



**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**Departamento de Organização e Gestão da Educação**

**Licenciatura em Organização e Gestão da Educação**

**Monografia**

**Contribuição da Gestão Pedagógica Participativa na Melhoria da  
Aprendizagem - Estudo de caso na Escola Primária Completa Mavalane “B”,  
Cidade de Maputo (2020 - 2021)**

Saugina Valentim Djive

Maputo, Abril de 2024

**Faculdade de Educação**  
**Departamento de Organização e Gestão da Educação**

**Contribuição da Gestão Pedagógica Participativa na Melhoria da  
Aprendizagem - Estudo de caso na Escola Primária Completa Mavalane “B”,  
Cidade de Maputo (2020 - 2021)**

Saugina Valentim Djive

Monografia apresentada na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, sob supervisão de Dr. Nelson Buque.

Maputo, Abril de 2024

## **APROVAÇÃO DO JÚRI**

Este trabalho foi aprovado com a classificação de \_\_\_\_\_ valores no dia \_\_\_\_\_  
de \_\_\_\_\_ 2024, pelos membros do júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane.

---

O Presidente do Júri

---

O Arguente

---

O Supervisor

## **DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE**

Declaro por minha honra que este trabalho de conclusão de curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação que, submeto ao Departamento de Organização e Gestão da Educação/UEM, em cumprimento dos requisitos para obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, nunca foi apresentado na sua essência, para obtenção de qualquer grau acadêmico e que constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando no texto indicado a bibliografia e as fontes utilizadas.

A Candidata

---

(Saugina Valentim Djive)

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho à minha família, Dgive aos meus sobrinhos e em especial a Neúsia, a minha amora Maria Fulana pelo Amor, ensinamento, dedicação e também por todo apoio absoluto e incondicional que deu, em todas conjunturas da minha vida, pois sempre esteve presente em todas as etapas do meu percurso, bem como as palavras encorajadoras que me endereçou e sempre me fez acreditar que nada era impossível nesta terra, mas sim basta apenas seguir os nossos sonhos.

## Agradecimentos

A Deus pela protecção e garantia da minha existência na face da terra.

Ao supervisor Mestre Nelson Buque, pela paciência que sempre disponibilizou na orientação e pelas observações pontuais e atenção dedicada nos momentos precisos e por estar a par no decurso da elaboração do presente trabalho. Foi motivo de encorajamento em dar continuidade com a pesquisa até chegar ao presente momento.

À minha família Djive, pelo carinho, atenção, força que me deram e compreensão pelo tempo que estive ausente do seu convívio durante todo o processo de formação e de trabalho, dedico-lhes a minha gratidão.

A todo corpo docente da Universidade Eduardo Mondlane (UEM) que deu suas contribuições durante todo período de ensino, aprendizagem e pelo reconhecimento de grandes desafios no desempenho e profundidade na produção de conhecimento e por via disto, serei capaz de compartilhar os mesmos com toda a sociedade moçambicana

À Direcção da Escola Primária Mavalane “B” por ter colaborado para efectivação dos resultados que se apresentam.

Aos meus colegas da turma e do grupo de estudo que sempre compartilharam os conteúdos da ciência e do saber no geral, agradeço muito pelo apoio prestado durante os quatro anos, aos meus amigos e a todos que de forma directa ou indirectamente contribuíram para o sucesso e materialização da minha formação académica, o meu *Nkhanimambo*.

## **Resumo**

Este trabalho aborda sobre a Contribuição da Gestão Pedagógica Participativa na Melhoria da Aprendizagem - Estudo de caso na Escola Primária Completa Mavalane “B”, Cidade de Maputo (2020 - 2021), de modo a dar contributo na gestão participativa pedagógica e melhoria da aprendizagem dos alunos da Escola Primária Completa Mavalane “B”. No desenvolvimento desta pesquisa seguiu-se os procedimentos metodológicos da pesquisa qualitativa e foi subsidiado por tratamento estatístico na análise das respostas dos questionários e entrevistas. As entrevistas foram aplicadas para o Presidente de Conselho de Escola, o Director da Escola, o Director Adjunto escolar, chefe da secretaria, professores, Pais/ encarregados de educação e alunos da Escola Primária Completa Mavalane “B”. Foi aplicada a observação a todos intervenientes do processo educativo, concretamente aos alunos, aos pais e encarregados de educação, ao conselho da escola, e aos membros da direcção da Escola Primária Completa Mavalane “B”. Conciliando com questionário com perguntas fechadas aplicada aos professores de forma a aferir como participam na gestão dos processos educativos da escola e a entrevista aplicada aos membros da direcção (ao director, DAE, chefe da secretaria) e ao Presidente do Conselho da Escola, aos pais e encarregados de educação e aos alunos. O estudo mostrou, que é com base na gestão pedagógica democrática ou participativa que pode ser melhorada a aprendizagem dos alunos e que a falta de comunicação entre os intervenientes educativos pode contribuir para o bom desempenho não só dos alunos, também de todos sectores que fazem a escola. Assim, a partir da análise da informação obtida com base dos questionários, entrevistas e observação, o estudo concluiu que todos os intervenientes do processo educativo estão cientes da necessidade da sua participação na gestão escolar participativa, para garantir que a escola responda os anseios da comunidade onde ela está inserida, uma vez que a escola está ao serviço da própria sociedade, visto que a comunidade passou a participar na gestão escolar, foram aplicadas várias estratégias da gestão participativa que de algum modo pode melhorar a aprendizagem dos alunos, culminando com a melhoria do aproveitamento pedagógico dos alunos da EPC Mavalane “B”.

**Palavras-chave:** *Gestão pedagógica participativa. Melhoria de Aprendizagem. Conselho de Escola.*

## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS**

ADE – Apoio Directo às Escolas

CE – Conselho de Escola

DAE – Directora Adjunta Escolar

Dr – Doutor

EPC – Escola Primária Completa

MINEDH – Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano

OGE – Organização e Gestão da Escolar

PEA – Processo de Ensino Aprendizagem

PPP – Plano ou Projecto Pedagógico

TIC's – Tecnologias de Informação e Comunicação

UEM – Universidade Eduardo Mondlane



## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 - Gestão pedagógica participativa na Escola Primária Completa Mavalane “B” .....	33
Gráfico 2 - Formas para a garantir a participação do Conselho na gestão da Escola Primária Completa Mavalane “B” .....	35
Gráfico 3 - Estratégias usadas para a melhoria PEA dos alunos .....	36
Gráfico 4 - Critérios de avaliação dos alunos na Escola Primária Completa Mavalane “B” .....	37
Gráfico 5 - Participação das reuniões a convite do Conselho de Escola .....	38
Gráfico 6 - Decisões que a direcção da escola deve consultar aos alunos.....	39

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Composição do Conselho de Escola Primária Completa Mavalane “B” .....	32
--	----

## ÍNDICE

<b>Dedicatória</b> .....	i
<b>Agradecimentos</b> .....	ii
<b>Resumo</b> .....	iii
<b>LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS</b> .....	iv
<b>Índice de Gráficos</b> .....	v
<b>Índice de Tabelas</b> .....	vi
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 Delimitação do tema.....	2
1.2 Formulação do problema.....	2
1.3 Objectivos.....	4
1.3.1 Objectivo Geral.....	4
1.3.2 Objectivos específicos .....	4
1.4 Perguntas de pesquisa.....	4
1.5 Justificativa.....	5
1.6 Estrutura do Trabalho .....	6
<b>CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	8
2.1 Conceitos Básicos .....	8
2.2 Contribuição da gestão pedagógica participativa.....	14
2.2.1 Acção de gestão pedagógica participativa focada na aprendizagem do aluno .....	14
2.2.2 Avaliação permanente das acções da escola.....	16
2.2.3 Monitoria e avaliação continua da qualidade do processo pedagógico.....	17
2.3 Formas de participação na gestão pedagógica .....	19
2.4 Aprendizagem dos alunos da Escola Primária Completa Mavalane “B” .....	24
2.5 Problemas da Gestão pedagógica participativa.....	26

<b>CAPÍTULO III – METODOLOGIA .....</b>	<b>28</b>
3.1 Descrição do local do estudo.....	28
3.2 Abordagem Metodológica.....	28
3.3 Amostragem .....	29
3.4 Técnicas de recolha de dados .....	30
<b>CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>32</b>
4.1 Composição e funcionamento do Conselho da Escola Primária Completa Mavalane “B”	32
4.2 Análise das entrevistas realizadas na Escola Primária Completa Mavalane “B” .....	33
4.3 Possíveis problemas na gestão pedagógica participativa que comprometem a melhoria da aprendizagem na Escola Primária Completa Mavalane “B” .....	40
<b>CAPÍTULO V – CONCLUSÃO .....</b>	<b>42</b>
5.1 Constrangimentos.....	30
5.2 Sugestões.....	43
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>44</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>i</b>
Apêndice 1 - Questionário para os professores da EPC Mavalane “B” .....	ii
Apêndice 2 – Guia de Entrevista para os alunos da EPC Mavalane “B” .....	v
Apendice 3 - Entrevista para os membros de Direcção da EPC Mavalane “B” .....	vii
Apêndice 4 - Entrevista para os pais/membros de Conselho de escola da EPC Mavalane “B”	ix
<b>ANEXOS.....</b>	<b>xi</b>

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa mostrar a importância da concretização da gestão pedagógica participativa na Escola Primária Completa de Mavalane “B”. No entanto, apesar de existir mecanismos para sua viabilização, muitas vezes a mesma não se concretiza por falta de participação de todos elementos que compõem a escola, dentre eles a direcção, os professores, os pais e ou encarregados de educação e o aluno como principal agente no PEA.

Cabe aos profissionais da educação entenderem sobre a relevância da gestão pedagógica participativa pedagógica, bem como a implementação de estratégias que materializem este processo nas escolas moçambicanas.

Para tal, é necessário garantir que todos os intervenientes compreendam sua responsabilidade neste processo, promovendo e encorajando o envolvimento entre todos os seguimentos da comunidade escolar nas acções da gestão de modo a se tornarem mais transparentes. Aplicar tais acções e atribuir determinadas responsabilidades tem sido uma tarefa complexa visto que a entidade sénior (direcção) não tem participado os outros intervenientes, facto este que dificulta a democratização da aprendizagem na escola.

Assim, com o mesmo pretende se mostrar as formas de gestão pedagógica participativa que contribuem para a melhoria da aprendizagem através da intervenção dos vários actores do PEA. Pretende-se ainda identificar não só os problemas da fraca participação na gestão do processo educativo, mas também procurar possíveis soluções que poderão ser encontrados em prol da gestão pedagógica e participativa que possam comprometer a melhoria da aprendizagem na Escola Primária Completa Mavalane “B”.

O mesmo trabalho permitirá ainda compreender como a comunidade é participada dos assuntos que dizem respeito à escola e até que ponto sua participação poderá contribuir na melhoria da aprendizagem dos alunos nesta escola.

## **1.1 Delimitação do tema**

Todos os integrantes do quadro profissional escolar têm importância enorme na formação do educando e na gestão da própria escola, onde este não é o mesmo com aquela concepção de reproduzir o que lhe é passado. Essa nova configuração permite não somente a este, mas também aos pais, professores e funcionários da escola interagir junto na busca de soluções no Processo de Ensino e aprendizagem de modo a garantir um bom rendimento pedagógico dos educando, daí que surge o presente trabalho com o tema “*Contribuição da Gestão Pedagógica Participativa na Melhoria da Aprendizagem - Estudo de caso na Escola Primária Completa Mavalane “B”, Cidade de Maputo (2020 - 2021).*”

## **1.2 Formulação do problema**

A gestão pedagógica pode ser vista como um tema tenso, devido a complexidade das suas actividades, porém, quando esta é democratizada ou participativa, cria espaço para parecer mais simples do que complexa.

A gestão participativa ocorre quando todos os colaboradores, tem a liberdade e o interesse de se manifestar, agir e dar ideias criativas para que a instituição atinja seus objectivos por meio de um processo colectivo.

Tem como vantagem a participação eficaz dos colaboradores nos objectivos da instituição, gerando desta forma um clima propício ao desenvolvimento qualitativo no trabalho e consequentemente, o aumento da produtividade em suas funções.

Em Moçambique, a mesma tem enfrentado vários desafios no que tange a interacção entre os intervenientes do Processo de Ensino e Aprendizagem (gestores, professores, pais/ encarregado de educação e os alunos). Portanto, para que esta gestão participativa se efective é necessário garantir que todos intervenientes compreendam sua responsabilidade neste processo, promovendo e encorajando o envolvimento entre todos os segmentos da comunidade escolar nas acções da gestão de modo a se tornarem mais transparentes.

Olhando para a escola em causa, pode se dizer que existe uma fraca evidência da gestão pedagógica participativa pois, observa-se uma monopolização por parte da direcção, na medida em que esta não envia esforço para que a comunidade participe de forma activa no que lhe é solicitada. Assim, tendo em conta que cada sujeito do processo educativo tem suas funções específicas, no planeamento e na efectivação das actividades escolares, a direcção da escola deve se basear no princípio da colectividade.

No que respeita ao professor quanto a participação e contribuição do seu ponto de vista na gestão pedagógica a nível directivo, nota-se que o mesmo não tem participado e nem tão pouco valorizadas suas opiniões para melhor andamento da instituição. A título de exemplo na escola em foco verifica-se uma situação onde se exige que o professor opine sobre determinados assuntos, porém, as mesmas sugestões ou opiniões não são aplicadas, deixando transparecer assim que as mesmas não apresentam nenhum valor para a direcção. Nota-se, no entanto, que a direcção dita suas regras, ordens entre outros, tirando do professor a autonomia na tomada de decisões.

Um dos factores que tem levado o andamento da escola ao fracasso é o ignorar o facto de que o professor é o principal agente neste processo, ele tem ciência do que está falhando e do que esta bom, portanto para melhor gerir as actividades pedagógicas, este devia ser dado espaço e se fazer a auscultação de modo a colher informações fidedignas para a possível solução dos problemas escolares.

Outra questão que está falhando na gestão pedagógica participativa é a exclusão do aluno na exposição das suas necessidades, esquecendo-se que este é o agente focal e todas as decisões tomadas o afectam directamente.

Assim sendo, a que se ter atenção em tudo que se for a decidir, de modo a não prejudicar o trabalho do professor, tão pouco do aluno, fazendo com que a direcção da escola olhe mais para o progresso do aluno, para a boa reputação da instituição e para a disponibilização dos recursos essenciais para o professor, garantindo assim um ambiente de trabalho favorável e saudável para todos os intervenientes.

Pensando nisso, verifica -se a necessidade de propiciar momentos de reflexão e discussões em prol de uma busca por uma educação promotora de melhores índices de aprendizagem, sendo estes,

resultantes de práticas pedagógicas inovadoras, interdisciplinares e eficientes para a superação do fracasso escolar garantidas pela gestão pedagógica participativa e ou democrática.

Mediante a estas constatações, coloca-se como questão de partida a seguinte:

*Como Garantir a Gestão Pedagógica Participativa na Melhoria da Aprendizagem dos Alunos na EPC Mavalane “B”?*

### **1.3 Objectivos**

#### **1.3.1 Objectivo Geral**

Analisar a contribuição da gestão pedagógica participativa na melhoria da aprendizagem dos alunos da Escola Primária Completa Mavalane “B”.

#### **1.3.2 Objectivos específicos**

- Identificar a contribuição da gestão pedagógica participativa na melhoria da aprendizagem dos alunos da Escola Primária Completa Mavalane “B”;
- Caracterizar a contribuição da gestão pedagógica participativa na melhoria da aprendizagem dos alunos da Escola Primária Completa Mavalane “B”;
- Descrever as formas de gestão pedagógica participativa que contribuam para a melhoria da aprendizagem na Escola Primária Completa Mavalane “B”;
- Descrever a aprendizagem dos alunos da Escola Primária Completa Mavalane “B”;
- Identificar os problemas da gestão pedagógica participativa que comprometem a melhoria da aprendizagem na Escola Primária Completa Mavalane “B”.

#### **1.4 Perguntas de pesquisa**

- Qual é a contribuição da gestão pedagógica participativa na melhoria da aprendizagem dos alunos da Escola Primária Completa Mavalane “B”?
- Quais são as formas de gestão pedagógica participativa que contribuem para a melhoria da aprendizagem na Escola Primária Completa Mavalane “B”?
- Qual é a contribuição aprendizagem dos alunos da Escola Primária Completa Mavalane "B"no que concerne a gestão pedagógica participativa?



- Quais são os problemas da gestão pedagógica participativa que podem comprometerem a melhoria da aprendizagem na Escola Primária Completa Mavalane “B”?

## **1.5 Justificativa**

Justifica-se a escolha do tema porque actualmente nas escolas moçambicanas tem-se assistido um tipo de gestão que exclui parte dos intervenientes do processo de aprendizagem, daí a necessidade de se pesquisar sobre as diferentes formas de gestão implementadas nas escolas com particular enfoque na Escola Primária Completa Mavalane “B”.

O garante do sucesso na gestão pedagógica deve ser virada a todos, isto é, deve incluir desde a direcção da escola, pais e encarregados de educação, aos alunos e outros intervenientes educativos. Só assim se pode debater e procurar soluções conjuntas de modo a sanar quaisquer problemas que se possam verificar no âmbito educativo.

Importa referir que a participação massiva e objectiva dos pais/encarregados de educação na vida estudantil dos seus educandos irá permitir uma abertura por parte da direcção com intuito de expor as suas preocupações, limitações, fraquezas, potencialidades, perspetivando uma aprendizagem de qualidade. Assim sendo, torna-se importante uma coesão de todo o elenco, pois soluções conjuntas são mais produtivas para a melhoria do processo de aprendizagem.

A escolha da EPC Mavalane “B” deveu-se ao facto de que numa anterior auscultação à comunidade a alguns anos atrás, notou-se que a escola era caracterizada por uma modelo estático, onde não havia participação da comunidade. Assim todos os assuntos que envolviam a escola eram geridos somente pelo director. Isso fez com que a comunidade do bairro Mavalane “B” se sentisse excluída dos assuntos relacionados com a mesma, não se fazendo valer a questão de que os filhos (educandos) destes são os agentes principais e activos da escola no Processo de Ensino de Aprendizagem.

Os dados analisados no presente trabalho são referentes ao período de 2020-2021. A escolha deste período foi porque houve um despertar por parte da estudante no tocante a algumas reuniões e praticas pedagógicas que a autora do trabalho fez parte.

A nível pessoal, a pesquisa é importante, uma vez que a pesquisadora é profissional da educação, vai se munir de ferramentas que podem ajudar na inclusão de todos actores educativos, em particular, aos pais e encarregados de educação em todo processo pedagógico que é por si responsável.

A nível social, a pesquisa é pertinente visto que vai trazer várias concepções de como a sociedade pode participar no processo educativo de seus educandos e também as várias formas da sua participação na gestão da coisa pública, como é o caso da escola, de modo que a própria sociedade se sinta parte do processo.

A pesquisa a nível da contribuição científica é importante no âmbito educativo, pois os estudos sobre esta temática são escassos, o que de certo modo pode ampliar a visão e o aprimoramento dos gestores e docentes no estudo de estratégias viáveis para a prática de uma gestão democrática e colaborativa e de princípios Éticos e Morais conducentes na criação de um ambiente propício para uma gestão participativa propriamente dita com base nesta pesquisa.

## **1.6 Estrutura do Trabalho**

Por uma questão metodológica e organizacional, o presente trabalho está dividido em seis capítulos onde:

O capítulo I é referente a introdução deste trabalho, e que engloba a contextualização, a justificativa, a indagação do problema, a definição dos objectivos, bem como debruça aspectos que deslumbram a relevância do estudo.

No capítulo II, apresentamos a fundamentação teórica de todo o nosso estudo, onde são caracterizadas as matérias e temáticas relacionadas com gestão pedagógica participativa, assim como, da sua implementação.

O capítulo III, é o da metodologia utilizada neste trabalho, os instrumentos da pesquisa, definição de amostra, a abordagem de estudo, e os métodos usados para a recolha de dados. Enquanto no capítulo IV, procedeu-se com a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa e a proposta

de acções estratégicas para implementação da gestão pedagógica participativa na EPC Mavalane “B”.

No que tange o capítulo V, apresentam-se as principais conclusões e recomendações do trabalho, e no capítulo VI, apresenta-se de forma clara as referências bibliográficas e todas as informações em (ANEXO e APÊNDICE) utilizadas durante a colecta de dados, e que nortearam o trabalho no seu todo.

## CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura constitui-se como parte fundamental do trabalho académico porque permite a percepção exaustiva do trabalho realizado a partir de ideias de certos autores. Ao longo da revisão da literatura vai-se tratar de questões relacionadas com a contribuição da gestão pedagógica participativa no Processo de Ensino e Aprendizagem, avaliar a melhoria da aprendizagem dos alunos da escola Primária de Mavalane “B”, caracterização das formas de participação da comunidade na gestão pedagógica, descrição das formas de gestão pedagógica participativa e indicar os problemas de gestão participativa que constituem constrangimentos ou contribuem na melhoria do Processo de Ensino e Aprendizagem.

### 2.1 Conceitos Básicos

Na literatura destinada ao significado da palavra gestão encontra-se o nosso dicionário da língua portuguesa, neste podemos encontrar as seguintes expressões: a palavra gestão é originária do termo em latim *gestione* que significa acção de gerir, gerência, administração ou direcção. A palavra administrar, por sua vez, é definida como forma de governar, reger, ordenar os factores e controlar a eficiência e a produção (Aurélio, 2004).

Nesta óptica, a palavra gestão em si, significa gerir, assim como administrar, tem a ver com todo o controle e acções propostas envolvendo um conjunto que pode envolver pessoas, empresa, produtos, serviços, clientes. gerir é controlar com eficiência ou busca-se isso.

Assim, podemos entender que gestão é planificar, organizar, liderar e coordenar as pessoas que constituem uma organização, as tarefas e as actividades por estes realizadas. Gestão refere-se a acção e ao efeito de gerir ou administrar (Andrade, 2001)

Segundo Garay (2011), gestão é o processo de dirigir a organização e a partir daí tomar decisões, levando em consideração as demandas do ambiente e os recursos disponíveis. Garay explica ainda que a gestão está relacionada ao processo administrativo como acto de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da organização para que os objectivos sejam alcançados.

Segundo Lück (1996), o entendimento do conceito gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas, analisando situações, decidindo sobre encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto.

Isso porque o êxito de uma organização depende da acção construtiva de seus componentes pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um orientado por uma vontade colectiva (Lück, 1996).

Libâneo (2007), reitera que o processo de tomada de decisão dá-se colectivamente possibilitando aos membros do grupo discussão e deliberação conjunta. Assim, o gestor escolar na sua dimensão política exerce o princípio de autonomia que requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, os pais, as entidades e organizações paralelas a escola.

Olhando para autores como Andrade e Garay a gestão efectiva-se somente numa boa administração dos recursos disponibilizados ou pela direcção da escola ou pelas demais entidades que lhes competem. Porém Libâneo olha para gestão no sentido de colectividade, onde o sucesso só se pode alcançar quando esta inclui todos o intervenientes de um determinado processo.

A gestão participativa corresponde a uma unidade de princípios e acções que viabiliza e permite mediar o envolvimento das pessoas na tomada de decisões necessárias à promoção das metas para o bem de todos. Além disso, tem o intuito de melhorar as relações no ambiente escolar, pois proporciona a participação de todos dando opiniões, decidindo acções, programando metas, ou seja, valorizando as ideias dadas por todos independente do cargo ou função que exerce dentro dela.

Libâneo, (2007) define gestão pedagógica participativa como a que inclui a participação activa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo de forma a garantir a qualidade da aprendizagem para todos os alunos.

De acordo com Lück (2009, p. 22) considera como gestão pedagógica participativa a todos os processos de diálogo que procuram incluir todos os sectores e grupos que estão envolvidos em uma questão, seja para partilhar conhecimentos sobre um tema, seja para a identificação colectiva de desafios, seja para planificar acções e tomar decisões colectivamente.

O conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação (Libâneo, 2008, p. 102).

Olhando para as palavras do autor acima citado pode se considerar a gestão pedagógica participativa como sendo um modelo de administração estruturado na confiança entre os profissionais de diferentes níveis hierárquicos. Por meio dela, os colaboradores participam do processo decisório e cultivam a livre interação visando atingir os objectivos da organização.

Sobre a afirmação acima citada, o referido autor aborda que um modelo baseado na gestão democrático-participativa tem na sua autonomia um dos mais relevantes princípios, que corresponde à livre escolha dos objectivos e processos de trabalho, além da construção unificada do campo de trabalho.

De acordo com Ferreira (1998, p. 17), a gestão pedagógica participativa deve ser entendida dentro de quatro dimensões, nomeadamente:

- No processo de tomada de decisões que se refere a análise das situações apresentadas com vista a uma decisão;
- No processo de integração que se refere a promover, estimular e articular as pessoas a participarem e reconhecer-se num grupo;
- No processo de controle público que se refere a acompanhar , examinar e articular prestação de contas e conservação do património público de acordo com as leis e;
- No processo específico-simbólico que se refere ao mecanismo de participação utilizado pelo grupo como manifesto para conseguir atingir os objectivos colectivos em questão.

Lück (2009), citado por Araújo (2019), define gestão Pedagógica como organização, coordenação, liderança e avaliação de todos os processos e acções directamente voltados para a promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação.

Dai que Brandão e Streck (2006, p. 31), consideram a gestão pedagógica participativa uma articulação de acções, um instrumento científico, político e pedagógico de produção partilhada de conhecimento social, porque ela própria se inscreve no fluxo das acções sociais.

No que respeita a gestão pedagógica participativa, percebe-se que para que esta tenha sucesso os membros da instituição ou colaboradores, nesse caso da escola, precisam aderir uma política de ajuda mútua e reciprocidade no tratamento de assuntos relacionados com o seu trabalho, bem como o comprometimento no que toca a responsabilidade que cada um tem em prol das actividades desenvolvidas na escola. Assim sendo, estará se investindo numa pedagogia baseada no esforço e empenho de todos os colaboradores que por conseguinte garantirá bons resultados no fim de cada acção que envolve o PEA.

De acordo com as palavras dos autores acima citados, pode se afirmar que a gestão pedagógica ou escolar participativa visa articular esforços de todos intervenientes educativos para o cumprimento de um determinado objectivo e também para a melhoria do próprio Processo de Ensino e Aprendizagem.

Lück (2009, p. 96) considera que gestão pedagógica participativa é um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, colectivamente organizado, de modo que as pessoas, em equipe, possam promover resultados pedagógicos desejados.

É Nessa óptica que pode se considerar a gestão pedagógica participativa como sendo aquela em que a comunidade participa activamente do planificação, execução e fiscalização dos projectos educativos, nos gastos dos recursos da escola. As decisões são tomadas pelo conselho escolar, formado por representantes dos pais, alunos, professores, coordenadores, secretários e directores escolares.

Para que a gestão pedagógica seja participativa, na ideia do Libâneo (2007) o gestor deve ser democrático e que seja uma pessoa que busca a qualidade do seu trabalho devendo incentivar práticas colectivas e participativas das instâncias colegiadas, representadas por pais, alunos, professores, funcionários e comunidade escolar.

Uma gestão pedagógica participativa traz vários benefícios para a sociedade, pois, por causa de sua estrutura democrática, ajuda a convergir objectivos comuns à escola e à comunidade. Também ajuda a dar voz às pessoas que antes eram ignoradas e, com isso, fortalece a cidadania.

A gestão participativa pedagógica é importante porque actua estabelecendo directrizes, metas e demais planeamento com vista a garantir o sucesso escolar dos alunos, ela envolve transparência e participação de todos os sujeitos da instituição por meio de competência, autonomia e autoridade com partilhada.

Essa ideia é secundada pelo Libâneo (2007, p. 18), que considera a gestão pedagógica participativa como sendo aquela que traz enumeras vantagens, como: o gestor fica livre para focar no mais importante; os intervenientes educativos se sentem mais importantes; há maior inovação; o potencial da equipe é melhor aproveitado; a escola ou organização nunca irá parar; permite que haja dimensionamento da estrutura e também do dimensionamento dos resultados.

Para conseguir instituir a gestão pedagógica participativa numa escola em benefício do Processo de Ensino e Aprendizagem, é necessário que o diálogo esteja presente em todos os âmbitos. É necessário que o gestor, o coordenador pedagógico estabeleça, intermedeie e faça a manutenção do diálogo entre o director, as equipes docente, alunos e equipe pedagógica.

Na ideia do Luck (2009, p. 50), a gestão para além de democrática deve ser participativa e colaborativa. É partindo desse pressuposto que pode-se levar em consideração que a gestão possui princípios democráticos que devem ser seguidos através da legalidade, com autonomia, participação, transparência, ética e pluralismo.

Ainda de acordo com o autor acima citado, considera dentre vários princípios ou formas de participação na gestão pedagógica participativa, a participação dos profissionais da educação na elaboração do projecto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares ou equivalentes.

Segundo Marques (1967, p.69), as formas de participação na gestão pedagógica podem resumir-se na participação de todos os intervenientes da escola, nos diferentes níveis de decisão e nas suas sucessivas fases de actividades, para assegurar o eficiente desempenho da organização.



Para cumprir sua função de promover o desenvolvimento da aprendizagem dos seus alunos, a escola necessita que todos os intervenientes educativos se sintam responsáveis pelo Processo de Ensino e Aprendizagem, ou seja, pela apropriação e construção do seu próprio saber, sendo necessário dessa forma que esteja muito claro o papel de cada um como sujeitos desse processo.

No que refere à gestão do Processo de Ensino e Aprendizagem é necessário adoptar uma postura diante do ensino que combata posicionamentos tradicionais e que congreguem pressupostos básicos de construção de conhecimento que facilitem a aprendizagem daqueles que frequentam a escola, nesse caso, o aluno.

A gestão participativa pedagógica é importante porque actua estabelecendo directrizes, metas e demais planeamento com vista a garantir o sucesso escolar dos alunos, ela envolve transparência e participação de todos os sujeitos da instituição por meio de competência, autonomia e autoridade com partilhada.

O Conselho Escolar, também conhecido como Conselho de Escola é um órgão composto por representantes da comunidade escolar e local, que tem como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras, no âmbito da escola (Brasil, 2004).

Para Luck (2000), o Conselho de escola deve permitir a promoção da participação da comunidade escolar nos processos de administração e gestão da escola, visando assegurar a qualidade do trabalho escolar em termos administrativos, financeiros e pedagógicos.

Nesse sentido, o Conselho de Escola assume-se como um instrumento que pretende viabilizar a prática de gestão democrática, em parte através da participação de todos os segmentos na tomada de decisão sobre os destinos da escola.

Assim, o Conselho de Escola pode ser visto como um mecanismo de gestão democrática da escola, pois segundo Werle (2003), como citado em Luiz e Conti (s/d), relaciona-se com os princípios da igualdade, da liberdade e do pluralismo e é composto por diferentes segmentos da comunidade escolar.

Para este estudo, o Conselho de Escola deve ser entendido como espaço permanente de debate, geração de ideias, que deverão proporcionar uma prática democrática das relações estabelecidas na dinâmica do sistema escolar (Paro 2001, como citado em Drabach, 2010).

## **2.2 Contribuição da gestão pedagógica participativa**

A gestão pedagógica define as linhas de actuação, em razão dos objectivos e do perfil da comunidade e dos discentes, para que aconteça um bom rendimento escolar dos estudantes e um bom entendimento entre professor e aluno durante as aulas.

Quem elabora os conteúdos curriculares é a gestão pedagógica, ela também avalia o rendimento das propostas pedagógicas, dos objectivos e os cumprimentos das metas da escola (Libâneo, 2001). citado por (Pascoal & Reis 2017).

A gestão pedagógica participativa e ou democrática contribui positivamente com a qualidade do ambiente escolar, tendo o gestor à frente da escola como líder que apoia estabelecendo as prioridades, além de organizar, avaliar e participar dos resultados das aprendizagens dos alunos (Luck, 2005).

A gestão participativa combate o isolamento de gestores e professores, melhora a qualidade pedagógica e motiva a todos os envolvidos no processo educacional.

Melhorar a aprendizagem visa estimular os alunos a mudarem a visão dos estudos, incluindo a família no diálogo sobre a melhoria do desempenho de aprendizagem bem como as estratégias que podem ser adoptadas para incentivar uma atitude prazerosa e pró-activa dos alunos em relação aos estudos.

São várias as formas de gestão pedagógica participativa que podem contribuir para a melhoria da aprendizagem onde se destacam: acção da gestão pedagógica focada na aprendizagem do aluno, avaliação permanente das acções da escola e monitorar e avaliar continuamente a qualidade do processo pedagógico.

### **2.2.1 Acção de gestão pedagógica participativa focada na aprendizagem do aluno**

A gestão escolar busca atender às necessidades de todos os sectores da escola de forma integrativa, oferecendo suporte para os envolvidos na formação dos alunos. Portanto, é uma prática que visa

organizar os recursos (físicos, financeiros e humanos) e as actividades realizadas no ambiente educacional da melhor maneira possível, visando oferecer uma educação de qualidade.

Dessa forma, a gestão escolar promove a autonomia da escola na administração dos seus recursos financeiros e pedagógicos e a optimização de tempo e processos dentro do ambiente educacional. Isso aumenta a qualidade do currículo e a motivação da equipe como um todo.

De acordo com Santos (2008, p. 34), a gestão pedagógica é considerada o pilar mais importante da gestão escolar. Isso porque ela está ligada directamente à actividade-fim da escola. Portanto, ela actua directamente na formação e no desenvolvimento de competências e habilidades pessoais e profissionais nos alunos.

Essa área da gestão escolar tem foco na mobilização de recursos e estruturação de processos da área educacional da escola. Ou seja, a gestão pedagógica é a responsável pela organização e pelo planeamento da proposta política e pedagógica de ensino da escola, assim como definição dos melhores métodos de ensino e aprendizagem.

Ainda de acordo com Santos (2008), a gestão pedagógica centrada na aprendizagem do aluno é a responsável por estabelecer metas educacionais e avaliar o alcance desses objectivos. Também é a área da gestão escolar responsável por avaliar o desenvolvimento de professores e alunos, assim como criar um ambiente estimulante e que proporcione a aprendizagem.

É nessa óptica que a gestão pedagógica participativa, não deve apenas olhar para questões administrativas ou financeiras, deve também focalizar-se no fim último da escola que é a formação integral do aluno, através de propostas educativas que respondem as necessidades colectivas e individuais do próprio aluno.

O director e o director adjunto pedagógico são os principais responsáveis por essa área da gestão escolar, mas sempre consultado o conselho da escola e os demais intervenientes educativos. É o director adjunto pedagógico o principal responsável pela gestão pedagógica, assessorado pelos seus coordenadores de classes e/ou de disciplinas.

Na visão do Santos (2008), é o director adjunto Pedagógico que deve integrar todas as informações e objectivos pedagógicos, englobando-os no planeamento escolar anual da instituição. Ele também é o responsável por engajar todos os envolvidos no processo educacional no cumprimento desses

objectivos e metas, incluindo professores, profissionais da escola, alunos e seus familiares. E além do mais, avalia o trabalho exercido pelos professores e transforma suas demandas e dificuldades em planos de acção.

Assim, torna-se importante a gestão pedagógica participativa focado no aluno porque é necessário para o bom funcionamento da escola e na melhoria da qualidade do ensino oferecido. Em primeiro lugar, ela actua estabelecendo directrizes para que seus professores possam planificar as suas aulas de acordo com o plano Político-Pedagógico da escola.

Costa (1999, p. 12) considera a gestão pedagógica participativa focada na aprendizagem do aluno importante porque também melhora a comunicação entre todos os envolvidos no processo de aprendizagem, incluindo alunos e seus familiares. Isso porque todos tomam consciência de quais são os objectivos da sua escola e os critérios utilizados para avaliar o atingimento desses objectivos.

Além do mais, o corpo discente e seus familiares têm mais consciência de seu papel na aprendizagem e os motivos por trás do currículo planificado pela escola. Também favorece o diálogo deles com professores, coordenadores e directores da instituição de ensino.

Na mesma linha de pensamento, Castro (2001), considera a gestão pedagógica participativa focada no aluno importante porque propicia uma avaliação do desempenho e resultados dai que favorece a melhoria constante da qualidade de ensino da sua escola. Isso porque criam-se critérios que indicam pontos críticos que devem ser trabalhados no próximo ano. A avaliação tem como foco a capacitação constante dos professores e funcionários da escola, visando sempre a melhoria na qualidade de ensino e formação dos alunos.

Uma gestão pedagógica bem-feita tem o objectivo de buscar continuamente os melhores métodos de ensino e aprendizagem para os alunos. Também actua de forma a criar um ambiente propício, com toda a estrutura necessária para que os alunos absorvam o conteúdo do programa Político-Pedagógico da escola.

### **2.2.2 Avaliação permanente das acções da escola**

O papel da escola é justamente de fazer compreensível o significado dos conceitos das normas e valores, se esforçar para torna-los visíveis, assimilar os valores no seu comportamento ao

conscientizá-los na sua relação com os outros alunos afirmando sua autonomia, estabelecer limites ao exercícios da liberdade.

O papel da escola, como afirma Costa (2007, p. 46), é ensinar o aluno a desenvolver suas percepções de mundo. Ensinar ao aluno seus direitos e deveres com a sociedade. Formar cidadãos capazes de transformar a sociedade e torná-la mais justa. Instruir o aluno para que ele consiga construir uma boa carreira no mercado de trabalho.

É nessa linha de pensamento que no âmbito da gestão pedagógica participativa a escola e seus intervenientes avaliem permanentemente as acções da escola ao serviço da sociedade ou da comunidade onde ela está inserida.

A avaliação das acções da escola visa medir ate que ponto a escola está a cumprir com o seu papel de construção social do individuo, se a escola está cumprir com o PPP por sí criado e essa avaliação deve ser o mais transparente possível.

O acto da avaliação do papel da escola vai ajudar de algum modo aos gestores da escola e a outros intervenientes educativos a requalificar seus objectivos a partir de um plano de acção com forma de reajustar as exigências da nova realidade exigida a cada momento.

A avaliação do desempenho da escola no serviço pedagógico que oferece a sociedade vai ajudar no redimensionamento dos objectivos, na aferição do nível de satisfação dos profissionais da educação e também para reelaborar planos de intervenção para suprir as dificuldades localizadas durante o Processo de Ensino e Aprendizagem.

### **2.2.3 Monitoria e avaliação continua da qualidade do processo pedagógico.**

A monitoria e a avaliação do PEA não deve priorizar apenas o resultado ou o processo, mas deve como prática de investigação, interrogar a relação ensino e aprendizagem e buscar identificar os conhecimentos construídos e as dificuldades de uma forma dialógica.

Os processos pedagógicos de acordo com Lopes (2006, p. 6), são intencionais, deliberados, que têm por objectivo promover, em contextos culturais definidos e de modo sistematizado, relações significativas entre o aprendiz e o conhecimento produzido pelos homens em seu processo social e histórico de produção das condições materiais de sua existência.

Tomando como pressuposto que o conhecimento não se produz na escola, mas nas relações sociais em seu conjunto, torna-se necessário uma monitoria e avaliação permanente dos processos pedagógicos por todos intervenientes educativos, sendo eles os profissionais da educação e a própria comunidade onde a escola está inserida.

A monitoria e avaliação dos processos pedagógicos visam à melhora da aprendizagem e assim deve ser vista como um instrumento para estimular o aluno e outros intervenientes educativos: instrumento de superação e não de punição. Faz parte do acto educativo, do Processo de Ensino-Aprendizagem, avaliar para diagnosticar, para interferir e agir, redefinindo os rumos e caminhos a serem seguidos (Lopes, 2006, p. 19).

A monitoria e avaliação dos processos pedagógicos não deve apenas se cingir no que é ensinado ou no que os alunos aprendem, passa necessariamente e avaliar a forma como os alunos são ensinados, as condições em que o professor ensina, as dificuldades que a própria escola atravessa na garantia de uma educação de qualidade, as relações que a escola estabelece com a comunidade onde ela está inserida. Só assim a escola poderá garantir uma educação ou aprendizagem de qualidade que se espera dela (Lopes, 2006, p. 21)

Tendo como base as palavras do autor acima citado, a monitoria e avaliação de todos processos pedagógicos devem englobar todas as esferas que participam no PEA, quer dizer, a avaliação não deve ser apenas para o aluno, é preciso avaliar a participação e a forma de participação de cada interveniente em todo processo educativo (os gestores e suas tarefas, os profissionais da educação e suas tarefas, a comunidade e seu papel, etc.)

Para a monitoria e avaliação dos processos pedagógicos, segue-se os critérios abaixo:

➤ Metodologia de ensino.

As metodologias de ensino fazem parte da proposta pedagógica de uma instituição, por isso, há necessidade de serem avaliados para aferir se estão a surtir os efeitos desejados. É nessa linha de pensamento que Santos (1999), afirma que a metodologia escolhida guiará os professores nesse processo, indicando novas formas de ensino e, às vezes, até mesmo novos recursos de aprendizagem. Além disso, é fundamental para tranquilizar os pais a respeito do que é transmitido aos seus filhos.

➤ Práticas educativas adoptadas.

A proposta pedagógica também deve ser avaliada na prática do ensino. Há necessidade de monitorar e avaliar como é que o professor faz a mediação da aprendizagem. Assim como afirma Santos (1999), que cabe ao professor estruturar sua prática de ensino sem fugir do objectivo de desenvolver a autonomia e independência do aluno. A avaliação é educativa por si mesma, pelas circunstâncias do seu relacionamento com a sociedade, por sua dinâmica, por sua forma de ensinar e de aprender e pela organização do seu trabalho.

➤ Existência de projectos institucionais

As escolas devem funcionar com base num PPP, como forma de garantir o cumprimento do seu papel, e de contribuir para a transformação social. E com base nos PPP que facilmente os intervenientes educativos podem avaliar o seu desempenho, identificando os sucessos e insucessos do PEA.

➤ Rotina da instituição

A rotina é uma categoria pedagógica utilizada na instituição educativa para auxiliar o trabalho do professor, sobretudo, para garantir que a criança seja atendida em suas necessidades básicas. A monitoria e avaliação da rotina da escola possibilita a verificação da organização do processo pedagógico dos professores e da própria escola.

### **2.3 Formas de participação na gestão pedagógica**

Para segurar gestão pedagógica participativa existe várias formas, mas para a presente pesquisa destaca-se: plano ou projecto pedagógico da escola, encontros permanentes com o conselho da escola e a participação da família na gestão participativa.

#### *Plano ou projecto pedagógico interno da escola*

O Projecto Político Pedagógico da escola, também conhecido pela sigla PPP, é um documento que contém toda a planificação da escola, reunindo seus objectivos, valores, metodologia de ensino e acções a serem colocadas em prática, tudo isso com a finalidade de alcançar as metas estabelecidas.

Saul (2008, p. 4), considera o projecto pedagógico um documento que garante a autonomia para as instituições de ensino em relação à proposta de orientação de suas práticas educacionais, estabelecendo os objectivos do ambiente educacional, podendo incluir desde a proposta curricular até a gestão administrativa no mesmo.

O PPP é uma ferramenta fundamental para orientar as actividades de uma instituição de ensino e sua gestão, funcionando como um direcionamento para a actuação dos professores e da equipe pedagógica. Para além disso, auxilia no trato das questões burocráticas e logísticas da escola. É também por meio deste instrumento que as escolas que definem quais os conteúdos serão ensinados e isso como serão feitos, levando em consideração as questões sócio-cultural e económicas em que estão inseridas.

Assim como afirma Saul (2008), justamente por ser tão relevante para o dia a dia da escola, o PPP costuma ser elaborado com a participação de toda comunidade escolar, envolvendo para além dos professores e funcionários, os alunos e seus familiares e este documento deve ser acessível a todos os envolvidos.

Nessa óptica, a escola, como forma de democratizar as suas actividades e incluir todos os intervenientes educativos no processo de gestão participativa, deve, na elaboração do PPP a escola deve chamar para essa tarefa, todos os intervenientes educativos, concretamente, os gestores da escola, os professores e a comunidade onde está inserida a escola, representada pela comissão de pais e encarregados de educação, ou pelo conselho da escola.

A construção do PPP deve obedecer à vários critérios, a destacar, a garantia do acesso e permanência, com sucesso, do aluno na escola; gestão democrática; valorização dos profissionais da educação; a qualidade do ensino; a organização e integração curricular; a integração escola/família/comunidade e a autonomia da escola.

Os pressupostos acima nomeados, devem ajudar o gestor e os de mais intervenientes educativos na elaboração do PPP, como forma de salvaguardar os interesses e anseios de cada um, porque para a escola nova, que se quer inclusiva, precisa responder às necessidades da sociedade onde ela está inserida.



Como forma de tornar a gestão pedagógica participativa e mais eficaz, de acordo com Saul (2008, p. 8), o PPP deve ser desenvolvido a partir de um diagnóstico interno da escola, levando em consideração todas as informações sobre o contexto actual da escola, além dos seus planos e objectivos futuros.

Olhando para as palavras do autor acima citado, o PPP passa a actuar como um norteador para as actividades quotidianas da escola, traçando o caminho a ser seguido pela comunidade escolar. Sendo a escola um lugar de formação do cidadão, é necessário contar com essa planificação conjunta, que estabelece objectivos, acções e atribuições de maneira bem definida para a melhoria constante da escola e do PEA.

#### *Encontros permanentes com o conselho da escola*

O conselho da escola é o elo de ligação entre a escola e a comunidade, por isso, torna-se importante um encontro permanente entre esse braço da comunidade e a enfatiza que “a escola tem [...] a preocupação de conquistar o apoio da comunidade, considerando-o relevante para uma actuação eficaz”. Ainda de acordo com o mesmo autor, possibilita à população o conhecimento e a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada da vida da escola.

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida (Libâneo *apud* Godotti e Romão 1997, p. 139).

A participação da comunidade no processo de conquista da autonomia da escola requer, assim, a participação dos pais, entidades e organizações as quais são paralelas à escola, visto que, no tocante à realidade das famílias, estas, por sua vez, participam do processo de tomada de decisões nos Conselhos Escolares, Associação de Pais, acompanhando e avaliando a qualidade dos serviços prestados, além de colaborar no processo de elaboração e aplicação do Projecto Político-Pedagógico.

Desse modo, usufruem das práticas participativas para integrarem outras circunstâncias decisórias no âmbito da sociedade civil (organizações de bairro, movimentos de mulheres, de minorias étnicas e culturais, movimentos de educação ambiental e outros), contribuindo para o aumento da capacidade de fiscalização da

sociedade civil sobre a execução da política educacional (Romão *apud* Libâneo, 2008, p. 144).

Assim, é correcto afirmar que a participação da comunidade no sector educacional na tomada de decisões ou na gestão participativa, dá respaldo aos governos a fim de que atendam melhor as necessidades educacionais da nação. A este respeito, Lück (2009) afirma que o gestor deve liderar e garantir a actuação democrática efectiva e participativa dos conselhos escolares e de classe, grémios estudantis entre outros colegiados educacionais.

De acordo com Lück (2009), cabe o gestor educacional estar ciente das questões da comunidade escolar, interpretando seus processos sociais e orientando o seu melhor encaminhamento. Afirma também que deve proporcionar a integração e a articulação entre a escola e a comunidade na qual encontra-se inserida, com o apoio e plena participação do conselho da escola, mediante a realização de actividades do âmbito pedagógico, científica, social, desportiva, cultural entre outras. Para a supracitada autora, a integração da instituição escolar como família e a comunidade constitui um factor de fundamental importância para o adequado funcionamento da escola, bem como da melhoria da qualidade de ensino.

#### *Participação da família na gestão participativa*

É importante ressaltar que a exigência da participação dos pais na organização e gestão da escola corresponde a novas formas de relações entre escola, sociedade e trabalho, que repercutem na escola nas práticas de descentralização, autonomia, co-responsabilização, interculturalismo. Cada categoria de sujeitos que constituem a organização escolar, tais como: professores, alunos, coordenadores, gestores, pais, funcionários dentre outros, possuem interesses específicos, uma vez que implica diversidades culturais e diferentes visões das questões escolares.

Para tanto, Libâneo (2008, p. 19), expõe que, resguardado o principio da gestão participativa, faz-se necessário considerar que a escola apresenta funções sociais explicitas, objectivos próprios, projecto pedagógico-curricular, estrutura de gestão, formulados de forma colectiva e pública, dentro do critério do respeito aos papeis e competências.

No que se refere às concepções de organização e gestão escolar, Libâneo atribui as seguintes concepções: a concepção científico-racional, que prevalece uma visão

mais burocrática e tecnicista da escola; a concepção sócio-crítica, que corresponde ao sentido pelo qual a organização da escola é um sistema que agrega pessoas, uma vez que evidencia a intencionalidade das acções, a importância das interacções sociais no grupo, bem como as relações de instituição com o contexto sociocultural e político; a concepção técnico-científica, que fundamenta-se na hierarquização de cargos e funções, nas normas e processos administrativos, proporcionando a racionalidade e eficácia do trabalho escolar; a concepção autogestionária que prima na responsabilidade colectiva, na ausência de direcção centralizada e acentuação da participação directa e igualitária dos membros da unidade escolar; já a concepção interpretativa, preconiza as intenções e a interacção entre os indivíduos e, por último, o autor cita a concepção democrático-participativa, na qual é a base deste referido estudo (Libâneo 2008, p. 75).

Tal concepção é fundamentada na relação orgânica entre gestão e a participação da equipe. Baseia-se na importância da formulação de objectivos comuns, sejam eles sócio-políticos e pedagógicos, de organização e gestão, assumidos por todos, promovendo a tomada de decisões sob forma colectiva, onde cada membro deve assumir a sua atribuição no espaço educacional, articulando entre a actividade da gestão e a participação das personagens escolares, como também dos que relacionam-se com as mesmas, além de acompanhar e avaliar a sistematização pedagógica, dando foco nas tarefas e nas relações interpessoais. Estes atributos citados visam atingir o êxito dos objectivos propostos pela escola.

A gestão participativa valoriza os elementos internos do processo organizacional, a planificação, a organização, a direcção, a avaliação, uma vez que não basta a tomada de decisões: é preciso que elas sejam postas em prática em função de prover as melhores condições para viabilizar os Processos de Ensino e Aprendizagem. [...] A gestão participativa é a forma de exercício democrático de gestão e um direito de cidadania, mas implica também deveres e responsabilidades, portanto, a gestão participativa é a gestão eficaz. Se, por um lado, a gestão democrática é uma actividade colectiva, implicando a participação e objectivos comuns, por outro, depende também de capacidades e responsabilidades individuais e de uma acção coordenada e controlada (Libâneo, 2008, p. 126).

Pode-se afirmar que a gestão escolar democrática e participativa é concebida como um elemento de democratização da escola, que auxilia na compreensão da cultura da instituição escolar e seus processos e, na articulação das relações sociais, da qual fazem parte, os desafios concretos do contexto histórico que vivenciamos. A concepção de gestão escolar democrática e participativa necessita não apenas criar espaços e atitudes autónomas, mas criar e sustentar processos e posições independentes. Nesse sentido, faz-se necessário, repensar o papel do professor, uma vez que, a

gestão escolar democrática e participativa se constrói no quotidiano escolar, pela vontade, autonomia e objectivos definidos colectivamente.

#### **2.4 Aprendizagem dos alunos da Escola Primária Completa Mavalane “B”**

O professor ao delinear o processo de ensino deverá considerar o triângulo didáctico reinterpretado" (Trindade, 2003, p. 108), em que os alunos nos seus contextos possuem um papel preponderante. O professor planifica as estratégias de ensino tendo em atenção os estilos de aprendizagem possuídos pelos alunos, quais são os conteúdos que os alunos devem aprender e quais as técnicas que proporcionam aprendizagem profunda conducentes à transferência de aprendizagem.

A avaliação necessita de se colocar ao serviço da aprendizagem do aluno (Black, e Wiliam, 2009), encontrando-se em permanente reorganização dialógica entre professores e alunos. As funções da avaliação estão agrupadas em: a) selecção, certificação e prestação de contas e b) democratização, promoção e clarificação da aprendizagem.

De acordo com Sarpa (2010), as modalidades de avaliação apresentam uma relação estreita com as funções da avaliação. Assim, a avaliação sumativa estabelece uma relação mais estreita com a selecção, certificação e prestação de contas enquanto a avaliação formativa se relaciona preferencialmente com a democratização, promoção e clarificação das aprendizagens tendo em consideração os estilos e ritmos de *assimilação* do conhecimento e aquisição de competências.

A avaliação formativa e formadora (Nunziati, 1990) exprime-se por meio de apreciações e de comentários de modo a responder ao compromisso de alterar o que é insatisfatório. Sadle (1989, p. 121) propõe um processo na avaliação formativa:

- a) Referência ao que está bem e o que está mal e ao que os alunos sabem ou não sabem;
- b) Referência explícita o que é uma boa execução;
- c) Explicitação de estratégias que permitam os alunos alcançar uma boa execução;
- d) Razões que poderão ter impedido para que a boa execução não acontecesse e

e) O que foi feito para se dissiparem as dificuldades (Fernandes, 2007; Leite, *et. al*, 1993).

O feedback, a autoavaliação e a hetero-avaliação têm um papel fundamental na formação dos alunos. Este processo permite encurtar a distância entre os níveis de execução e os de referência, a melhoria dos desempenhos e a transferência de aprendizagens para outros contextos.

Segundo Jordão (1993, p. 61), os alunos ao longo de um processo estruturador e estruturante das aprendizagens poderão ser capazes de:

- Compreender e definir os aspectos em que vai sendo avaliado;
- Participar activamente na concepção, organização e aplicação dos instrumentos avaliativos;
- Avaliar os próprios instrumentos;
- Avaliar-se em função dos critérios previamente estabelecidos;
- Confrontar a sua avaliação com a avaliação do professor;
- Desenvolver e consolidar competências, atitudes e valores;
- Crescer através de uma avaliação verdadeiramente formadora.

Na EPC Mavalane “B” a avaliação dos alunos durante o processo de aprendizagem obedece aos critérios pré-estabelecidos pelos órgãos centrais, mas não veda o espaço do professor aplicar várias estratégias avaliativas de modo a aferir o nível de desenvolvimento ou melhoria da aprendizagem.

A presente pesquisa decorreu no período em que o país estava sendo assolado pela pandemia da COVID-19 e por conta disso, as aulas decorriam num modelo híbrido, ou por outra, Não eram presenciais, o que de algum modo afectou o aproveitamento dos alunos visto que a monitoria das aprendizagens era feita à distância e os professores não tinham capacidade para proceder a avaliação dos alunos.

Como estratégias para que as aulas continuassem a ser recebidas pelos alunos, os professores elaboravam fichas de leitura, acompanhadas de exercícios, onde os alunos com ajuda de pais e encarregados de educação, liam e faziam a resolução, findo o prazo estabelecido, devolviam ao professor para a sua correcção.

Este modelo de aprendizagem e avaliação não garantia resultados fiáveis e seguros visto que não trazia certeza se era o próprio aluno que resolvia as tarefas, daí que houve necessidade dos professores buscarem outras estratégias de aprendizagem, como é o caso do uso das TICs (Whatsapp), para interagir com os alunos que também mostrou fracasso visto que nem todos alunos ou familiares dos alunos dispunham de dispositivos móveis com este aplicativo.

Findo o período de estado de emergência, com o regresso dos alunos as aulas presenciais e em dias alternados, os alunos da EPC Mavalane "B" foram mostrando melhoria no seu aproveitamento pedagógico e para aferir o nível desse aproveitamento, os professores aplicavam frequentemente as avaliações diagnósticas e formativas.

Até ao fim do presente trabalho de pesquisa, os alunos apresentavam um aproveitamento que pode ser considerado razoável, tendo rondando aos 67% num universo de 640 alunos da 6<sup>a</sup> e 7<sup>a</sup> classes. Este aproveitamento foi resultado do esforço feito pelos professores, alunos e os encarregados.

## **2.5 Problemas da Gestão pedagógica participativa**

No que concerne a essa nova abordagem da educação, Mendonça (2000) entende que:

A gestão pedagógica participativa é uma diretriz de política pública de educação coordenada pelos sistemas de ensino. Porém, as dificuldades e as resistências na implantação de processos de gestão pedagógica participativa ainda são muito intensas. As resistências indicam que as forças que agem em contrário ao movimento de democratização da gestão são de diferentes naturezas. Para alguns, as resistências estão na interferência política sobre a educação. Outros, o funcionamento do próprio sistema como um factor limitador da democratização. Nessa linha, estão os obstáculos que relacionam aos complicados processos administrativos, ao autoritarismo arraigado nas relações do sistema com a escola.

Apesar da gestão pedagógica participativa estar a ganhar terreno no sistema educacional, como se pode provar no nosso Moçambique, com a criação dos Conselhos de Escolas, por exemplo, é notória a resistência à sua efectivação, uma vez que a sua experimentação está enraizada nos formatos de centralização.

São vários os problemas ou constrangimentos na gestão pedagógica participativa nas escolas moçambicanas que podem influenciar negativamente no melhoramento do Processo de Ensino e

Aprendizagem, dentre eles, a gestão excludente, a falta de clareza dos papéis de cada membro da gestão escolar, o autoritarismo, a falta de transparência na gestão da coisa pública, em particular das acções administrativas da escola.

Assim, para se propor metas de superação e de transformação do âmbito educacional se torne necessário a participação de todos e, principalmente, na formação e/ou capacitação do gestor escolar, pois, ele não só deve ter uma formação académica e profissional de qualidade, mas também, deve ter a capacidade de liderança para garantir que o processo democrático seja realizado na sua escola.

Nesse sentido, a participação pedagógica da comunidade escolar, proporciona um melhor atendimento do que é gerir, pois, não só é o gestor escolar que tem o poder de decisão, e sim, todos os interessados no desenvolvimento da escola, na boa educação dos alunos, na melhoria dos serviços prestados, visto que, pelo princípio democrático, as decisões são realizadas colectivamente.

Quando a escola e comunidade trabalham juntos, os resultados positivos são bem visíveis, tanto na qualidade do ensino quanto na forma de relacionamento entre as pessoas que compõem estas duas instituições. Isto faz com que a participação da comunidade na gestão financeira da escola seja um factor relevante e indispensável dentro do processo educativo.

## **CAPÍTULO III – METODOLOGIA**

No capítulo antecedente, fez-se a apresentação das concepções sobre a gestão participativa a partir de ideias de vários autores, neste capítulo faz-se a apresentação da metodologia usada para o desenvolvimento do trabalho. De referir que neste capítulo apresenta-se a descrição do local do estudo, a abordagem metodológica, a amostragem e as técnicas de recolha e análise de dados.

### **3.1 Descrição do local do estudo**

A pesquisa decorreu na Escola Primária Completa de Mavalane “B”, sita no bairro de Mavalane B, no Município de Ka Mavota, a 500 metros da Avenida Julius Nyerere, na cidade de Maputo, concretamente na Rua de Complexo, que separa o bairro Mavalane “B”. com o bairro Hulene A.

### **3.2 Abordagem Metodológica**

A pesquisa adoptou uma abordagem qualitativa, complementada pela integração de dados quantitativos, documentais, exploratórios e bibliográficos. A componente qualitativa permitiu à pesquisadora estabelecer um contacto directo com os intervenientes, promovendo interações contínuas entre ambas as partes no contexto da Escola Primária Completa Mavalane “B”. Isso foi complementado pela análise de dados quantitativos, revisão documental, exploração do tema em questão e revisão da literatura existente. Essa combinação de métodos proporcionou uma compreensão abrangente e aprofundada do fenómeno em estudo

Através da pesquisa quantitativa, a pesquisadora teve a possibilidade de quantificar através de dados numéricos, a frequência das interações no âmbito da gestão participativa, usando o modo de análise estatístico, quantificando esses dados que colheu na Escola Primária Completa de Mavalane “B”.

A pesquisa documental de acordo com Lakatos e Marconi (2001), é a colecta de dados em fontes primárias, como documentos escritos ou não, pertencentes arquivos públicos; arquivos particulares de instituições e domicílios, e fontes estatísticas. Esta pesquisa permitiu a pesquisadora completar informações obtidas a partir de outras técnicas sobre a gestão participativa.



Na de pesquisa exploratória não se trabalha coma relação entre as variáveis, mas sim, com o levantamento da presença das variáveis e da sua caracterização quantitativa ou qualitativa. O objectivo da pesquisa exploratória é o de descrever ou caracterizar a natureza das variáveis que se quer conhecer (Koche 2002, p. 126).

Por meio do método qualitativo, a pesquisadora entrou em contacto directo e prolongado com o indivíduo ou grupos humanos (neste caso os intervenientes educativos da EPC Mavalane “B”), com o ambiente e a situação que está sendo investigada, permitindo um contacto de perto com os informantes.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Este tipo de pesquisa é considerada uma fonte de colecta de dados secundária, pode ser definida como: contribuições culturais ou científicas realizadas no passado sobre um determinado assunto, tema ou problema que possa ser estudado.

Foi nesta linha que a pesquisadora recorreu a esta pesquisa, lendo algumas obras para a obtenção de informações seguras sobre a temática, que facilmente permitiu a comparação de dados, assim como na recolha de ideias chaves das diferentes obras para dar ênfase ao trabalho.

### **3.3 Amostragem**

No que concerne a amostragem, na presente pesquisa trabalhou-se com uma população no universo de 628 indivíduos que correspondem a 240 alunos da 6ª Classe, 360 alunos da 7ª classe, 20 professores, 3 membros da direcção e 5 encarregados de educação, destes foram seleccionados como amostra, 42 indivíduos, sendo o Presidente de Conselho de Escola, o Director da Escola, o Director Adjunto escolar, chefe da secretaria, quinze (15) professores, 4 Pais/ encarregados de educação e 20 alunos, sendo 10 da 6ª classe e 10 da 7ª classe.

Para a presente pesquisa, o método de selecção de amostra usado foi o método de amostragem não aleatória, isto é, uma selecção por acessibilidade, por possibilitar um estudo mais rápido e com menor custos por possuir carácter subjectivo.

Em conformidade com Gil (2008, p. 95), na amostra por acessibilidade, o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma representar o universo.

### **3.4 Técnicas de recolha de dados**

As técnicas de colecta de dados, são meios eficazes que contribuem consideravelmente com a veracidade da pesquisa, uma vez que, possibilitam ao pesquisador que tenha maiores contactos com as informações adquiridas. Para tal, realizaram-se as colectas por meio de uma observação directa no local dos factos, por meio de um questionário e a entrevista de padronizada ou não-estruturada.

A observação foi feita a todos intervenientes do processo educativo, concretamente aos alunos, aos pais e encarregados de educação, ao conselho da escola, e aos membros da direcção da Escola Primária Completa Mavalane “B”.

O questionário com perguntas fechadas foi aplicado aos professores de forma a aferir como participam na gestão dos processos educativos da escola e a entrevista foi aplicada aos membros da direcção (ao director, DAE, chefe da secretaria) e ao Presidente do CE, aos pais e encarregados de educação e aos alunos.

### **3.5 Constrangimentos**

Durante a realização da pesquisa houve vários constrangimentos, dentre eles, a falta de abertura da direcção da escola para receber a pesquisadora e alguns encarregados identificados para um debate sobre a vida da escola, a sua forma de gestão e como procedia para incluir aos encarregados e outros intervenientes educativos na gestão da escola.

Ainda foi constrangimento a falta de acessibilidade de alguns documentos normativos da escola a serem fornecidos pelo sector administrativo, e a dificuldade dos pais e encarregados de educação para responder as entrevista por temer que suas respostas tragam possíveis problemas na sua relação com a escola e ou com professores.

Embora do início tenha-se constatado esses aspectos negativos no final de cada encontro, os professores que lá estavam participaram de forma positiva dando suas contribuições e opiniões a respeito dos assuntos debatidos. Os pais e encarregados da educação foram os que mais elogiaram as acções levados a cabo visto que constituía uma preocupação para eles em saber que é possível participar de forma activa na vida da escola e na tomada de decisões o que de algum modo favoreceu a melhoria do aproveitamento pedagógico dos seus educandos.

## CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

No capítulo anterior apresentou-se a metodologia para a realização da pesquisa. Neste capítulo, faz-se apresentação, análise e interpretação de dados recolhidos durante a realização da pesquisa, usando instrumentos de recolha de dados tais como a observação, o questionário e a entrevista. De princípio é destacada a situação antes da implementação, a descrição da implementação da solução do problema, a situação depois da implementação e por fim a avaliação da implementação.

### 4.1 Composição e funcionamento do Conselho da Escola Primária Completa Mavalane “B”

**Tabela 1 - Composição do Conselho de Escola Primária Completa Mavalane “B”**

Nº	Designação	Homens	Mulheres	HM
1	Professores	05	03	08
2	Funcionários	02	03	05
3	Alunos	0	0	0
4	Pais	04	05	09
5	Total	11	11	<b>22</b>

Fonte: Autora, 2023.

De acordo com a tabela 1, o Conselho de Escola é composto por 22 membros. Ainda na mesma tabela, pode-se observar que os representantes dos alunos não fazem parte do Conselho de Escola.

Segundo a direcção da escola os alunos foram excluídos do Conselho de Escola, porque ainda não possuem maturidade suficiente e psíquica para discutir e decidir sobre os assuntos tratados naquele órgão durante os encontros.

Outra razão avançada para a exclusão dos representantes dos alunos no Conselho de Escola prende-se com o horário (17.00 horas) das reuniões do Conselho da Escola que, de acordo com a directora da escola, não é apropriado para os alunos, visto que é forma do intervalo de decurso normal das aulas.

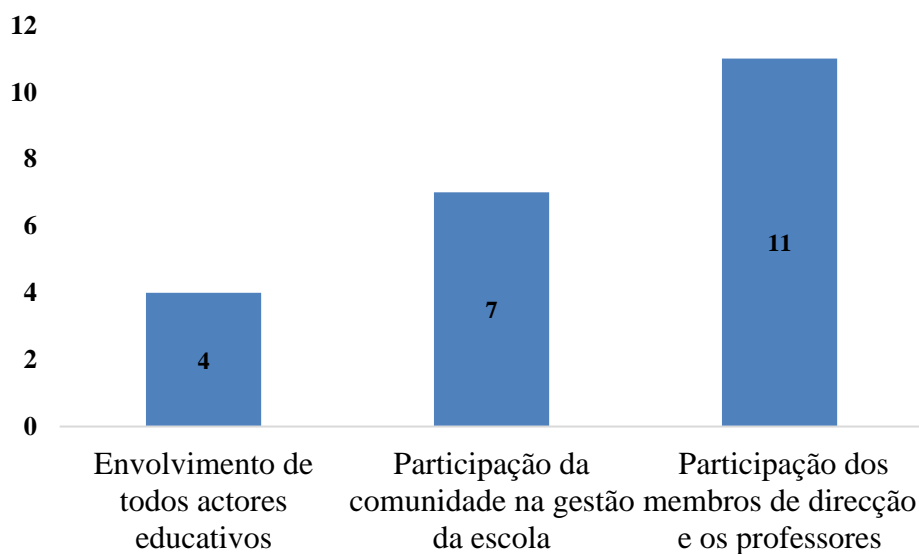
## 4.2 Análise das entrevistas realizadas na Escola Primária Completa Mavalane “B”

Importa referir que, todos os dados obtidos no âmbito da realização da pesquisa foram codificados e organizados em tabelas, o que permitiu fazer uma leitura sucinta e esclarecedora desses mesmos dados.

Neste tópico fez-se uma apresentação, dos dados recolhidos no campo de pesquisa antes da implementação do plano de acção, os resultados aqui apresentados foram obtidos com base nas observações feitas aos alunos e as respostas dadas pelos professores, director pedagógico, director da escola, pais e encarregados de educação e o presidente do conselho da escola em estudo.

A dificuldade que existe nas escolas em particular públicas na implementação da gestão pedagógica participativa influencia de algum modo na aprendizagem dos alunos. Desta feita, empreendeu-se uma observação directa durante 4 semanas com vista a observar o nível de ocorrência dos encontros entre a direcção e os professores. direcção e conselho da escola, professor encarregados de educação, direcção alunos, o que resultou na elaboração da tabela abaixo.

Gráfico 1 - Gestão pedagógica participativa na Escola Primária Completa Mavalane “B”



Fonte: Autora, 2023.

Em relação a questão sobre gestão pedagógica participativa na Escola Primária Completa Mavalane “B”, os dados apresentados no gráfico 1, demonstram que, 11 (onze) inquiridos correspondentes a 50% apontam a participação dos membros de direcção e os professores é o que se destaca nesta escola, sendo que a comunidade participam a um peso percentual de 32% correspondente a 7 (sete) e restantes 4 inquiridos correspondente a 18% apontam na participação de todos actores educativos no processo de gestão da escola.

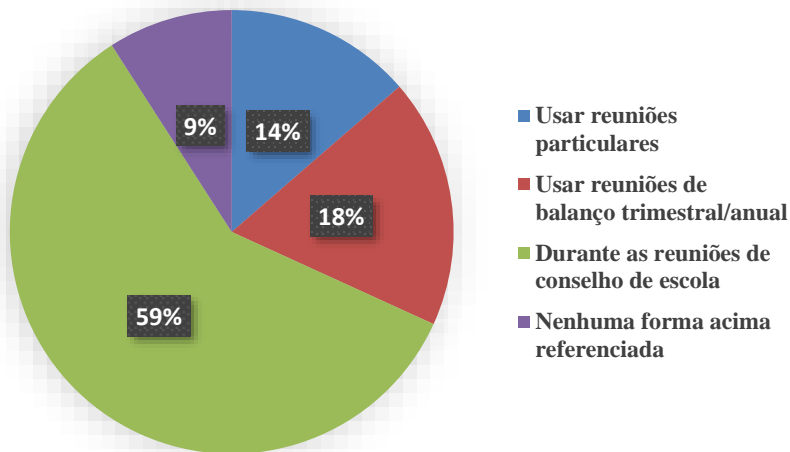
Portanto, pelo acima exposto, o entendimento da comunidade em relação ao Conselho de Escola é de ser uma estrutura criada pelo governo que, não podendo ser só constituído por funcionários da escola, integra também a comunidade.

Embora as respostas mostram que os entrevistados tem conhecimento sobre a importância da gestão pedagógica participativa, a não participação dos alunos no Escola Primária Completa Mavalane “B”, pode-se considerar uma violação aos seus direitos visto que tratando-se neste trabalho de Conselho de Escola com vista ao aproveitamento pedagógico fica bem claro que os alunos deviam fazer parte na tomada de decisões na medida em que eles são o centro de todas as decisões do conselho.

Segundo Nhanice (2013) citado por Basílio (2014), há falta de estímulos financeiros para os membros do Conselho de Escola. Segundo este posicionamento fica aqui uma dúvida sobre como é que são e quem gere as tais finanças. Mais ainda, ao procurarmos saber acerca deste assunto o director da escola em questão não foi clara em esclarecer sobre o assunto, que por uma de outra forma influência na participação e gestão da escola.

A questão sobre o Conselho de escola, o entrevistado “B”, afirmou que o Conselho de Escola por ser uma direcção alargada, conhecedora do programa traçado a nível superior, procede o seu reajuste, adaptando-o a realidade local. Sua importância ganha maior expressão quando colabora com a escola em diferentes áreas, desde a pedagógica, financeira e administrativa. Outra importância de acordo com a mesma fonte é de servir de elo de ligação entre a escola e a comunidade na resolução dos problemas educacionais e sociais. O nosso entrevistado referiu ainda que representantes dos pais no Conselho de Escola desempenham um papel importante quando se trata de resolver problemas que envolvem os seus filhos, pois eles melhor é que os conhecem.

Gráfico 2 - Formas para a garantir a participação do Conselho na gestão da Escola Primária Completa Mavalane “B”



Fonte: Autora, 2023

Relativamente a pergunta sobre as formas que a direcção da escola deve garantir a participação de todos na gestão da escola 59% dos entrevistados defendem reuniões de conselho da escola, sendo que 18% alegam usar reuniões de balanço trimestral/anual e 14% reuniões particulares e 9% referem não serem nenhuma das formas alistadas.

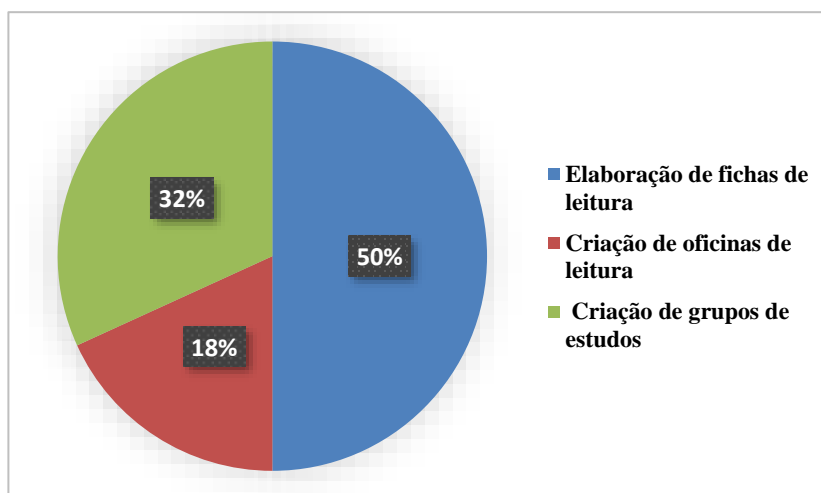
Com relação às formas para garantir a participação do conselho na gestão, pode-se apontar a necessidade de introduzir o subsídio para pagamento dos membros do Conselho de Escola, assim como, a distribuição dos manuais de apoio ao Conselho de Escola pelos membros para se auto formar, como forma de suprir a falta de acções de capacitação. Ainda é necessário introduzir alguns requisitos para se ser membro do Conselho de Escola, por forma a reduzir o absentismo e ausências que têm comprometido o funcionamento normal daquele órgão.

Procurou-se na questão seguinte entender aos gestores da escola se têm prestado informações da sua gestão a comunidade escolar. Refira-se que para MEC (2005), “a participação construtiva na tomada de decisões pode melhorar a escola, a qualidade de ensino e promover o sucesso da escola, pois o envolvimento da comunidade e dos pais está positivamente, ligado aos resultados dos alunos”.

Nessa linha do pensamento, o Ministério da Educação institucionalizou o Conselho de Escola com o objectivo de envolver a população na resolução dos problemas escolares surgidos, em parte, devido à massificação do ensino.

Contudo, o pensamento da sociedade moçambicana é diferente, pois ela atribui às reprovações dos seus filhos, principalmente nas classes com exames, à má qualidade de ensino e à falta de motivação dos professores e gestores de escolas, ignorando por completo a responsabilidade que os pais têm para o sucesso dos seus educandos.

Gráfico 3 - Estratégias usadas para a melhoria PEA dos alunos



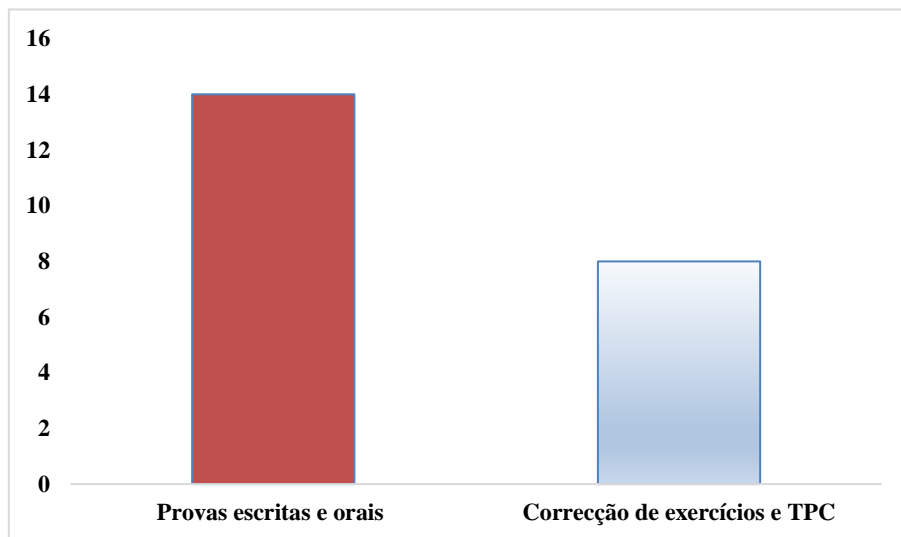
Fonte: Autora, 2023.

Por isso, em relação a questão quais são as estratégias usadas para a melhoria PEA dos alunos, para contribuir para a melhoria da qualidade do Ensino, dos entrevistados 50% apontam a elaboração de fichas de leitura, 32% a criação de grupos de estudos e 18% concordam com a criação de oficinas de leitura. Em relação as estratégias de ensino pelos respondentes, julgamos que esta acção está em consonância com Fiscareli (2007), ao afirmar que a utilização de diferentes 37 estratégias em sala de aulas, torna o processo de ensino e aprendizagem mais concreto, eficaz e eficiente, menos verbalístico, pois o docente passa a interagir, vivenciar e proporcionar um ambiente mais agradável de ensino.



Nesta óptica de ideia há necessidade de combinar várias estratégias, nomeadamente: maior envolvimento dos pais nas actividades da escola; maior participação dos pais na assistência as aulas; aumento do apoio moral aos professores e melhoria das condições de trabalho dos professores incluindo as infra-estruturas como forma de melhorar a qualidade de ensino na Escola Primária Completa Mavalane “B”.

Gráfico 4 - Critérios de avaliação dos alunos na Escola Primária Completa Mavalane “B”



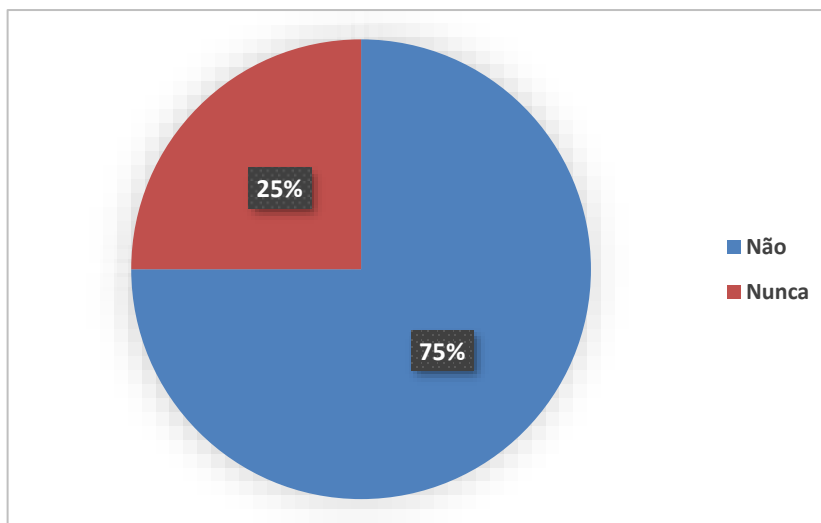
Fonte: Autora, 2023.

Relativamente a questão sobre os critérios de avaliação que a Escola Primária Completa Mavalane “B” usa para avaliação dos alunos, a maioria dos entrevistados apontam as provas escritas e orais como forma de garantir a avaliação dos alunos nessa escola. Sendo que um critério de avaliação é uma ferramenta de pontuação que você pode usar para avaliar um trabalho avaliado, as provas escritas e orais tornam-se mais eficientes comparativamente a correcção de exercícios e TPC. Ainda os alunos podem usar um critério de avaliação para organizar seus esforços a fim de atender aos requisitos do trabalho avaliado. Nesta ideia deve-se permitir que os alunos cessem aos planos traçados conjuntamente com Conselho da Escola para garantir a transparência aos seus métodos de avaliação.

Relativamente a pergunta seguinte onde se procurava saber dos alunos se em algum momento teria sido convidado para participar numa reunião com a direcção da escola para ser informado das

decisões da Reunião do Conselho da Escola, 15 (quinze) inquiridos correspondentes a 75% responderam que não, não tem sido convidado e os restantes 5 inquiridos que correspondem a 25% responderam que nunca participaram numa reunião com direcção da escola.

Gráfico 5 - Participação das reuniões a convite do Conselho de Escola



Fonte: Autora, 2023.

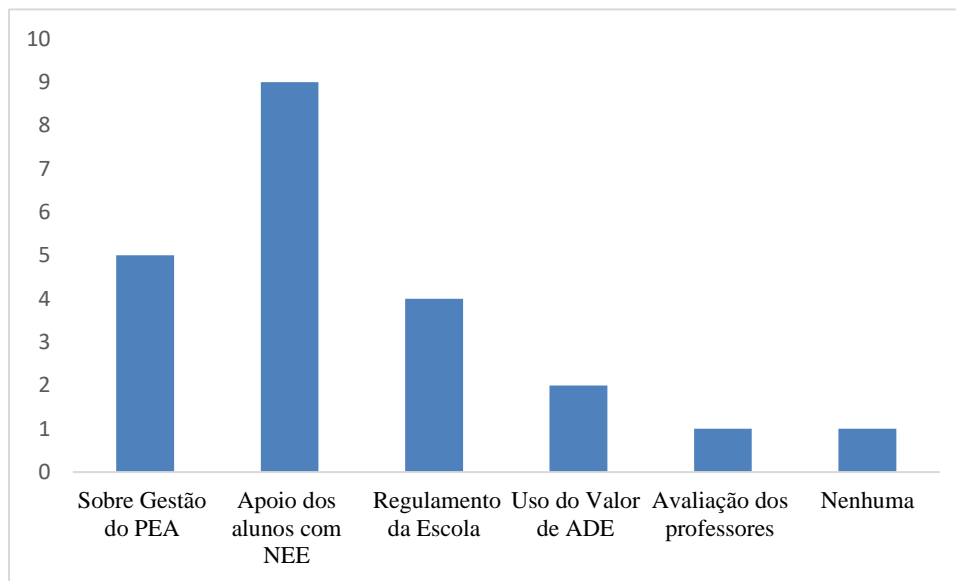
Neste contexto, considerando que o Conselho de Escola é um espaço público, onde os representantes da comunidade escolar e do Estado disputam, negociam e ao mesmo tempo, compartilham a responsabilidade pela materialização dos objectivos da escola, pode-se depreender que a exclusão dos alunos naquele órgão, representa uma violação do princípio da pluralidade previsto no artigo 10 do Diploma Ministerial nº 46/2008 de 14 de Maio.

A respeito deste assunto, Westrupp (2003), refere que a participação dos alunos na gestão da escola é uma condição essencial para a própria aprendizagem. Por isso, é preciso reconhecer aos alunos o direito de interferirem na organização da sua própria actividade, na companhia dos outros segmentos que compõem o Conselho da Escola, no respeito das competências próprias e ajustado à sua idade.

Analisando a ideia do autor acima, pode-se afirmar que a Escola Primária Completa Mavalane “B”, não criou as condições necessárias para a participação do segmento dos alunos no Conselho de Escola.

Quanto a questão sobre as decisões que direcção da escola deve consultar aos alunos, dos 9 (noves) inquiridos apontam o apoio dos alunos com Necessidades Educativas Especiais, 5 (cinco) apontam a gestão do PEA, 4 (quatro) concordam na consulta do Regulamento da Escola, 2 (dois) apontam para o uso do valor de ADE e 1 (um) avaliação dos professores e Nenhuma respectivamente.

Gráfico 6 - Decisões que a direcção da escola deve consultar aos alunos



Fonte: Autora, 2023.

A participação dá às pessoas a oportunidade de controle de seu próprio trabalho, sentindo-se parte orgânica da realidade, para essa modalidade de gestão, no contexto da organização escolar. Mediante esta prática, é superado o exercício de poder individual para promover a construção da competência centrada na unidade escolar como um todo.

Na concepção democrático-participativa a tomada de decisões se dá coletivamente através da busca de objectivos comuns assumidos por todos, como dirigentes e dirigidos, todos avaliam o trabalho e são avaliados, havendo a participação activa do todo, neste sentido é primordial incluir as decisões dos alunos para garantir eficiência na gestão da Escola Primária Completa Mavalane “B”.

Conforme Luck (2006, p. 35) “a participação tem sido exercida sob inúmeras formas e nuances no contexto escolar”, assim ela pode assumir o caráter de participação “como manifestação de vontades individualistas, algumas vezes camufladas, até a expressão efetiva de compromisso social e organizacional, traduzida em atuações concretas e objetivas, voltadas para a realização conjunta de objetivos”. Pela participação, os professores podem aprender várias coisas, como tomar decisões coletivamente, dividir com os colegas as preocupações, desenvolver o espírito de solidariedade e investir no seu desenvolvimento profissional.

Segundo Libâneo (2001, p.80), o conceito de participação se fundamenta no de autonomia que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas de autoritárias de tomada de decisões, sua realização concreta nas instituições é a participação.

#### **4.3 Possíveis problemas na gestão pedagógica participativa que comprometem a melhoria da aprendizagem na Escola Primária Completa Mavalane “B”**

O Governo de Moçambique, através do Diploma Ministerial No 54/2003 de 28 de Maio, instituiu o ADE com o objectivo primeiro de melhorar as condições de ensino e aprendizagem, alocando fundos directos as escolas e, segundo, reforçar a gestão escolar por meio do envolvimento da comunidade escolar, representada no Conselho de Escola. Não obstante, os representantes dos pais, no lugar de se deslocar à escola para desenvolver as actividades relacionadas com o Conselho de Escola, priorizam as actividades de subsistências, ou quando se fazem à escola, exigem pagamento de subsídios, comprometendo a melhoria da aprendizagem.

Apesar disso, os entrevistados mostram-se satisfeitos pelo grau de implementação pela escola das decisões tomadas pelo Conselho de Escola e, como exemplos, apontam a eletrificação de quatro salas de aula na escola.

Para melhor perceber a natureza dos constrangimentos tidas pelo Conselho de Escola, parece-nos relevante recordar o contexto do seu surgimento em Moçambique. Assim, os Conselhos de Escolas surgiram no contexto da descentralização administrativa, portanto foram criados pelo governo com

o objectivo de envolver a comunidade na resolução dos problemas escolares que, em parte, foram agravados pela massificação do ensino (Muaprato, 2020, p.51).

Nesta perspectiva, os Conselhos de Escola não são resultado da luta dos movimentos sociais pela melhoria das condições de aprendizagem dos seus filhos, como aconteceu noutros quadrantes do mundo, a exemplo do Brasil.

Desse modo, tratando-se de órgãos criados pelo governo, aliado ao facto de ser uma experiência recente, estes órgãos ainda não foram apropriados pela comunidade escolar como espaços reais de participação democrática.

Nesse sentido, o entrevistado “A”, respondendo a questão quais os problemas na gestão pedagógica participativa que comprometem a melhoria da aprendizagem na Escola Primária Completa Mavalane “B”, apontou a falta de recursos materiais, financeiros, a falta de autonomia dos Conselhos de Escolas e o regime laboral da maioria dos membros do Conselho de Escola como constrangimentos que impedem o funcionamento normal do Conselho da Escola.

O regime laboral da maioria dos membros do conselho pesou no estabelecimento do horário da realização das reuniões na EPC “Mavalane B”. Embora o horário escolhido fosse para acomodar a maioria dos membros do Conselho de Escola, o mesmo acabou contribuindo para a exclusão dos representantes dos alunos naquele órgão, segundo o director da escola. Isto significa que constitui constrangimento reunir pessoas de diferentes segmentos, com diversas atribuições de trabalho e outras ocupações de cariz individual, em um mesmo tempo e local.

Ainda o entrevistado “B” realçou que o segmento dos pais é o que se destaca na exigência do pagamento dos subsídios, a maioria dos membros provenientes da comunidade não possui emprego formal, e, vê na função de membro do Conselho de Escola, uma oportunidade para tirar rendimentos para a sua sobrevivência. Os defensores do pagamento dos estímulos referem que estes poderiam ser canalizados à escola através do Programa de Apoio Directo às Escolas (ADE).

As exigências de estímulos por parte dos membros do Conselho da Escola, supõe-se que a comunidade escolar ainda não despertou para a importância que a sua participação, como membro pode ter para melhorar a gestão da escola e, por consequência a qualidade do ensino.

## CAPÍTULO V – CONCLUSÃO

Este capítulo fecha conclusivamente a pesquisa apresentando o resumo geral desde a introdução até a apresentação e discussão dos resultados. Sob uma óptica analítica, mas de forma sintética é que os comentários se pautam e se arrimam nos resultados obtidos.

A pesquisa decorreu no contexto do tema sobre “*Contribuição da Gestão Pedagógica Participativa na Melhoria da Aprendizagem - Estudo de caso na Escola Primária Completa Mavalane B, Cidade de Maputo (2020 - 2021)*”. Como forma de resolução do problema identificado, a pesquisa norteou-se dentro da seguinte pergunta: Qual é a contribuição da gestão pedagógica participativa na melhoria da aprendizagem dos alunos da EPC Mavalane “B”?

Foi possível concluir que todos os intervenientes do processo educativo estão cientes da necessidade da sua participação na gestão escolar participativa, para garantir que a escola responda os anseios da comunidade onde ela está inserida, uma vez que a escola está ao serviço da própria sociedade.

Quase todos autores citados durante o decurso do trabalho, são unânimes em considerar a gestão pedagógica/escolar participativa é um vector muito importante para a melhoria do Processo de Ensino e Aprendizagem, uma vez que todos intervenientes vêm-se identificados com a própria escola e com o próprio processo de aprendizagem.

A partir das questões de pesquisa foi possível se concluir que é com base na gestão pedagógica participativa que pode ser melhorada a aprendizagem dos alunos e que a falta de comunicação entre os intervenientes educativos pode contribuir para o bom desempenho não só dos alunos, também de todos sectores que fazem a escola. Ainda foi possível concluir que é necessário incluir todos os agentes educativos na planificação, na elaboração de projectos internos e na tomada de qualquer decisão sobre a vida da escola.

Foi possível concluir que os problemas na gestão pedagógica participativa podem comprometer a melhoria da aprendizagem na Escola Primária Completa Mavalane “B”, sendo a falta de recursos materiais, financeiros, a falta de autonomia dos Conselhos de Escolas e o regime laboral da maioria

dos membros do Conselho de Escola como constrangimentos que impedem o funcionamento normal do Conselho da Escola.

Depois de todas intervenções feitas durante o decurso da pesquisa pode se concluir que os objectivos traçados foram cumpridos na íntegra, visto que a comunidade passou a participar na gestão escolar, foram aplicadas várias estratégias da gestão participativa que de algum modo pode melhorar a aprendizagem dos alunos, culminando com a melhoria do aproveitamento pedagógico dos alunos da EPC Mavalane “B”.

Partindo dos problemas da gestão pedagógica participativa na EPC Mavalane “B” entendemos que podem serem colmatados através da articulação entre a comunidade escolar, com vista a sustentar a dinâmica da escola. A ideia de participação movimenta a instituição reconhecendo a necessidade de unir mudanças na estrutura e nos procedimentos, impulsionando para uma acção construtiva , melhorando a qualidade educacional.

### **5.1 Sugestões**

Tomando como base o tema de pesquisa: Contribuição da Gestão Pedagógica Participativa na Melhoria da Aprendizagem - Estudo de caso na Escola Primária Completa Mavalane “B”, Cidade de Maputo (2020 - 2021), sugere-se que a nível da escola, sejam implementadas frequentemente encontros envolvendo todos actores educativos de forma a fazer auscultações e colher sensibilidades sobre suas preocupações, seus anseios e envolve-los na tomada de decisões.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiar, V. B. & Oliveira, M. V. C. (2020). *Desafios da Equípede Gestão Escolar: uma Análise teórica*: Rio de Janeiro;
- Andrade, B. H. C. (2001). *Dicionário de sinônimos da língua portuguesa*. Elfez.
- Araujo, M. B. U. (2019). *A gestão pedagógica faz a diferença na escola*.
- Aurélio, B. H.F. (2004). *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. Editora Positivo.
- Basílio, A. (2014). *Papel do Conselho de Escola no Sistema Educativo Moçambicano: Um Estudo De Caso*. Tese apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de Doutor em Ciências da Educação. (s/l): UCP.
- Black, P., e Wiliam, D. (2009). *Developing the theory of formative assessment*. Educational Assessment, Evaluation and Accountability, 21(1), 5-31. In [https://kclpure.kcl.ac.uk/portal/files/9119063/Black2009\\_Developing\\_the\\_theory\\_of\\_formative\\_assessment.pdf](https://kclpure.kcl.ac.uk/portal/files/9119063/Black2009_Developing_the_theory_of_formative_assessment.pdf).
- Bordenave, J. (1994). *O que é participação*. São Paulo: Brasiliense, (Coleção Primeiros Passos).
- Brandão, C. R & Streck, D. (2006). *Pesquisa participante: a partilha do saber*. Aparecida, SP: Ideias e Letras.
- Brandão, C. R. (2006). A pesquisa participante e a participação da pesquisa: um olhar entre tempos e espaços a partir da América Latina. In C. R. Brandão & D. R. Streck (Eds.), *Pesquisa participante: a partilha do saber* (pp. 21-54). Aparecida, SP: Ideias & Letras.
- Brasil. (2004) *Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica Programa nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: conselhos escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública/ elaboração Genuíno Bordignon*. Brasília: MEC, SEB.
- Burak, D. M. A & Flack, S. F. (2011). *Concepções de gestão escolar presentes no trabalho do diretor nas escolas municipais em Ponta Grossa-PR*. In: JORNADA NACIONAL DO HISTEDBR, 10, 2011, Ponta Grossa: UEPG.



- Castro, G. P. A. (2001). *A gestão participativa na reconstrução da proposta pedagógica de uma escola privada de educação*. Dissertação de mestrado, Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Condelaque, I & Furruma, M. J. (2019). O Contributo do Conselho da Escola na Melhoria da Qualidade do Processo de Ensino Aprendizagem: Moçambique. <https://pt.slideshare.net/Sheilacassenotte/planejamento-e-gesto-sheila-thas-e-ligia>: Aos 05 de Setembro de 2021
- Costa, F. (2007). *O digital e o currículo. Onde está o elo mais fraco?* Comunicação apresentada na V Conferência Internacional de Tecnologias de Informação e Comunicação na Educação. Obtido em <http://aprendercom.org/miragens/wp-content/uploads/2007/09/costaf2007challengesdigitalcurriculopublicado.pdf>.
- Costa, V. L. C. (Ed.). (1999). *Descentralização da Educação - Novas Formas de Coordenação e Financiamento*. São Paulo: FUNDAP/Cortez.
- Drabach, N. P. & Mousquer, M. E. L. (2009). *Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades*. Currículo sem Fronteiras, v.9, n.2, p.258-285.
- Drabach, N.P (2010). *Gestão Democrática: A Construção da Mudança na Escola*. Disponível a 9 de Dezembro [www.partes.com.br/educacao/gestao democratica.Asp](http://www.partes.com.br/educacao/gestao democratica.Asp).
- Ferreira, N. (1998). *Gestão Democrática da Educação: Actuais tendências, novos desafios*. São Paulo.
- Fiscarelli, R. (2007). *O material didático e prática docente*. Araraquara;
- Garay, A. (2011). Gestão. In: CATTANI, António David; HOZLMANN, Lorena (Org.). *Dicionário de trabalho e tecnologia*. 2. ed. Porto Alegre: Zouk.
- Jordão, M. (1993). Avaliação no Ensino Secundário – o Português no Quadro dos Novos Programas. In C. Leite, et al. (1993). *Avaliar a Avaliação*. Porto: ASA.

- Koche, J. C. (2002). *Fundamentos de Metodologia Científica*: 28ª Edição, São Paulo: Vozes,.
- Lakatos, E. M & Marconi, M. A. (1992). *Metodologia do trabalho científico*, 4ª edição, São Paulo: Atlas.S. A.
- Lakatos, E. M & Marconi, M. A. (1996). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados*.3 São Paulo: Atlas.
- Lakatos, E. M & Marconi, M. A. (2003). *Fundamento de Metodologia Científica*:5ª edição, São Paulo: Atlas.
- Libâneo, J. C. (1994), *Didática Geral*: São Paulo: Cortez.
- Libâneo, J. C. (2001). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Editora Alternativa.
- Libâneo, J. C. (2007). *A organização e a gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa.
- Libâneo, J. C. (2008). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 5ª ed. Goiânia: MF Livros.
- Lopes, A. C. (2006). Pensamento e política curricular – entrevista com William Pinar. In *Políticas de currículo em múltiplos contextos*. São Paulo: Cortez.
- Lück, H. (1996). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis: Vozes.
- Luck, H. (2000). *Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto a Formação de seus Gestores*, Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 7-10, Fev./Jun. 2000.
- Lück, H. (2009). *A gestão participativa na escola*. 8. Ed. – Petrópolis, RJ: Vozes. Série Cadernos de Gestão.
- Luck, H., et al. (2005). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Luiz, M.C & Conti, C (s/d). O papel dos Conselhos de Escola no Sistema Municipal de Ensino.

- Marques, J. C. (1981). Proposta básica para gestão. *Educação e Realidade*, 6(1), 109-120.
- Mendonça, E. F. (2000) *A regra do jogo – Democracia e patrimonialíssimo na educação brasileira*, Ed.FE/UNICAMP, Campinas/SP.
- Muaprato, B. E. (2020). *Gestão Participativa dos Recursos Financeiros Alocados à Escola: Caso da Escola Primária Completa de Mutomote-2, Cidade de Nampula (2020-2021)*. Licenciatura em Organização e Gestão da Educação. Maputo.
- Ngolo, M. C. (2016). *Estratégias da Gestão Participativa na Melhoria da Qualidade de Ensino: Angola*;
- Oliveira, M. F. (2011). *Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração*, UFG: catalão-go.
- Paro, V. H. (2009). Elección de directores escolares en Brasil: un instrumento democrático. *Docencia*, Santiago de Chile, v. 14, n. 39, p. 90-100.
- Pascoal, R. S & Reis, S. R. (2017). *A contribuição do pedagogo par a melhoria da aprendizagem dos alunos no primeiro ano do ensino médio: Paraná*.
- Samistraro, L. B. & Junges, K. dos S. (2014). *A contribuição da gestão escolar democrática e participativa para o sucesso do ensino e aprendizagem no processo Pedagógico: Paraná Volume I*,
- Santos, A. L. F. (2008). *Gestão Democrática da Escola: Bases Epistemológicas, Políticas e Pedagógicas*.
- Santos, J. C. (1999). Democracia institucional na escola: discussão teórica. *Revista de Administração Educacional*, Recife, v. 1, n. 2, p. 41-101.
- Saul, A. O. D. (2008). *Gestão escolar democrática: uma ação transformadora*. Recuperado de [http://www.faad.edu.br/arquivos/gestao\\_escolar\\_democracia\\_variosalunos.pdf](http://www.faad.edu.br/arquivos/gestao_escolar_democracia_variosalunos.pdf).

Schütz, J. A & Fuchs, C. (2018). *Gestão Escolar na Sociedade Contemporânea: Impasses e Desafios para potencializar a Gestão Democrática*: Recife;

Serpa, M. (2010). *Compreender a Avaliação. Fundamentos para Práticas Educativas*. Lisboa: Edições Colibri.

Westrupp, M. F. (2003). *Gestão Escolar Participativa: Novos cenários de competência Administrativa*.

### **Legislação**

Lei 4/1983 do Sistema Nacional de Educação e define os princípios fundamentais da sua aplicação.

Lei 6/92 do Sistema Nacional de Educação que ajusta a Lei 4/83.

# APÊNDICES

## Apêndice 1 - Questionário para os professores da EPC Mavalane “B”

### Departamento de Organização e Gestão da Educação

**Prezado professor!** com a presente entrevista pretende-se recolher informação relacionada com PEA, subordinada ao tema: "Contribuição da gestão pedagógica participativa na aprendizagem – Caso da Escola Primária Completa Mavalane “B” .Este é um trabalho de âmbito académico, e gostaria que desse o seu contributo de forma clara e objectiva. Pedimos a permissão para a colaboração neste trabalho, comprometendo-se a garantir o sigilo de todas as informações prestadas de forma anónima, para este trabalho científico.

Dados pessoais: Sexo: Masculino ( ), Feminino ( ): Idade ( ); Anos de experiência profissional ( ); Foi membro de Conselho de Escola? Sim ( ), Não ( ); Foi membro de Direcção em algum ano? Sim ( ), Não ( ); Formação Académica: Doutorado ( ), Licenciado ( ), Bacharelato ( ), Médio ( ), Básico ( ), Elementar ( ), Outro ( ); Qual? \_\_\_\_\_ . Qual e a sua área de Formação \_\_\_\_\_

1. O que entendes por gestão pedagógica participativa?

- a)  Envolvimento de todos actores educativos.
- b)  Participação da comunidade na gestão da escola.
- c)  Participação dos membros de direcção e os professores.

2. Já ouviu falar de Conselho de escola?

Sim

Não

3. O que é Conselho de escola? Órgão máximo ( ) Órgão de Consulta ( ) Órgão fiscalizadora ( ) Órgão de apoio ao Director ( ).

4. Algum vez já participou em algum encontro do conselho da escola?

Sim

Não

5. Como é que os gestores da escola têm prestado informações da sua gestão a comunidade escolar?

- a)  Em reuniões de balanço trimestral
- b)  Reuniões de Abertura do ano lectivo escolar
- c)  Não presta nenhuma informação

6. Em que decisões os gestores da escola tem consultado aos professores?

Conselho de escola     Balanço trimestral     Nenhum encontro

7. Quais são as formas que acha que a direcção da escola deveria garantir a participação de todos na gestão da escola?

- Usar reuniões particulares
- Usar reuniões de balanço trimestral/anual
- Durante as reuniões de conselho de escola
- Nenhuma forma acima referenciada.

8. Que decisões a direcção da escola tem tomado e que influencia na baixa qualidade da aprendizagem dos alunos?

R.....  
.....  
.....

9. Como professor, que decisões acha que os gestores da escola podem tomar que ajudem na melhoria da qualidade da aprendizagem?

R.....  
.....

.....  
.....

8. Critérios de avaliação que usa para avaliação dos alunos

Provas escritas e orais

Correcção de exercícios e TPC

9. Estratégias usadas para a melhoria PEA dos alunos

Elaboração de fichas de leitura

Criação de grupos de estudos

Criação de oficinas de leitura

**Muito obrigada pela sua colaboração**



## Apêndice 2 – Guia de Entrevista para os alunos da EPC Mavalane “B”

### Departamento de Organização e Gestão da Educação

**Prezado aluno:** com o presente questionário pretende-se recolher informação relacionada com PEA, subordinada ao tema: “Contribuição da gestão pedagógica participativa na aprendizagem – Caso da Escola Primária Completa Mavalane “B”. Este é um trabalho de âmbito académico, e gostaria que desse o seu contributo de forma clara e objectiva. Pedimos a permissão para a colaboração neste trabalho, comprometendo-se a garantir o sigilo de todas as informações prestadas de forma anónima, para este trabalho científico.

Dados pessoais: Sexo: Masculino ( ), Feminino ( ); Idade ( ); é membro de conselho de escola? Sim ( ), Não ( ); Foi membro de Conselho de Escola? Sim ( ), Não ( ); Classe que frequenta: 1ª a 3ª classe ( ), 4ª a 6ª classe ( ), 7ª classe ( ).

1. Já ouviu falar de conselho de escola? Sim ( ), Não ( ), Talvez ( )
2. Alguma vez já participou em alguma reunião com a direcção da escola?  
Sim ( ), Não ( ), Nunca ( ).
3. Que decisões a direcção da escola deve consultar aos alunos?  
Sobre Gestão do PEA ( ) Regulamento da Escola ( ) Uso do Valor de ADE ( )  
Apoio dos alunos com NEE ( ) Avaliação dos professores ( ) Nenhuma ( )
4. O que acha que a direcção da escola deve fazer para ouvir a opinião dos alunos na gestão da escola?  
Realizar encontros de consulta nas turmas \_\_\_\_\_  
Reunir chefes de turmas para escutar as necessidades dos alunos \_\_\_\_\_  
Realizar assembleias gerais diariamente \_\_\_\_\_
5. Qual é o problema existente na escola que acha que é urgente a direcção da escola resolver para que tenhas uma boa aprendizagem?  
Insuficiência de carteiras ( ) Ausência frequente dos professores ( )  
Frac gestão administrativa financeira ( ) Fraca fiscalização das aulas ( )  
Frac participação do Conselho de escola ( ) frac gestão pedagógica ( )

Nenhum ( ).

**Muito obrigada pela sua colaboração**

### Apendice 3 - Entrevista para os membros de Direcção da EPC Mavalane “B”

#### Departamento de Organização e Gestão da Educação

**Prezados director :** Com o presente questionário pretende-se recolher informação relacionada com PEA, subordinada ao tema: “Contribuição da Gestão Participativa na Melhoria da Qualidade de Aprendizagem – Caso da Escola Primária Completa Mavalane “B”. Este é um trabalho de âmbito académico, e gostaria que desse o seu contributo de forma clara e objectiva. Pedimos a permissão para a colaboração neste trabalho.

Dados pessoais: Sexo: Masculino (    ), Feminino (    ); Idade (    ); Anos de experiência profissional (    ); E membro de Conselho de Escola? Sim (    ), Não (    ); Formação Académica: Doutorado (    ), Licenciado (    ), Bacharelato (    ), Médio (    ), Básico (    ), Elementar (    ), Outro (    ); Qual? \_\_\_\_\_.  
Qual e a sua área de Formação \_\_\_\_\_

1. Como gestor principal da escola, como avalia a participação da comunidade na gestão da escola?  
Muito boa (    )    Boa (    )    Suficiente (    )    Mau (    )
2. Em que decisões da gestão interna da escola inclui os pais e encarregados da educação, professores e alunos?  
Reunião de Abertura do ano lectivo (    )    Reunião de balanço trimestral (    )    Reunião de Conselho de escola (    )    Nenhuma (    )
3. Que implicações a não participação da comunidade na gestão pedagógica da escola pode trazer no processo de ensino e aprendizagem?  
Bom aproveitamento pedagógico (    )    Mau aproveitamento pedagógico (    )    Ma gestão dos problemas da escola (    )    Excelente gestão da escola (    )  
Outras (    )    Nenhuma (    )
4. Que estratégias tem usado para incluir a comunidade e todos intervenientes na gestão pedagógica da escola?  
Assembleia geral da escola (    )    Conselho da escola (    )    Reunião com alunos (    )

Reunião com os pais-turma ( ) Reunião com os coordenadores de classes ( )  
Outras ( ) Nenhuma estratégia ( )

5. Quais são as formas de gestão participativa que tem usado para a melhoria da qualidade de aprendizagem dos alunos?

Gestão democrática ( ) Gestão autoritária ( ) Consulta aos alunos do que desejam ( ) Reuniões de conselho pedagógico ( ) Outras ( ) Nenhuma ( ).

6. Acha que pode ser combatido a gestão excludente nas escolas?

Sim ( ) Não ( ) Talvez ( ) Nunca ( )

7. Se sim, de que forma pode ser combatido a gestão excludente?

---

---

---

---

**Muito obrigada pela sua colaboração**

## Apêndice 4 - Entrevista para os pais/membros de Conselho de escola da EPC Mavalane “B”

### Departamento de Organização e Gestão da Educação

**Prezados pais e encarregados de educação/membros de conselho de escola:** com o presente questionário pretende-se recolher informação relacionada com PEA, subordinada ao tema: “Contribuição da gestão pedagógica participativa na aprendizagem– Caso da Escola Primária Completa Mavalane “B” Este é um trabalho de âmbito académico, e gostaria que desse o seu contributo de forma clara e objectiva. Pedimos a permissão para a colaboração neste trabalho.

Dados pessoais: Sexo: Masculino (  ), Feminino (  ); Idade (  ); E membro do Conselho de escola? Sim (  ), Não (  ); Foi membro de Conselho de Escola? Sim (  ), Não (  ).

1. Como membro do conselho da escola, como tem sido os encontros com os membros da direcção?  
Sempre que há valor de ADE (  ) Mensalmente (  ) Anualmente (  ) Regularmente (  ) Nunca (  ).
2. Em que decisões da escola a direcção tem vos consultado como membros do conselho da escola?  
Uso de valor de ADE (  ) Transferência de professores (  ) Para pedir contribuição de valores dos pais (  ) Análise do aproveitamento (  ) Nunca (  )
3. Qual é a importância da vossa participação na gestão da escola como membros do conselho da escola?  
Desenvolvimento da escola (  ) Gestão Eficiente (  ) Democracia e transparência na gestão da escola (  ) Bom aproveitamento pedagógico (  ) Nenhuma (  )
4. Que implicações pode trazer a não inclusão dos membros do conselho da escola na gestão da escola na melhoria da qualidade da aprendizagem dos alunos?  
Gestão deficiente (  ) Anarquia (  ) Fraco gestão pedagógica (  ) Mau aproveitamento pedagógico (  ) Autoritarismo da direcção (  ) Nenhuma (  )
5. Como acha que pode se combater a exclusão dos intervenientes do Processo de Ensino e Aprendizagem na gestão da escola?

Aplicação da gestão participativa e democrática ( )

Divulgação dos valores ganhos pela escola ( )

Consulta aos alunos e professores das necessidades da escola ( )

Envolvimento de todos intervenientes do PEA ( )

Nenhuma das opções ( )

**Muito obrigada pela sua colaboração**

# ANEXOS



FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Credencia-se Sauqina Valentinovic<sup>1</sup>, estudante do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação<sup>2</sup> a contactar Directoria de Assuntos Pedagógicos, Instituto B<sup>3</sup> a fim de recolher dados sobre a gestão pedagógica participativa para a maestria da aprendizagem<sup>4</sup>

Maputo, 17 de Julho de 2023<sup>5</sup>

A Directora Adjunta para Graduação

Nilza A. J. César

Mestre Nilza Aurora Tarcisio César

(Assistente)

Maputo, 17 de Julho 2023



Helena Muxanga

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