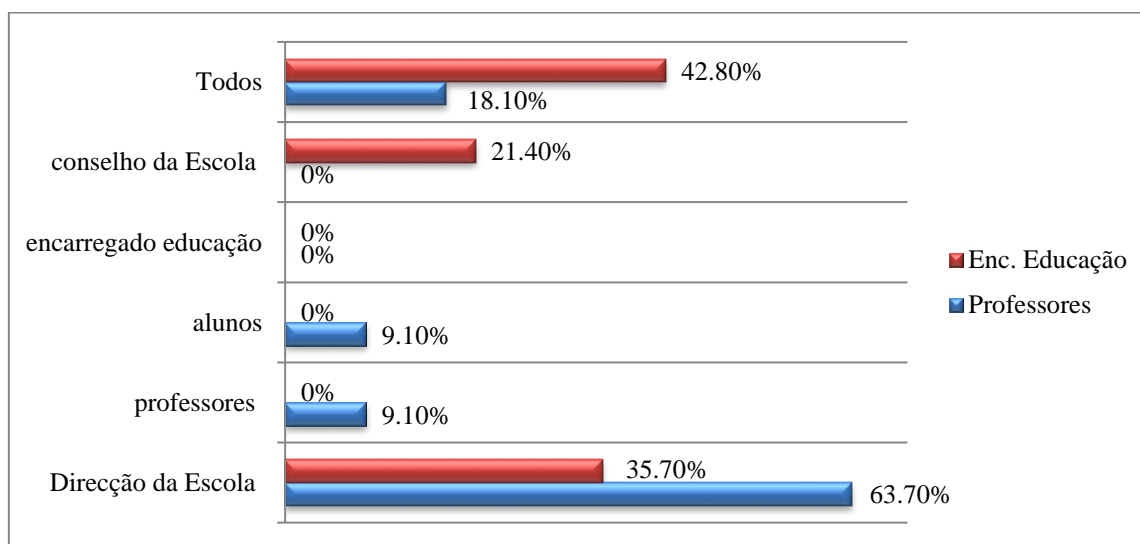
contra 14,3% que afirmaram que os professores são os que identificam, enquanto 7,2% disseram que todos identificam os problemas da escola.

A mesma pergunta foi feita aos gestores da escola, pelo que responderam:

Sendo a escola uma instituição complexa, não é só uma parte que pode identificar os problemas escola, mesmo a comunidade, identificando um problema pode recorrer ao elo de ligação, que é o Conselho de Escola. A partir daí são partilhadas ideias para possíveis soluções do problema identificado. Em suma, a identificação dos problemas não deve ser unilateral, mas sim bilateral, pois os problemas podem vir de qualquer lado.

Nesta óptica, fazendo uma análise comparativa dos dados patentes no gráfico acima, percebe-se que não há unanimidade sobre quem realmente identifica os problemas e necessidades da escola em estudo, pois enquanto um grupo diz ser a direcção que identifica os tais problemas e necessidades, um outro grupo afirma que todos os elementos que fazem a escola é que identificam os problemas e as necessidades da escola.

Gráfico 10: Soluções para os problemas e as necessidades identificadas na Escola



Elaborado pelo autor (2023)

Analisando o gráfico acima, nota-se que 63,7% dos professores inqueridos referiram que a direcção da escola é que traz as soluções para os problemas e as necessidades da escola, contra 18,1% que afirmaram que todos os elementos da escola trazem soluções. Por sua vez, 9,1% disseram que são os professores que trazem as soluções e, por fim, 9,1%

afirmaram que os alunos são os solucionadores dos problemas e das necessidades da escola.

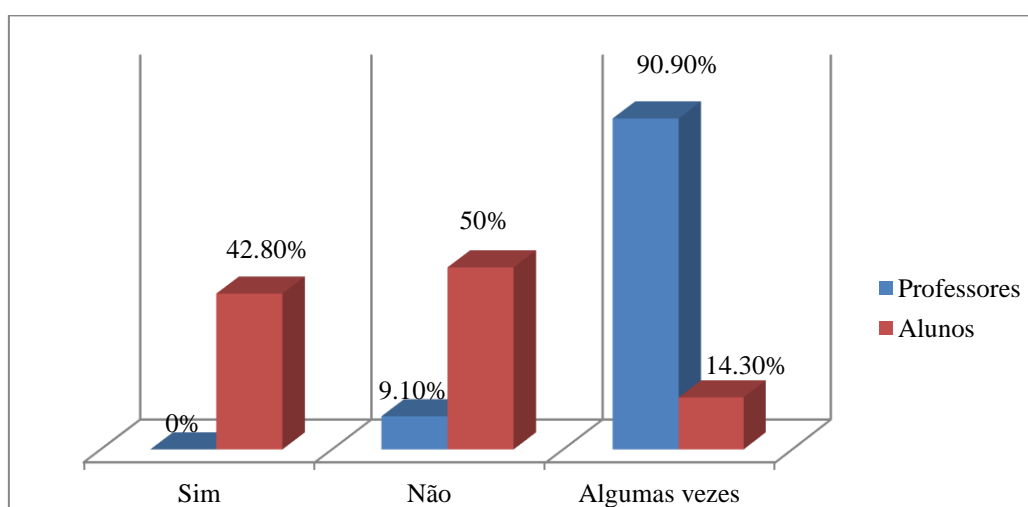
Quanto aos pais e encarregados de educação, nota-se que 42,8% deles afirmaram que todos os intervenientes da escola trazem soluções, contra 35,5% que disseram ser a direcção da escola que traz soluções; por sua vez, 21,4% destes afirmaram que o conselho da escola é que traz as soluções para a solução dos problemas e das necessidades da escola.

Na entrevista concedida pela direcção da escola, tivemos a seguinte resposta sobre este ponto:

As soluções para os problemas da escola são partilhadas, pois se existe inclusão no processo de gestão, as soluções e constrangimentos devem ser partilhadas.

É portanto, nesse contexto que Santos (2001) afirma que na gestão participativa, a participação de todos significa que, a princípio, nenhuma pessoa, em qualquer nível hierárquico, deve ser excluída do processo participativo. Desta forma, a gestão participativa visa priorizar o pessoal em tudo quanto se faz e se almeja fazer, daí, o envolvimento dos colaboradores mesmo nas decisões (Gugliotti, Oliveira, Ribeiro, et al., 2011).

Gráfico 11: Visitas dos pais e encarregados de educação à escola



Elaborado pelo autor (2023)

Perguntados se os pais e encarregados de educação visitam a escola sem a solicitação da direcção da escola ou dos professores, 99,9% dos professores inqueridos disseram que algumas vezes os pais e encarregados de educação visitam a escola, contra 9,1% que disseram que estes não visitam. Por seu turno, feitos a mesma pergunta, 50% dos pais e encarregados de educação inqueridos disseram que não têm visitado a escola, contra 42,8% que afirmaram que têm visitado a escola e, por sua vez, 14,3% destes disseram que algumas vezes têm visitado a escola.

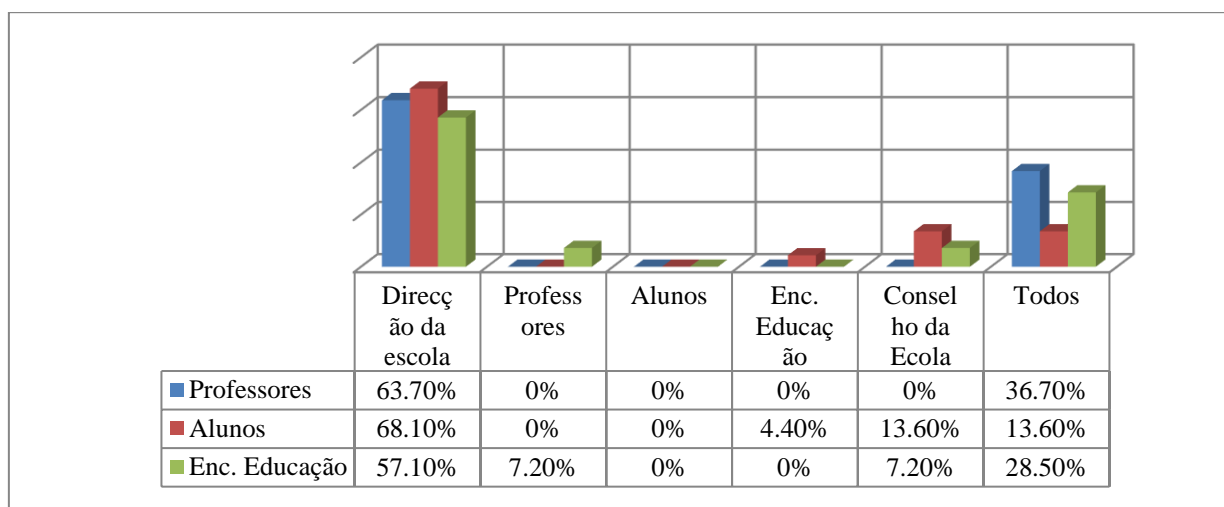
Sobre este ponto o gestor da escola respondeu o seguinte:

Há sim casos, e quando isso acontece a escola tem de elogiar porque é o que a escola precisa que isso aconteça e a escola incentiva que, os pais e encarregados de educação visitem semanalmente a escola, de modo a fazer acompanhamento não só dos alunos, mas também do funcionamento da escola.

Dos dados acima, percebe-se que os pais e encarregados de educação não têm o hábito de visitar a escola sem a solicitação da direcção e dos professores e se o fazem, é de forma tímida.

4.3 Mecanismos para melhorar ou potenciar a gestão participativa no processo da tomada de decisões

Gráfico 12: Entidades que tomam decisões na escola Secundária de Topuito



Elaborado pelo autor (2023)

Quanto a esta questão, 63,7% dos professores afirmaram que a direcção da escola é que toma as decisões da escola, contra 36,7% que disseram que todos os intervenientes da escola são os que tomam as decisões necessárias.

Nota-se, também, que 68,1% dos alunos afirmaram que é a direcção da escola que toma as decisões, enquanto 13,6% dos alunos disseram que são todos os intervenientes da escola. Por sua vez 13,6% dos alunos inqueridos disseram que é o conselho da escola e, por fim, 4,4% dos alunos afirmaram que os pais e encarregados de educação são os que tomam decisões da escola.

Por sua vez, 57,1% dos pais e encarregados de educação inqueridos disseram que é a direcção da escola, contra 28,5% que afirmaram que são todos os intervenientes da escola. Por sua vez, 7,2% disseram que é o conselho da escola, enquanto 7,2% afirmaram que são os professores que tomam as decisões na escola.

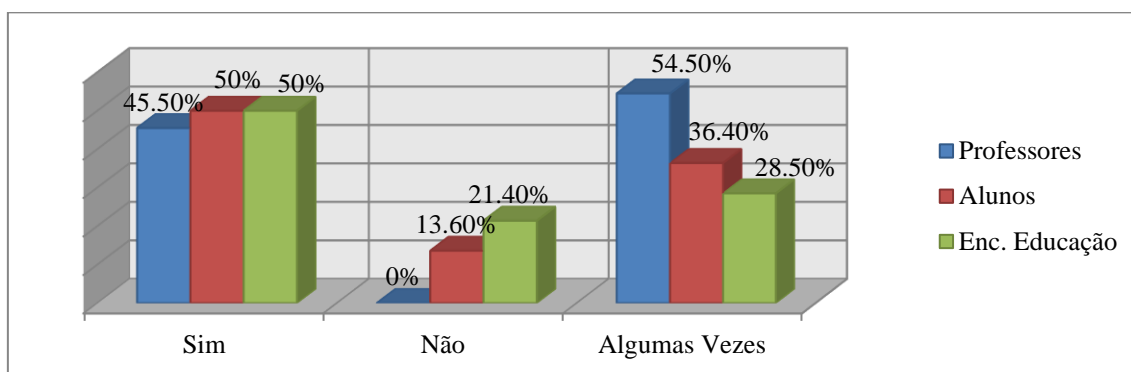
Segundo os relatos acima descritos percebe-se que é a direcção da escola é que toma as decisões na escola.

No que diz respeito a esta questão, o gestor da escola afirmou o seguinte:

Depois de se ter partilhado as soluções, faz-se chegar a direcção da escola, a direcção da escola por sua vez, de todas a maneiras possíveis arranja a modalidade que pode fazer chegar a decisão a todos os intervenientes, mas as decisões são tomadas também de forma partilhada.

Para Lück (2010), o sistema educacional se torna eficaz mediante a consciência de todos os sujeitos e que estes corroborem e são co-responsáveis pelos resultados obtidos neste processo, socializando o conhecimento. Este pensamento clarifica a necessidade e imperiosidade da participação de todos os intervenientes da gestão e tomada de decisões na escola. A participação colectiva na gestão não tira o poder de decisão ao director, mas sim permite que haja partilha de ideias dos colaboradores, alunos, encarregados de educação e os demais interessados para a busca de soluções e eficácia no processo de ensino e aprendizagem.

Gráfico 13: Consideração das opiniões dos alunos e encarregados de educação



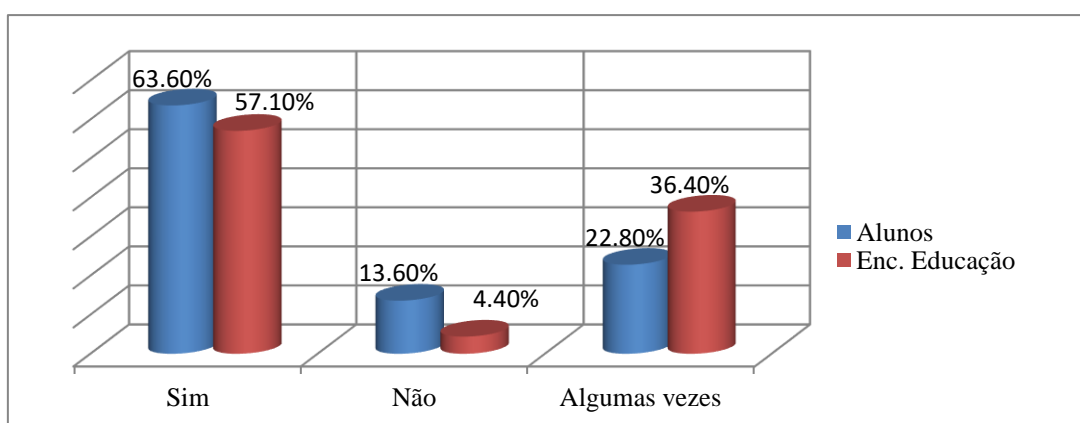
Elaborado pelo autor (2023)

Questionados sobre se as opiniões dos alunos e encarregados de educação são ou não consideradas 45,5% dos professores inqueridos disseram que sim e 54,5% dos mesmos disseram que não. Por sua vez, 50% dos alunos disseram sim, contra 36,4% que disseram algumas vezes isso acontece, enquanto 13,65 disseram que não. Para a mesma questão, 50% dos pais e encarregados de educação disseram que sim, 28,5% afirmaram que algumas vezes isso acontece e 21,4% disseram que não são consideradas.

Sobre esta questão os gestores afirmaram o seguinte:

São implementados sim, pois as opiniões são feitas chegar a direcção, chegados lá, recebem o devido tratamento, ou seja, são implementadas, mas não de forma imediata pois as opiniões são analisadas e filtradas.

Gráfico 14: partilha das decisões tomadas



Elaborado pelo autor (2023)

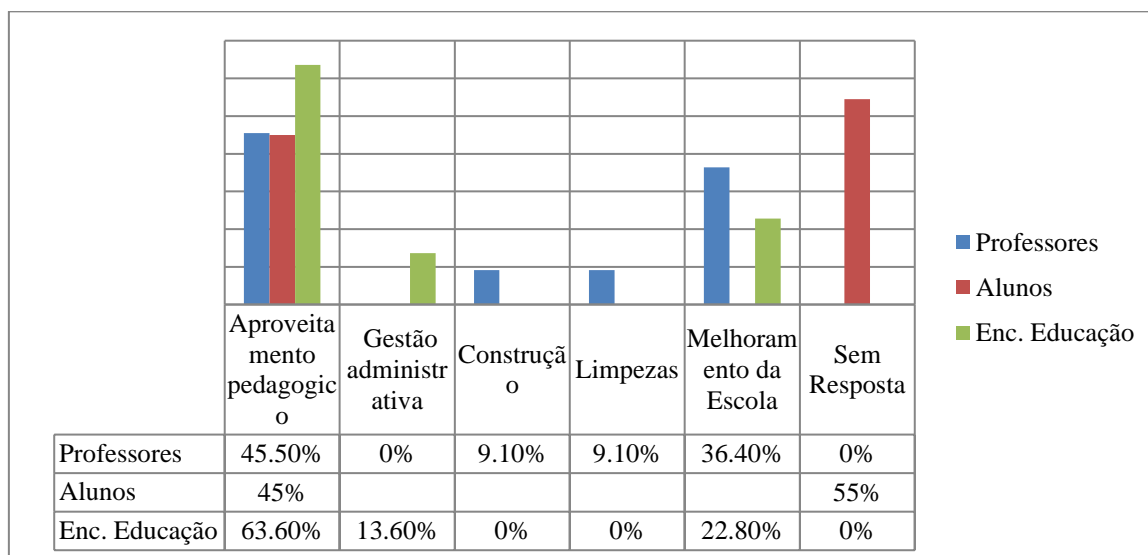
Questionados sobre se há ou não partilha das decisões tomadas nos assuntos da escola, 63,6% dos alunos responderam que as decisões são partilhadas, contra

22,8% que disseram que algumas vezes são partilhas, enquanto 13,6% afirmaram que não são partilhas.

Por sua vez, questionados sobre o mesmo assunto, nota-se que 57,1% dos pais e encarregados de educação inqueridos nesta pesquisa afirmaram que existe partilha das decisões tomadas, porém, 36,4% afirmaram que algumas vezes ocorre essa partilha e, por fim, 4,4% destes disseram que não há partilha das decisões tomadas.

Sendo assim, conclui-se que no contexto desta pergunta, a escola tem partilhado as decisões tomadas em relação aos assuntos da escola.

Gráfico 15: Assuntos debatidos nas reuniões e encontros da escola



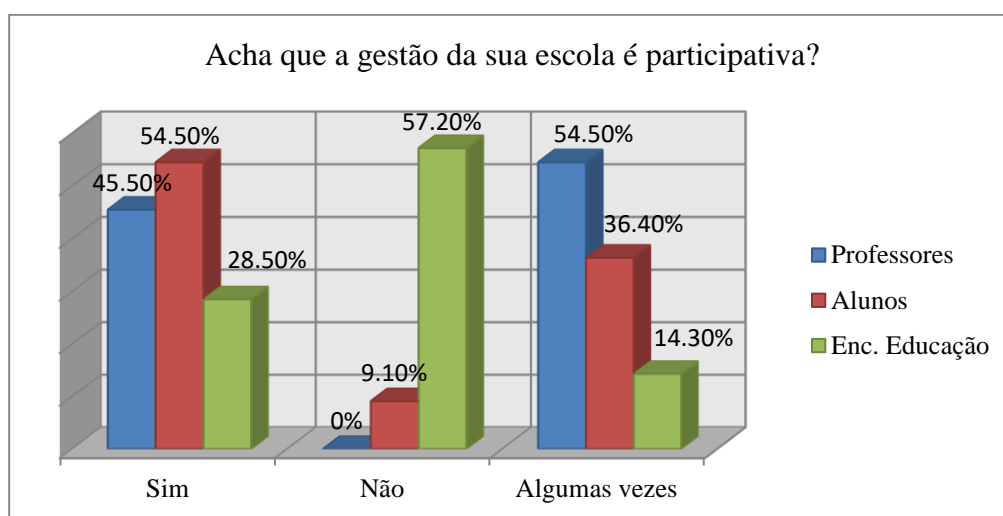
Elaborado pelo autor (2023)

Sobre os assuntos debatidos nas reuniões e encontros da escola, nota-se, no gráfico acima, que 45,5% dos professores responderam que o aproveitamento pedagógico é o assunto mais debatido nas reuniões e encontros, contra 36,4% destes que afirma o melhoramento e funcionamento da escola é o assunto mais debatido, enquanto 9,1% salientaram que o assunto mais debatido diz respeito à construção da escola. Por sua vez, 9,1% afirmaram que a limpeza da escola é um dos assuntos mais debatidos. Numa outra vertente, 46% dos alunos responderam que o aproveitamento pedagógico é o assunto mais debatido e 55% dos alunos inqueridos não deu nenhuma resposta a respeito.

Questionados sobre o mesmo assunto, 63,6% dos pais e encarregados de educação inqueridos nesta pesquisa afirmaram que o aproveitamento pedagógico é o assunto mais debatido nas reuniões e encontros, contra 22,8% que disseram que o melhoramento e o funcionamento da escola constituem os assuntos mais abordados e 13,6% afirmaram que a gestão administrativa da escola é um dos assuntos mais debatidos.

Nesta senda, depreende-se que o assunto mais debatido nas reuniões e encontros havidos na Escola Secundária de Topuito é o aproveitamento pedagógico.

Gráfico 16: Tipo de gestão da escola



Elaborado pelo autor (2023)

Perguntados se o tipo de gestão na escola em estudo é participativo, 55,5% dos professores disseram que algumas vezes é participativa, contra 45,5% que alegaram que a gestão não é participativa.

A mesma questão foi feita aos alunos, e que 54,5% dos alunos disseram que a gestão na escola é participativa, contra 36,45 que afirmaram que algumas vezes é participativa. Por sua vez, 9,1% destes disseram que a gestão não é participativa.

Por seu turno, 57,2% dos pais e encarregados de educação disseram que não é participativa, contra 28,5% que afirmaram ser participativa e 14,3% que disseram que algumas vezes a gestão é participativa.

Sobre este ponto, os gestores da escola afirmaram que:

“Tendo em conta o tipo de gestão, afirmamos que nesta escola temos a gestão democrática e participativa, pois envolve todos os utentes da instituição, primeiro, se tem qualquer coisa ou actividade para se realizar, deve-se partilhar e daí tomamos decisões”. (Gestor 1). “Temos a gestão participativa, como pode ver, a interação é aberta e as decisões são conjuntas” (gestor 2).

É possível notar as controvérsias existentes nas respostas dadas pelos alunos, professores, pais e encarregados de educação e a direcção da escola. Todavia, conclui-se, em relação a este ponto, que a gestão da escola é participativa, pois envolve todos os intervenientes da escola, desde os internos da escola e os externos. Neste sentido, Silva (2017, p. 23) “afirma que a gestão participativa é consensual e requer esforço de todos os principalmente nas relações interpessoais, pois requer interacção entre os envolvidos e respeito por cada área de conhecimento que compõe a organização; é preciso entender, também, que cada um participa conforme suas habilidades e competências, conforme a natureza, o carácter e as finalidades da participação”.

Como mecanismos para ponteciar e melhorar a gestão participativa na Escola Secundária de Topuito, a solução passa por: (i) envolvimento constante de todos os intervenientes da escola (alunos, professores, pais e encarregados de educação, parceiros de cooperação, entre outros membros que fazem a escola); (ii) partilhar as opiniões entre os actores envolvidos na gestão da escola; (iii) desenvolver plataformas de gestão de informação que impulsionem o envolvimento de toda a escola na identificação e resolução de possíveis conflitos, bem como na recolha de opiniões sobre determinado assunto a ser resolvido.

CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões relacionadas com os objectivos específicos que serviram de fio condutor para a realização deste trabalho e, posteriormente, são apresentadas as respectivas recomendações.

5.1 Conclusão

O presente trabalho teve como objectivo geral analisar o processo de gestão e tomada de decisões na Escola Secundária de Topuito. Para tal, foi feito um estudo de caso na Escola Secundária de Topuito, onde foi aplicada uma metodologia de natureza mista (qualitativa e quantitativa). Como instrumentos de recolha de dados foram aplicados a entrevista semi-estruturada (aplicada ao directores da escola e o director adjunto pedagógico) e o inquérito por questionário (aplicado aos professores, alunos e pais e encarregados de educação).

Desse modo, regista-se a expectativa de que os objectivos específicos que balizaram todo o trabalho tenham sido alcançados, se não de forma conclusiva, pelo menos de forma reflexiva, contribuindo para o avanço da área em que se insere este estudo.

Conclui-se, neste aspecto, que a Escola Secundária de Topuito opta por uma gestão participativa, envolvendo todos os intervenientes da escola (professores, alunos, pais e encarregados de educação e a comunidade, em geral). Ademais, notou-se que um dos pontos fortes deste tipo de gestão é a partilha de informação. Um outro ponto forte é a existência do conselho de escola, órgão máximo de gestão nas escolas com autonomia e descentralizado, que garante a participação de todos os elementos que fazem parte da escola e da comunidade no processo de identificação de problemas, partilha de informação e no processo de tomada de decisões cruciais para o funcionamento eficaz da escola. Entretanto, o estudo não evidencia pontos fracos na gestão participativa na Escola Secundária de Topuito.

Quanto aos factores que podem influenciar para a gestão participativa no processo de tomada de decisão, conclui-se que são vários os factores que podem influenciar neste processo, como é o caso da identificação em conjunto dos problemas e necessidades da escola. Este factor, contudo, não deve ocorrer unilateralmente, mas sim de forma bilateral, permitindo a participação de todos que fazem parte do dia-a-dia da escola. Este

envolvimento deve continuar até a tomada em consenso da decisão final para o problema identificado. Neste sentido, a gestão participativa deve valorizar o envolvimento das pessoas em todos os processos de tomada de decisão.

Em relação aos mecanismos para melhorar ou potenciar a gestão participativa, conclui-se que a escola deve optar pelo:

- envolvimento de todos os intervenientes no processo de gestão da escola;
- valorização das opiniões emitidas pelos intervenientes da escola;
- partilhar todas as decisões tomadas em consenso com toda a comunidade escolar (iv) reuniões com os alunos, pais e encarregados de educação, trimestralmente abordando vários temas o melhoramento do funcionamento da escola.

De uma forma geral, o estudo conclui que a gestão participativa na escola em estudo tem impactos positivos, uma vez que permite que todos os sectores da escola e da comunidade participem e estejam inclusos no processo de tomada de decisões da escola.

5.2 Sugestões

Face às conclusões do presente estudo, apresentam-se as seguintes sugestões:

À Direcção da Escola

- Que continue a optar pela gestão participativa na escola, envolvendo todos os elementos que fazem a escola (alunos, professores, pais e encarregados de educação e a comunidade no geral no processo decisório, com vista a melhorar, o funcionamento da escola;
- Deve permitir que o Conselho da Escola tenha um papel decisivo na gestão participativa da escola, utilizando instrumentos comprometidos com a construção de uma escola cidadã;
- Desenvolva um clima favorável de maior aproximação com os pais e encarregados de educação e com a comunidade local, integrando-os em todas as actividades da escola, em particular no processo de tomada de decisões.

Aos professores

- Que continuem a ajudar a direcção da escola no processo de gestão e tomada de decisão em opiniões construtivas e ideias para melhorar o funcionamento da escola;
- Que mantenham um bom nível de relacionamento profissional entre colegas e entre pais e encarregados de educação, dialogando entre si, marcando encontros para discutir sobre o funcionamento da escola e aproveitamento dos alunos.

Aos pais e encarregados de educação

- Que ajudem a direcção da escola e professores na identificação de problemas e necessidades dos seus educandos para, em conjunto, encontrarem soluções imediatas para ajudá-los;
- Que valorizem o trabalho efectuado pela direcção da escola e dos professores na gestão da escola, partilhando as suas experiências e expectativas.

Referências Bibliográficas

- Alfaya, T. V. (s. d.). *Teoria Geral de administração*. Instituto Mantenedor de Ensino Superior Metropolitano S/C Ltda. Faculdade de Tecnologia e Ciência. Brasil.
- Barroso, J. (s. d.). *Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola*. Portugal. Editora: Instituto de Inovação Educacional.
- Bernardes, A., Cummings, G., Evora, Y. D. M. & Gabriel, C. S. (2012). *Contextualizacao das dificuldades resultantes da implementacao do modelo de gestao participativa em um hospital publico*. Rev. Latino – Am. Enfermagem. V. 6. Pp. 3 – 10.
- Bilhim, J. (2008). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Campos, C. (2004). Métodos de Análise de Conteúdo: ferramenta para análise de dados quantitativos no campo da saúde. *Revista Brás Enferm*. V. 57. Nº5. Pp. 611-614. Brasília.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Collioni, G. (2013). Gestão na escola: dos empecilhos a participativa. *Revista Educação por Escrito*. V. 4. Nº1. P. 5 – 14.
- Cury, C. (2002). Gestão democrática da educação: exigências e desafios. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. São Bernardo do Campo.
- Demo, P. (1999). *Participação é conquista*. 3ª ed. São Paulo. Cortez.
- Faria, J. H. (2011). *Burocracia como organização, poder e controle*. São Paulo. V.51. n.5. Pp.424 – 439.
- Ferreira, N. (2004). *Repensando e Ressignificando a gestão democrática da educação na cultura globalizada*. São Paulo.
- Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ªed. Brasil: Atlas e Investigação. Rio de Janeiro: LID Edições.

- Hess, L. W. B., Laura, L. K., Oliveira, M. F., Santana, R. M., & Klein, S. V. (2019). *Gestão participativa: uma proposta de ações integradas ao Modelo DMAIC*. *Scientia Vitae*, v.7, n.25, p. 19-28.
- Honorato, H. G. (2012). A gestão escolar e a liderança do director: desafios e oportunidades. *Revista de Administração Educacional*. 9(2), 21-37. Recife.
- Lakatos, E & Marconi, M. (2003). *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Libâneo, J. (2004). *A Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática*. 5ª Ed. Goiânia Editora.
- Libâneo, J. C. (2013). *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Editora Cortez
- Lopes, A. (2006). *Gestão participativa: Um estudo de caso*. Trabalho Científico para obtenção do grau de Licenciatura em Gestão e Planeamento de Educação da vertente Gestão e Direcção Escolar. Instituto Superior de Educação. Praia.
- Lück, H. (1996). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 5ª ed Rio de Janeiro: Editora Vozes.
- Lück, H. (1998). *O Trabalho do Gestor Escolar*. Rio de Janeiro. Edição DP&.
- Lück, H. (2002). *A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar*. Rio de Janeiro. DP & A editora.
- Lück, H. (2010). *Gestão participativa na escola*. Petropolis. Editora vozes
- Martins, G. (2008). *Estudo de Caso. Uma Estratégia de Pesquisa*. 2ª ed. Atlas.
- Mazula, B. (2006). *Pensar Educação Perfeita: Comemorando Einstein 100 anos depois*. Maputo.
- Ministério da Educação. (2020). *Plano Estratégico da Educação 2020-2029*. Maputo.

- Neto, S., & Calvosa, M. (2006). *As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa*. Revista de Administração da UNIMEP: Rio de Janeiro.
- Oliveira, D. (2004). *Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas e operacionais*. 2ª Edição. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, E. (2004). *Participação Democrática*. <http://www.almg.gov.br/bancoconhecimento/tematico/PartDemo.pdf>.
- Pamplona, R. (2013). Gestão escolar: um caminho de liderança participativa e democrática. *Revista Educare*. Curitiba. Pp. 3309 – 3319.
- Predebon, E. A. & Sousa, P. D. B. (2015). *As organizações, o indivíduo e a G. P.* Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Brasil.
- Razão, Q. (2019). *A Influência da Gestão Participativa na Motivação da Comunidade Interna: caso de Escola Secundária de Catembe - Maputo*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Educação – UEM. Maputo.
- Santos, A. (2001). *Avaliação do clima organizacional na escola: um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado (Psicologia). São Paulo. USF.
- Santos, A., Lopes, L., & Graça, R. (2002). *Uma Alternativa Viável Para o Século XXI e XXII*. Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba.
- Silva, A. (2017). A importância da gestão democrática na implementação de uma educação de qualidade. *Revista electrónica da divisão da formação docente*. V.4. N°2. Pp. 14 – 44.
- Silva, M. (2014). *A participação da comunidade escolar na gestão democrática: os mecanismos de participação*. (Monografia). Universidade de Brasília – UnB. Brasília.
- Silva, R. (2021). *Gestão Democrática como Desafio Escolar: A realidade da Gestão Escolar Democrática no Ensino Fundamental de Santo Antônio dos Lopes –*

Maranhão – Brasil. (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Educação João de Deus. Lisboa.

Varão, C. & Batista, C. (2006). *Métodos de Amostragem*. Lisboa.

Yin, R. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (3ª ed.). Porto Alegre: bookman.

Legislação

Lei 18/2018, de 28 de Dezembro, Lei do Sistema Nacional de Educação, reajustando a Lei n.º 6/92 (promulgada em 1992, em substituição da Lei 4/83 de 23 de Março do SNE).

APÊNDICE

Apêndice 1

GUIÃO DE ENTREVISTA PARA A DIRECÇÃO DA ESCOLA

A presente entrevista integra-se no âmbito do trabalho final do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, leccionado na Faculdade de Educação, Universidade Eduardo Mondlane, cujo tema é “O Impacto da Gestão participativa nos processos de Tomada de Decisão: Local de estudo é Escola Secundária de Topuito. Desde já gostaria de pedir a sua colaboração, respondendo com clareza e exactidão as questões que lhe são colocadas. Garantimos desde já a observação de questões éticas de investigação.

I: Dados pessoais

Sexo _____

Idade ____ Anos

Formação _____ Anos de experiência _____

II: O Impacto da Gestão participativa nos processos de Tomada de Decisão

1. A direcção partilha informação da Escola com todos os integrantes?
2. Tendo em conta os tipos de gestão escolar, a gestão da Escola Secundária de Topuito, é participativa?
3. A Escola Secundária de Topuito tem um conselho da escola?
4. A direcção da escola tem marcado reuniões com pais e encarregados de educação para discutir e tomar decisões sobre os problemas ou necessidades da escola?
5. Com que frequência são realizadas as reuniões?
6. Quem identifica os problemas e as necessidades existentes na Escola?
7. Quem traz as soluções para os problemas e as necessidades identificadas na Escola?
8. Os pais visitam a escola sem que sejam solicitados pela direcção ou pelos professores?

9. Quem toma as decisões na escola?
10. As opiniões dos encarregados de educação e dos alunos são implementadas pela direcção da escola?

Apêndice 2

QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AO PROFESSOR

Este questionário surge no âmbito da Análise da Percepção dos professores sobre O Impacto da Gestão participativa nos processos de Tomada de Decisão: Caso da Escola Secundária de Topuito. O objectivo do mesmo é analisar o processo de gestão e tomada de decisões na Escola Secundária de Topuito.

Toda a informação será confidencial, por isso, convidamos ao estimado professor a se sentir à vontade ao responder e perguntar o que não perceber.

SECÇÃO A: DADOS PESSOAIS

A1. Sexo: Masculino []; Feminino []

A2. Idade: 18 – 25 anos []; 26 – 35 anos []; 36 – 45 anos []; mais de 45 anos []

A3. Grau académico: Básico []; Médio []; Licenciado []; Mestrado []

A4. Anos de docência em geral: 0 – 5 anos []; 6 – 10 anos []; 11 – 15anos []; Mais de 15 anos []

A5. Anos de docência nesta escola: 0 – 5 anos [] 6 – 10 anos []

A6. Em que classe (s) lecciona? (Por favor assinale com X as classes): 8ª classe []; 9ª classe []; 10ª classe []; 8ª e 9ª classe; []; 8ª e 10ª classe []; 8ª á 10ª classe [] ou 9ª e 10ª classe []

SECÇÃO B: Pontos fortes e fracos da gestão participativa no processo da tomada de decisões na Escola

B1: A direcção partilha informação da Escola com todos os integrantes?

Sim []; Não []; Algumas veze []

B2: A Escola Secundária de Topuito tem um conselho de escola?

Sim []; Não []; Algumas veze []

B3: A direcção da escola marca reuniões com pais e encarregados de educação para discutir e tomar decisões sobre problemas da escola?

Sim [] Não []; Algumas vezes []

B4: Com que frequência são realizadas as reuniões?

Mensal [], Trimestral []; Semestral []; Outras []

SECÇÃO C: Os factores que influenciam para a gestão participativa no processo da tomada de decisões:

C1: Quem identifica os problemas e as necessidades existentes na Escola?

A Direcção da Escola [] Os professores [] Os alunos [] Os encarregados de educação [] Direcção [] O conselho da Escola [] Todos []

C2: Quem traz as soluções para os problemas e as necessidades identificados na Escola?

A Direcção da Escola []; Os professores []; Os alunos []; Os encarregado educação []; O conselho da Escola []

C3: Os pais visitam a escola sem a solicitação da direcção da escola ou dos professores?

Sim []; Não []; Algumas vezes []

SECÇÃO D: Mecanismos para melhorar ou potenciar a gestão participativa no processo da tomada de decisões

D1: Quem toma as decisões na escola?

A Direcção da Escola []; Os professores []; Os alunos []; Os encarregados de educação [] O Conselho da Escola []; Todos []

D2: As opiniões dos encarregados de educação e dos alunos são levadas em consideração pela direcção da escola?

Sim []; Não []; Algumas vezes []

D3: Assinala com X apenas os assuntos debatidos nas reuniões ou outros encontros na Escola?

Aproveitamento pedagógico []; Gestão administrativa []; Construção []

Limpezas []; Melhoramento de funcionamento da Escola []

Apêndice 3

QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AO ALUNO

Caro aluno (a)

As perguntas listadas abaixo servirão somente para fins de pesquisa, nem você e nem os seus professores estão sendo avaliados. Em nenhum momento suas respostas serão julgadas como certas ou erradas.

Para responder o questionário, reflita sobre o seu dia-a-dia na escola, os problemas que tem enfrentado, a forma que tem usado para ultrapassar esses problemas e como é feita a gestão e a tomada de decisões.

Agradecemos a sua colaboração!

SECÇÃO A: DADOS PESSOAIS

A1: Sexo: Masculino []; Feminino []

A2: Idade: 11-12 anos []; 13-14 anos []; 15-16 anos []; Mais de 18 anos []

A3: Em que classe está?

8ª classe []; 9ª classe []; 10ª classe []

SECÇÃO B: Pontos fortes e fracos da gestão participativa no processo da tomada de decisões na Escola

B1: A direcção partilha informação da Escola com todos os alunos?

Sim []; Não []; Algumas vezes []

B2: A Escola Secundária de Topuito tem um conselho de escola?

Sim []; Não []

B3: A direcção da escola marca reuniões com pais e encarregados de educação para discutir e tomar decisões sobre problemas da escola?

Sim []; Não []; Algumas vezes []

B4: Tem participado em reuniões da escola?

Sim [], Não []; Algumas vezes []

B5: Com que frequência participa em reuniões da escola?

Mensal []; Trimestral []; Semestral []

SECÇÃO C: Os factores que influenciam para o surgimento da gestão participativa no processo da tomada de decisões

C1: Já identificou algum problema ou alguma necessidade da Escola e comunicou a direcção?

Sim []; Não []

C2: A escola dá oportunidade aos alunos para falarem dos problemas e das necessidades nela existente?

Sim []; Não []; Algumas vezes []

C3: Como aluno, sente que faz parte na tomada de decisões na escola?

Sim []; Não []; Algumas vezes []

SECÇÃO D: Mecanismos para melhorar ou potenciar a gestão participativa no processo da tomada de decisões

D1: Quem toma as decisões na escola?

A Direcção da Escola []; Os professores []; Os alunos []; Os encarregados de educação []; O Conselho da Escola []; Todos []

D2: As opiniões dos alunos são levadas em consideração pela direcção da escola?

Sim []; Não []; Algumas vezes []

D3: As decisões tomadas em relação aos assuntos da escola são partilhadas com os alunos?

Sim []; Não []; Algumas vezes []

D4: A gestão participativa é aquela que envolve a todos que fazem parte de uma organização (escola) na tomada de decisões.

- Acha que a gestão da sua escola é participativa?

Sim []; Não []; Algumas vezes []

Apêndice 4

QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AO ENCARREGADO DE EDUCAÇÃO

O presente questionário integra-se no âmbito do trabalho final do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, leccionado na Faculdade de Educação, Universidade Eduardo Mondlane, cujo tema é “O Impacto da Gestão participativa nos processos de Tomada de Decisão “: Local de estudo é Escola Secundária de Topuito. O objectivo é analisar de que forma a comunidade é envolvida no processo de gestão e na tomada de decisões da escola.

Agradecemos pela sua colaboração.

SECÇÃO A: DADOS PESSOAIS

A1. Sexo: Masculino []; Feminino []

A2. Idade: Abaixo de 25 anos []; 25 – 35 anos []; 36 – 45 anos []; 46 – 55 anos [];
Mais de 55 anos []

A3. Escolaridade:

Sem nível de escolaridade []; Nível Primário []; Nível secundário []; Nível superior

SECÇÃO B: Pontos fortes e fracos da gestão participativa no processo da tomada de decisões na Escola

B1: A direcção partilha informação da Escola com todos os integrantes?

Sim [] Não []

B2: A Escola Secundária de Topuito tem um conselho da escola?

Sim []; Não []

B3: A direcção da escola marca reuniões com pais e encarregados de educação para discutir e tomar decisões sobre problemas da escola?

Sim [] Não []; Algumas vezes []

B4: Tem participado em reuniões na escola?

Sim []; Não []; Algumas vezes []

B5: Com que frequência são realizadas as reuniões?

Mensal []; Trimestral []; Semestral []; Outros

SECÇÃO C: Os factores que influenciam para o surgimento da gestão participativa no processo da tomada de decisões

C1: Durante as reuniões na escola tem havido diálogo entre a direcção, professores, encarregados de educação e alunos?

Sim []; Não []; Algumas vezes []

C1: Quem identifica os problemas e as necessidades existentes na Escola?

A Direcção da Escola []; Os professores []; Os alunos []

C2: Quem traz as soluções para os problemas e as necessidades identificados na Escola?

A Direcção da Escola []; Os professores []; Os alunos []; Os encarregados de educação []; O conselho da Escola []; Todos []

C3: Tem visitado a escola sem a solicitação da direcção da escola ou dos professores?

Sim [] Não []; Algumas vezes []

SECÇÃO D: Mecanismos para melhorar ou potenciar a gestão participativa no processo da tomada de decisões

D1: Quem toma as decisões na escola?

A Direcção da Escola []; Os professores []; Os alunos []; Os encarregados de educação []; O conselho da Escola []; Todos []

D2: Acha que as opiniões dos encarregados de educação são levadas em consideração pela direcção da escola?

Sim []; Não []; Algumas vezes []

D3: As decisões tomadas em relação aos assuntos da escola são partilhadas com todos?

Sim []; Não []; Algumas vezes []

ANEXOS



UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Credencia-se José Fernando Rango¹, estudante do curso
de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação²,
a contactar Escola Secundária de Tuzo³
a fim de Recolha de dados para a monografia⁴.

Maputo, 09 de Março de 2022⁵

A Directora Adjunta para Graduação

Nilza A.T. Cesar

Mestre Nilza Cesar

(Assistente)

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

