



Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

Monografia

Influência da participação da comunidade no desempenho dos gestores escolares: Estudo de caso da Escola Secundária Bonifácio Gruveta Massamba, Cidade da Matola (2023)

Salomão Raimundo Muhare

Maputo, Dezembro de 2024

Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

Influência da participação da comunidade no desempenho dos gestores escolares: Estudo de caso da Escola Secundária Bonifácio Gruveta Massamba, Cidade da Matola (2023)

Monografia apresentada à Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane em cumprimento parcial dos requisitos exigidos para a obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, sob supervisão do Mestre Nelson Buque

Salomão Raimundo Muhare

Maputo, Dezembro de 2024

Página de Avaliação

Júri de avaliação

Presidente

Oponente

Supervisor

Declaração de Honra

Eu, Salomão Raimundo Muhare, declaro por minha honra que esta Monografia do final de curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação nunca foi apresentado para a obtenção de qualquer nível, ela é da minha autoria.

Maputo, Dezembro de 2024

(Salomão Raimundo Muhare)

Dedicatória

Dedico este trabalho de final de curso ao meu Senhor e Salvador, Cristo Jesus, que por amor se fez pobre para que pela sua pobreza nós fôssemos enriquecidos, não se apegou ao facto de ser igual a Deus, antes, ele esvaziou-se, fez-se carne, sendo santo e obediente desde o início, vivendo a justiça que eu, miserável pecador não poderia, cumprindo a lei de Deus, e santo sem mancha tomou sobre si a ira de Deus naquela cruz, que era mais que merecidamente destinada a mim. Ele trabalhou no coração deste terrível pecador, por sua misericórdia afastou a ira e condenação de Deus, e por sua graça me deu a vida, e vida eterna por meio da fé em Cristo Jesus, que não me canso de referir como meu Senhor e Salvador. Todo aquele que se arrepender de seus pecados, olhando para a obra de Cristo na cruz, nele crer, será salvo. Por amor a Cristo, não mais vivo eu, mas Cristo vive em mim. Pois, na cruz do nosso Senhor o mundo foi crucificado para mim, e eu para o mundo.

(2 Coríntios 8:9; Filipenses 2:6-7; Gálatas 2:20; Gálatas 6:14, Romanos 10:9-13; Efésios 2:1-10;)

Agradecimentos

Agradeço acima de tudo e todos ao meu bom Deus, que em sua graça permitiu-me estudar, desenvolver conhecimentos e poder elaborar esse trabalho, conforme ele afirma em João 15:5 ele é a videira e o crente é o ramo, sem ele eu não posso fazer nada, por isso e tudo mais, obrigado meu Deus.

Expresso a minha imensa e profunda gratidão ao meu pai, Raimundo Salomão Muhare, e a minha mãe, Maria Fabião Macuiane. Obrigado meu pai por todo sacrifício durante vários anos, pelo investimento sem cessar na minha educação até mesmo quando faltasse o básico como alimentação. Obrigado mãe, pelo esforço para ajudar na educação de seus filhos, todos os seus sacrifícios são reconhecidos e tidos em grande estima por mim. Aos meus irmãos pelo apoio e amor durante todo processo de formação (Osvaldo, Adérito, Manuela, Ana Paula, e a minha sobrinha Mirian)

Muitíssimo obrigado ao meu docente e supervisor da monografia, o doutor Nelson Buque. Sou extremamente grato ao doutor pela direção que me deu desde o primeiro dia, pela inesgotável paciência que tive comigo, pelos conhecimentos que me passou durante todo o processo de elaboração da monografia.

Agradeço a Escola Secundaria Bonifácio Gruveta Massamba, na pessoa da Directora Maria Antónia Langa que proporcionou um ambiente saudável e receptivo para a realização do estudo, em concreto a recolha de dados, muitíssimo obrigado a toda comunidade escolar que me deu o privilégio de recolher os seus dados para os fins desta pesquisa.

Sou grato à Universidade Eduardo Mondlane, à faculdade de educação, e em específico ao departamento de organização e gestão da educação, por ter dando-me apoio com tudo que institucionalmente fosse necessário.

Agradeço a minha família em Cristo, a Comunidade Cristã Somos Santuário. Muito obrigado pela exortação à disciplina e a necessidade de glorificar o nosso Senhor com este trabalho, em especial o Pastor Akim Lázaro Fumo e a irmã Olinda Sarmili Fumo, a Serena Isaías Tchavane por incansavelmente dedicar parte de seu tempo para exortar-me e motivar-me no Senhor a trabalhar nesta monografia, e tendo atenção as datas e prazos pré-estabelecidos, também estendo a minha

gratidão a irmã Alcina Mabote Taimo, Shameelah Cruz, ao irmão Dércio Mungoi, e Gaspar Maiquita que directamente influenciaram para a materialização deste trabalho.

Obrigado a todos meus colegas de curso, em especial a Neyma Nhanala pela pressão da Lhuka Educação que ajudou a melhorar um ao outro, ao meu colega, e grandíssimo amigo Félix Lourenço Madiquil pelo inquestionável suporte, ao meu colega, amigo e também irmão na fé, Esterio Almeida Gomes. Obrigado Erca, Sofia, Lourenço, Joaquim, Elisa, Hocilio, Denilda, obrigado OGED 2019.

Muito obrigado aos meus amigos Celso Maússe Júnior, Ednilson Langa, Latifo Gulamo, Adérito Lixado, e ao Keyce de Cecília Mavume.

Agradeço à toda a gente que de forma directa ou indirecta contribuiu para a materialização do presente trabalho.

Índice

Página de Avaliação	i
Declaração de Honra	ii
Dedicatória.....	iii
Agradecimentos	iv
Lista de Tabelas	ix
Lista de Gráficos.....	x
Lista de Abreviaturas, Siglas e Símbolos	xi
Resumo	xii
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Introdução	1
1.2 Formulação do problema	3
1.3 Objectivos da pesquisa.....	5
1.1.1 Objectivo geral	5
1.1.2 Objetcivos específicos	5
1.4 Perguntas de pesquisa	5
1.5 Justificativa	5
1.5.1 Relevância pessoal.....	6
1.5.2 Relevância social	6
1.5.3 Relevância institucional.....	7
1.5.4 Relevância académica.....	7
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA	8
2.1 Definição de Conceitos-Chave	8
2.2 Formas de participação da comunidade escolar na gestão.....	11
2.3 Descrição das formas de participação da comunidade escolar na gestão	13

2.4	Características do desempenho dos gestores escolares.....	16
2.5	Influência da participação da comunidade no desempenho do gestor escolar.....	18
CAPÍTULO III: METODOLOGIA.....		22
3.1	Classificação da pesquisa quanto a natureza	22
3.2	Classificação da pesquisa quanto a abordagem	22
3.3	Classificação da pesquisa quanto aos objectivos	23
3.4	População e amostra de estudo	23
3.5	Recolha de dados	26
3.5.1	Técnica de Recolha de dados.....	26
3.5.2	Instrumento de Recolha de dados.....	27
3.6	Análise de dados	27
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....		28
4.1	Perfil sociodemográfico dos sujeitos	28
4.2	Identificação das formas de participação.....	28
4.3	Descrição das formas de participação.....	30
4.4	Características do Desempenho dos gestores	31
4.5	Influência da participação da comunidade no desempenho dos gestores	33
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES		37
5.1	Conclusão.....	37
5.2	Recomendações	39
Referências Bibliográficas.....		41
Apêndice A – Guião de Entrevista		44
Apêndice B- Questionário aos alunos		46
Apêndice C- Questionário aos encarregados de educação		49
Apêndice D- Questionário aos professores		52

Apêndice E- Questionário aos colaboradores não docentes.....	55
Anexo- Credencial da Faculdade de Educação	58

Lista de Tabelas

Tabela 1:Relação entre a participação e o desempenho do gestor escolar	20
Tabela 2: Descrição das formas de participação	30
Tabela 3: Características do desempenho dos gestores escolares	31
Tabela 4: Influência da participação da comunidade no desempenho dos gestores escolares	33

Lista de Gráficos

Gráfico 1:Organograma da ESGM.....	23
Gráfico 2:Sexo dos elementos da amostra.....	25
Gráfico 3:Idade dos elementos da amostra.....	25
Gráfico 4:Escolaridade dos elementos da amostra.....	25
Gráfico 5:Função dos elementos da amostra.....	25

Lista de Abreviaturas, Siglas e Símbolos

APM's	Associação de Pais e Mestres
CCQ	Círculos de controlo de qualidade
CTA	Corpo Técnico-administrativo
Dr. Adj.	Director Adjunto
Dra. Adj.	Directora Adjunta
DT's	Directores de Turma
ESBGM	Escola Secundária Bonifácio Gruveta Massamba
GP	Gestão Participativa
MINEDH	Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano
PEE	Plano Estratégico da Educação
Pr. do C. de Escola	Presidente do Conselho de Escola
Sra.	Senhora

Resumo

O presente trabalho tem como tema Influência da participação da comunidade no desempenho dos gestores escolares: Estudo de caso da Escola Secundaria Bonifácio Gruveta Massamba, orientado sob o objectivo de analisar a influência da participação da comunidade no desempenho dos gestores escolares da Escola Secundaria Bonifácio Gruveta Massamba. A metodologia utilizada para este estudo foi a abordagem quali-quantitativa, complementada pela pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Foi aplicado na recolha de dados o questionário e a entrevista semiestruturada. Foram identificadas bibliograficamente as seguintes formas de participação: caixa de sugestão ou banco de ideias, concurso de ideias, grupo de produtividade, CCQ, co-gestão, conselho de escola, autogestão, APM's, associação de estudantes e ficha de avaliação. Foi apurado que o desempenho dos gestores é caracterizado pelo nível de alcance dos objectivos programáticos, pela satisfação da comunidade escolar, e promoção do desenvolvimento do ambiente democrático e participativo com a comunidade e garante o bom funcionamento do colectivo de direcção da escola. Apurou-se que a participação da comunidade tem significado impacto na descentralização das decisões, na motivação tanto dos colaboradores como dos gestores, eficiência no cumprimento das funções a medida que se divide responsabilidades com a comunidade, o comprometimento de todos os agentes do processo educativo e o envolvimento dos/as servidores/as e das famílias dos/as estudantes representa uma parceria de colaboração e de confiança que pode gerar melhorias significativas no desempenho dos gestores. Foi apurado no estudo do campo que o conselho de escola é a forma mais utilizada para a participação da comunidade, e que o desempenho dos gestores da ESGM é caracterizado por uma comunicação mais aberta e inclusiva aos funcionários que exercem cargos de chefia, inclusiva nos assuntos pedagógicos a comunidade e mais restrita no que diz respeito a assuntos administrativos para este último grupo. Constatou-se que a participação da comunidade na gestão influencia o desempenho dos gestores no que diz respeito às decisões que pretende tomar, promove espírito de pertença dos pais, professores, e colaboradores, produz transparência na gestão dos recursos escolares, e que há choques na relação da comunidade com os gestores quando se diverge na opinião ou na forma de tratamento dos educandos. Recomenda-se que se invista em formas de participação mais envolventes, onde todos percebam o seu real envolvimento, e que os diferentes grupos da comunidade se engajem na participação.

Palavras-chave: influência da participação, desempenho dos gestores escolares, e comunidade escolar.

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

No presente capitular far-se-á a introdução do trabalho, dando alusão ao problema, aos objectivos gerais e específicos, as perguntas de pesquisa e a justificação.

1.1 Introdução

A presente monografia tem como tema Influência da participação da comunidade no desempenho dos gestores escolares: Estudo de caso da Escola Secundaria Bonifácio Gruveta Massamba (2023).

A participação da comunidade em quase todas as escolas tem sido vista como um elemento essencial para o sucesso na gestão da instituição, seja por especialistas na área da educação, ou pelos próprios órgãos reguladores como MINEDH quando envolve a comunidade no apoio à instituição. Os encarregados, os professores, os alunos, entre outras partes envolvidas na escola entendem que possuem este direito de inclusão na tomada de decisão, porque estas decisões afectam directamente aos mesmos, como exemplo na utilização e distribuição de recurso, na forma como são feitos os procedimentos da escola, no modo como os profissionais trabalham e tratam a comunidade.

Alguns encarregados e alunos acreditam que a sua participação não tem efeito na gestão da instituição, pois em certa medida não enxergam alguma alteração em relação aos assuntos debatidos nas reuniões de turmas. Outra parte da comunidade percebe que seu envolvimento é apenas teórico, pois entendem que nos assuntos relevantes como estipulação e mudanças no valor da matrícula e/ou de algumas taxas como exame não são envolvidos, apenas recebem anúncios e decisões tomadas que os mesmos precisam alinhar-se a eles. Os seus comentários e as suas opiniões restringem-se apenas a reclamações individuais e informações ou aprovações do mesmo género.

O gestor constitui o “símbolo” máximo da hierarquia na instituição de ensino, por isso várias vezes existem barreiras para a colaboração e participação da comunidade escolar na gestão. Isto deve-se ao exorbitante respeito pela posição que o gestor escolar ocupa, aliado ao factor tradicionalidade onde Rossi, Rodrigues, e Mendes (2022) sustentam que o gestor tradicional prioriza a hierarquia, a centralização de poder, pouca ou nenhuma participação dos colaboradores junto aos gestores, e também não há visivelmente diálogo e trabalho em equipa. Esta visão e concepção de desempenho

da função de gestão vêm moldando-se ao longo dos tempos, o que deixa claro que há pouca ou quase nenhuma abertura para que a comunidade ajude os gestores a melhorar o desempenho.

Os gestores escolares que o estudo faz alusão são o director da escola secundária, e o directores-adjuntos. A comunidade escolar refere-se aos professores, alunos, pais e encarregados de educação, e o corpo não docente.

O MINEDH (2020) define como um dos três principais objectivos estratégicos para 2020-2029 assegurar a governação transparente, participativa, eficiente e eficaz, daí que este estudo tem a necessidade de compreender o trabalho na prática dos directores das escolas secundárias.

As escolas secundárias são frequentadas geralmente por adolescentes em Moçambique, entre as idades 12-18 conforme são as expectativas do sistema nacional de educação. A educação destes adolescentes ainda está sob tutela dos pais e encarregados de educação, e essa fase (adolescência) é incansavelmente caracterizado pela construção social e da identidade dos alunos. Daí que vários casos problemáticos, diferentes opiniões e olhares sobre o mesmo assunto, etc. apresentam-se nessas instituições e repercutem sobre o desempenho na gestão, esse é apenas um exemplo da complexidade da função do gestor, pois entende-se que o director precisa lidar com as questões internas e externas, administrativas e sociais da instituição.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, a saber: o capítulo I (introdução) apresenta o problema, os objectivos (geral e específicos), as perguntas de pesquisas e a justificativa, o capítulo II (revisão da literatura) apresenta inicialmente a discussão dos conceitos-chave, a descrição e as formas de participação, características do desempenho dos gestores, e a influência da participação no desempenho dos gestores.

O capítulo III (metodologia) apresenta a classificação da pesquisa quanto à natureza, abordagem, objectivos e métodos, apresenta também a população e definição da amostra, os procedimentos de recolha de dados, as técnicas e instrumentos de recolha de dados. O capítulo IV (Apresentação e análise de dados) onde descreve-se, analisa-se e interpreta-se os dados recolhidos no campo mediante os objectivos do estudo, deste modo descrevendo os resultados da pesquisa. O capítulo V (Conclusões e recomendações) apresenta as conclusões e sugestões de acordo com os resultados da pesquisa. Por fim as referências bibliográficas, os apêndices e o anexo.

1.2 Formulação do problema

O problema a ser estudado é a falta de envolvimento da comunidade escolar na gestão das escolas secundárias da cidade da Matola o que é causada em grande parte pela forma de governação, conforme sustenta Marques (2017) que muitas escolas continuam com uma visão conservadora, onde os directores/gestores detém total poder em suas mãos.

O Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (2020) corrobora com tal tese destacando que há falta de introdução de inovações e mudanças na gestão escolar como as modalidades de participação na gestão, as estratégias de envolvimento dos pais e encarregados de educação dos seus educandos, e a ineficiência das estratégias internas de combate aos males adolescentes (predominante na adolescência) como o consumo de álcool e drogas.

A falta de abertura e envolvimento trás consequências no relacionamento entre a escola e os encarregados. Leva os encarregados a concluir que a gestão da escola tem total responsabilidade sobre o que ocorre na escola, até os problemas com seus alunos, seja a título de exemplo o rendimento, os problemas como o consumo desregrado do álcool, os problemas de degradação da infraestrutura, e a falta de recursos. Percebe-se que a falta de envolvimento se traduz nos encarregados como a assunção de uma posição de autossuficiência da instituição, o que não é real principalmente no nosso contexto.

São incontáveis as vezes em que a comunidade externa coloca inteiramente na conta da gestão local (da escola) os problemas e a responsabilidade de resolve-los, colocando exigências e pressão para os directores, afinal de contas é “a forma que lhes foi acostumada”.

Os membros da comunidade costumam estar de olho nas actividades e procedimentos dos directores da escola, eles atentam-se bastante a denúncias de corrupção, a má utilização de viaturas da escola, a afetação irregular de alunos, a falta de frequência dos directores na escola, a definição e aumento de custos de escolaridade que varia de escola para escola. O conselho de escola é definido segundo o Ministerio da Educação (2014) como o órgão máximo de consulta, monitoria

e fiscalização da escola, por isso procura-se entender a influência da comunidade no desempenho dos gestores.

O manual de conselho da escola tem como *slogan* “*Fazer da Escola Uma Base para o Povo Tomar o Poder*”. Estabelece categoricamente que toda a comunidade participa na tomada de decisão no que diz respeito a escola. (Ministerio da Educação, 2014, p. 3)

O MINEDH reconhece a necessidade de olhar para o problema da participação da comunidade na gestão, defende que um dos principais elementos para garantir a governação transparente e participativa é “a gestão da multiplicidade de interações entre os diferentes actores no sistema, nomeadamente, as famílias, as comunidades, os professores, os alunos, os funcionários administrativos, os parceiros, as autoridades locais de governação e as instituições privadas.” Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (2020, p. 44)

Por conta do não envolvimento da comunidade acredita-se que alguns encarregados e principalmente alunos entendem que a escola não é seu espaço de fala, pois não fica claro por parte da instituição a necessidade de seu envolvimento, uma vez que as indignações, reclamações e suas sugestões são discutidas de maneira informal entre alunos ou alunos e pais, não fica clara quais são as formas de participação para todos intervenientes.

Essa deficiência na governação participativa de acordo com o PEE 2020-2029 causa “a ineficiência interna da escola”, segundo o Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (2020) o que acarreta consequências como o aumento dos custos para as famílias e sociedade e não permite reduzir, de forma significativa, e o rácio alunos/professor, e afecta negativamente a qualidade da educação.

Os problemas advindos da má gestão em relação a participação da comunidade escolar traduzem-se na falta do envolvimento da comunidade escolar nas tomadas de decisões, na elaboração de políticas e directrizes escolares, na planificação entre outros aspectos importantes na escola, sendo que estas decisões, estas politica e diretrizes influenciam directamente a toda comunidade escolar. Por isso, pretende-se compreender:

Qual é a Influência da participação da comunidade no Desempenho dos Gestores Escolares?

1.3 Objectivos da pesquisa

1.1.1 Objectivo geral

- Analisar a influência da participação da comunidade no desempenho dos gestores escolares da Escola Secundaria Bonifácio Gruveta Massamba;

1.1.2 Objectivos específicos

- Identificar as formas de participação da comunidade escolar na gestão da ESBGM;
- Descrever as formas de participação da comunidade escolar na gestão da ESBGM;
- Caracterizar o desempenho dos gestores escolares da ESBGM;
- Verificar a influência da participação da comunidade no desempenho do gestor escolar da ESBGM;

1.4 Perguntas de pesquisa

- Quais são as formas de participação da comunidade escolar na gestão da ESBGM?
- Como são descritas as formas de participação da comunidade escolar na gestão da ESBGM?
- Como caracteriza-se o desempenho do gestor escolar da ESBGM?
- Qual é a influência da participação no desempenho dos gestos escolar da ESBGM?

1.5 Justificativa

De início referir que a escolha do ano de 2023 deve-se ao facto deste marcar um período crucial de adaptação para as instituições de ensino a nível local, provincial e central aos desafios impostos pela pandemia (Covid-19).

A escolha da Escola Secundária Bonifácio Gruveta Massamba justifica-se pela relevância do contexto em que a instituição está inserida e os desafios específicos que a comunidade enfrenta no que diz respeito à participação no processo educativo.

Primeiramente a ESBGM localiza-se em uma região onde, tradicionalmente, as comunidades têm enfrentado desafios significativos em termos de acesso e envolvimento directo nas questões educativas. Ainda, a participação da comunidade na gestão escolar, no acompanhamento dos alunos e na promoção de um ambiente de aprendizagem saudável, tem-se mostrado limitada em regiões da cidade da Matola, onde assenta-se a ESBGM. Esta falta de engajamento pode ser

atribuída a factores como a escassez de sensibilização sobre a importância da participação da comunidade na educação, a falta de formas de participação eficazes dos encarregados.

Em segundo lugar, a ESBGM serve a uma comunidade caracterizada por uma grande diversidade socioeconómica e cultural. A ausência de uma participação activa dos pais e da comunidade no funcionamento da instituição pode ter consequências negativas para o desempenho dos gestores.

Por fim, a escolha desta escola também visa contribuir para a identificação de soluções práticas e possíveis intervenções para melhorar o desempenho dos gestores na perspectiva do envolvimento da comunidade. Elaborar uma reflexão sobre como a colaboração entre a escola e a comunidade pode ser mais efectiva no melhoramento do desempenho dos gestores.

1.5.1 Relevância pessoal

A realização deste estudo é de extrema importância pessoal porque reflecte a dedicação contínua e exaustiva em pesquisas, análises críticas e partilha de conhecimentos no ramo da gestão escolar durante quatro anos de formação. Segundo, é importante para mim a realização deste estudo porque aborda a função do gestor escolar na sua essência, através dele busco conhecer a realidade com que os gestores escolares lidam diariamente no exercício de suas funções.

A realização deste estudo acresce em mim o conhecimento organizacional das instituições de ensino, é uma confrontação pessoal da teoria com a realidade no desempenho das funções de gestão.

É ainda importante para mim compreender os reais motivos de existir falhas comuns na gestão de escolas diferentes e como isso reflecte no desempenho do gestor escolar. Analisar cientificamente a forma com que se desenrola a gestão nas escolas secundárias públicas da cidade da Matola, o que consequentemente resultará na assunção de uma posição mais elaborada, consciente e científica sobre o assunto da gestão escolar.

1.5.2 Relevância social

Variadas vezes “aponta-se o dedo” (acto de acusar) aos gestores escolares, professores, entre outros intervenientes pela falta de condições estruturais na instituição de ensino, pelo ambiente social que não favorece o processo de ensino-aprendizagem, pelo que os gestores “deveriam” fazer ou não

fazer. Este estudo por conta da sua busca profunda sobre a gestão participativa (causa da causa) torna-se a voz dos intervenientes do processo de ensino e aprendizagem, desde os gestores até a comunidade.

O estudo caracteriza-se por uma análise crítica dos resultados obtidos para explicar a influência da gestão participativa no desempenho do gestor escolar, trazendo respostas científicas sobre o processo de gestão para a comunidade. Ajudará a sociedade a melhor compreender a gestão escolar, desse modo saber de que forma apoiar e participar neste processo, conhecer a razão de determinados acontecimentos, saber o motivo de a escola agir de uma forma em detrimento doutra que “considera-se a ideal”.

O estudo ainda ajudará a sociedade a distinguir as falhas do sistema nacional de ensino das falhas da gestão local (gestão escolar). Assim contribuindo para mais clareza do funcionamento das instituições de ensino secundário em que os cidadãos adolescentes e jovens são formados.

1.5.3 Relevância institucional

A realização deste estudo é importante para a instituição porque ajudará a descobrir a razão por detrás dos vários problemas na instituição que poderão estar na ordem da gestão participativa. A recolha de dados na instituição propiciará ambientes de reflexão profunda dos gestores, professores, colaboradores não docentes e dos alunos na instituição.

Findo o estudo, o trabalho trará sugestões consistentes a administração da escola de modo a melhorar o desempenho dos mesmos e diminuir o impacto destes problemas na instituição.

1.5.4 Relevância académica

Este estudo é importante para a academia pois foca-se na matéria de gestão escolar, assunto este que no contexto moçambicano ainda não possui “tantos estudos” que tenham como objecto uma instituição de ensino secundário público. E ainda, o estudo servirá de fonte de consulta para as próximas pesquisas no campo da gestão escolar.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

No presente capítulo pretende-se elucidar as ideias dos vários estudiosos sobre as formas de participação, sobre a caracterização do desempenho dos gestores e a influência da participação da comunidade no desempenho dos gestores escolares, inicialmente fazendo a definição dos conceitos-chave.

2.1 Definição de Conceitos-Chave

Para a compreensão do tema é importante a definição dos conceitos-chave que orientam a discussão do mesmo, a saber: influência da participação, desempenho dos gestores escolares, e comunidade escolar.

Segundo Brown e Hayes (2008) citados em Barbosa (2022) a influência é poder de afetar pessoas, coisas ou acontecimentos. Esta ação, de influenciar assenta na intenção de construir um ambiente propício para afetar a opiniões em relação a determinados assuntos.

Charles (1978) considera que a influência é o processo pelo qual um indivíduo modifica as atitudes e o comportamento de outro. Medonça e Dias (2006) concordam com o autor acima, conceituando a influência como uma força que um indivíduo exerce sobre o outro para induzir à uma mudança nele.

Solis e Weber (2014) citados em Barbosa (2022) enriquecem o conceito afirmando que a influência pode ser definida como o acto de poder, a capacidade de causar uma reação ou ação alterando comportamentos de outras pessoas.

Para os fins deste estudo a definição de Solis e Weber (2014) e de Brown e Hayes (2008) aproximam-se mais do objectivo, uma vez que enfatizam a componente da reação de um individuo ou entidade em relação a opinião de outro indivíduo ou grupo.

Para Luck, Sequeira, e Girling (1998) a participação é um modo de contribuir para a construção da organização em que a causalidade e a conflitualidade coexistem, assumindo-se a negociação como forma de conciliação de pontos de vista diferentes e expressão de participação.

De acordo com Chiavenato (1997) citado em Silva, Oliveira, Costa, Santos, Araujo e Camara (2014), a participação é o processo que permite aos membros de toda organização manifestar suas opiniões, permitindo a inserção de todos os envolvidos, direta ou indiretamente, nos procedimentos administrativos.

Por sua vez Silva, Oliveira, Costa, Gleimíria; Santos, Araújo, Camara (2014) concordam com a definição de Chiavenato e destacam que a participação em relação a gestão é quando todos os funcionários são envolvidos nas decisões do gestor, nem sempre as alternativas propostas pelos envolvidos são acatadas, mas sempre há participação de todos nas tomadas de decisões.

Chiavenato (2014) corrobora que na participação as pessoas estão envolvidas no processo decisório. Por isso é importante a consciência da responsabilidade geral da educação para o envolvimento de toda comunidade escolar através de modelos de gestão participativa que propiciem o desenvolvimento das escolas com a participação de todos.”

Libâneo (2004) afirma que a participação da comunidade na escola é o envolvimento de professores e utentes no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Não tão diferente Lück et al (2010:17) citado por Renato e Siveres (2015) define como uma forma regular e significativa de envolvimento dos funcionários de uma organização no seu processo decisório.

De acordo com Bertolassi e Silva (s/d) é uma dinâmica política, em que os agentes identificam dificuldades, refletem e deliberam sobre elas, acompanham e avaliam as ações realizadas.

As definições acima colocadas têm dois aspectos em comum, o envolvimento de membros da organização e a tomada de decisão. Mas elas envolvem a organização como uma entidade isolada sem influência exterior, como é o caso das empresas, por isso que não são totalmente abrangente para o contexto escolar pois não envolve a participação da comunidade exterior a organização mas que é afectada por ela, contudo fornecem bases importantes e primordiais na conceituação.

Assim sendo, com as ideias acima citadas tanto no conceito de influência quanto no de participação, entende-se que influência da participação é a capacidade e o poder que os grupos envolvidos na gestão têm de causar uma alteração no comportamento e atitudes dos gestores.

Para Motta (2005) o desempenho do gestor é a diferença ou aproximação entre o resultado efectivo e o resultado esperado do trabalho dentro da organização. Reflete a estratégia em termos de sua formulação e implementação, explicitando sua adequação frente à realidade externa e interna da organização.

Afirma-se assim que desempenho é a relação existente entre a eficácia e eficiência com que se realiza as actividades previstas.

Não tão diferente declara Chiavenato (s/d) citado por Salate (2014, p. 13) que desempenho é “a estratégia individual para alcançar os objectivos”.

Pinheiro (2014) Afirma que desempenho é entendido como comportamento ou ação relevante para a realização dos objetivos organizacionais que podem ser mensurados de alguma forma.

Percebe-se então que para que haja algum desempenho é necessário que haja estratégia (o que sugere panificação) e objectivos. Essa estratégia traduzir-se-á por acções do gestor e os objectivos pelos resultados obtidos.

O conceito sugerido por Pinheiro (2014) condiciona estritamente o desempenho à uma dimensão comportamental, pelo que não se apresenta condicente com a perspectiva do estudo, pois este para além de características comportamentais, tem enfoque na responsabilidade, habilidades, e competências do gestor. O desempenho do gestor escolar para os fins deste estudo é considerado como ação intencional, decorrente da aplicação de potenciais e competências, que permite o alcance de resultados desejados, ou seja, a relação entre os resultados obtidos na instituição com as estratégias de gestão empregues pelo gestor, tendo habilidade para a execução das funções de gestão dentro das exigências em termos de qualidade e tempo.

O conceito de comunidade Etimologicamente de acordo com Correia e Cosme (2011) e Dias (2017), é de origem latina “*communitāte*” e exprime a ideia de qualidade do que é comum, comunhão, conjunto de indivíduos que partilham recursos comuns, lugar onde vive um grupo de pessoas, conjunto de indivíduos ligados a um certo Estado por vínculo jurídico de nacionalidade.

O conceito sugerido por Muaprato (2022) define comunidade como sendo um agrupamento de pessoas relacionadas entre si, que contam com recursos físicos e outros próprios da relação social que estabelecem.

De acordo com Teixeira (2010) comunidade escolar refere-se aos segmentos que participam, de alguma maneira, do processo educativo desenvolvido em uma escola.

Para Dias (2017) comunidade escolar é definido como coleções de indivíduos que estão ligados por uma vontade natural e que estão unidos a um conjunto de ideias e ideais partilhados, numa ligação suficientemente forte para transformar uma coleção de “eus” num “nós” coletivo.

As definições acima dispostas possuem aspectos em comum, como é o caso da existência de diferentes segmentos ou grupo de pessoas, com interesse em determinada instituição escolar. Com base nas citações acima colocadas entende-se que comunidade escolar é o conjunto de pessoas e entidades de determinada região, envolvidas no desenvolvimento escolar.

2.2 Formas de participação da comunidade escolar na gestão

Uma vez que a participação traduz-se na intervenção tanto dos funcionários assim como dos utentes (alunos, pais e encarregados de educação) na gestão escolar, há necessidade de debruçar sobre as formas com que a comunidade escolar pode ser envolvida, seja de forma directa ou indirecta. Pois os pais e encarregados de educação, os alunos, os professores e os funcionários em geral têm expectativas sobre o desempenho de suas actividades e do ambiente em que desempenham tais actividades. Nesta secção dedica-se a identificar-se as formas pelas quais a comunidade escolar participa na gestão escolar.

Segundo Lück (2002, p. 66) citado em Muaprato (2022) há dois sentidos de participação articulados entre si: A primeira, a de carácter mais interno, como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo prática formativa, isto é, elemento pedagógico, curricular, organizacional. A segunda, a de carácter mais externa, em que os profissionais da escola, alunos e pais compartilham institucionalmente certos processos de tomada de decisão.

Razão (2019) destaca as seguintes formas de participação: caixa de sugestão ou banco de ideias, concurso de ideias, grupo de produtividade, círculos de controlo de qualidade (CCQ), cogestão, conselho de escola, e autogestão.

Por sua vez, Silva (2003) destaca a associação de pais e mestres (APM's), a convocação por parte da direção, e a prestação de serviços voluntários, e mobilização de toda a comunidade em forma de mutirão. Por sua vez, Ormeneze (2010) sugere as seguintes formas de participação: o conselho de escola, a associação de pais, mestres e funcionários, o grémio estudantil (associação de estudantes no contexto moçambicano), e o conselho de classe.

Santos (2015) identifica a participação por presença e a ficha de avaliação. Santos (2015) ainda acrescenta o conselho de escola e reforça a avaliação do trabalho escolar através da ficha de avaliação.

Renato e Siveres (2015), e Bertolassi e Silva (s/d) Também destacam os comités de pais e encarregados, a cogestão, o conselho de classe, os conselhos de escola, o núcleo estudantil. Para os mesmos, o comité dos pais e encarregados e os conselhos de escola são formas mais adequadas para que ocorra a participação na gestão escolar.

Luck (2009) citado por Renato e Siveres (2015) indica as seguintes formas de participação como presença, participação como expressão verbal e discussão, participação como representação política, participação como tomada de decisão e participação como engajamento.

As formas de participação sugeridas por Luck (2009) citado por Renato e Siveres (2015) transmitem uma ideia de nível de participação e não concretamente formas descritíveis e “concretas” de participação na gestão como é o caso de conselho de escola, ou comité dos pais, etc.

As formas de participação na gestão escolar podem ser agrupadas em duas dimensões, a individual e a colectiva de acordo com Dias (2017). A dimensão individual segundo o autor aborda um envolvimento dos pais e encarregados de educação na escola na perspectiva de acompanhar o processo educativo do seu educando, sendo esta a mais frequente por tratar diretamente os interesses dos filhos, e por sua vez a coletiva se traduz, geralmente, na participação destes (pais e encarregados de educação) nas associações de pais e nas suas actividades.

Santos (2015) sustenta que é importante o envolvimento de todos na avaliação do trabalho escolar, na definição e na implementação de decisões pedagógicas, administrativas e financeiras. Associado a esta tese, Barroso (2005) citado em Muaprato (2022) aponta os representantes do governo, da sociedade civil e outras organizações com interesses na Escola como parte da comunidade escolar.

Fragoso (2005) ilustra-nos que existem quatro elementos básicos numa comunidade: i) uma área geográfica contínua; ii) as pessoas localizadas nessa área, como resultado da sua interação com o meio; iii) interesses funcionais comuns; iv) uma unidade funcional como forma expressiva da solidariedade entre os seus componentes. Fica clara a necessidade de olhar para os indivíduos que satisfazem esses requisitos e pensar em formas de os envolver de maneira benéfica e proveitosa a instituição.

2.3 Descrição das formas de participação da comunidade escolar na gestão

A instituição escolar precisa orientar-se por alguns princípios como: do caráter público da educação, da inserção social da escola e da gestão democrática, onde as práticas participativas, a partilha do poder, a socialização das decisões, desencadeiam processos de aprendizagem na gestão democrática. Neste sentido, Azeredo (2015) destaca que é crucial que as formas de inserção da comunidade escolar na gestão sejam claras para ela.

Segundo Razão (2019) a caixa de sugestão ou banco de ideias é o plano que tem por objectivo incentivar os empregados da escola a adoptar uma atitude construtiva e a criar consciência de eficiência laboral. Compreende-se que é literalmente uma caixa de “acesso geral” em que a comunidade escolar deposita suas ideias ou sugestões que se acredita que de alguma forma pode melhorar a eficiência dos processos da mesma, e serve como forma de comunicação entre a comunidade e a direção.

De acordo com o mesmo autor, o concurso de ideias constitui uma competição entre as ideias, havendo a escolha da melhor. Geralmente a direção apresenta a problematização de determinado assunto, e os voluntários e/ou os convidados apresentam suas ideias, e escolhe-se a que parecer melhor, é simplesmente uma forma de aproximar toda a comunidade á um desafio comum e levar em consideração diferentes opiniões.

Razão (2019) explica que o grupo de produtividade é composto por pessoas capazes de contribuir para redução de custos e aumento da produtividade, e a participação deve ser voluntária ou por convite. Clarifica que círculos de controlo de qualidade (CCQ) são pequenos grupos de pessoas que se reúnem voluntariamente para identificar, analisar e solucionar problemas relacionados à qualidade, produtividade, custos, ambiente de trabalho e outros assuntos. Os CCQ podem despertar maior identidade e interesse pelo trabalho, estimula a capacidade de trabalho em grupo, o desenvolvimento pessoal e executam a gestão participativa.

Em relação a co-gestão, Renato e Siveres (2015) destacam que consiste em uma forma avançada de participação administrativa, que, por sua vez, implica na codecisão em determinadas matérias, e, direito de consulta em outras. Por sua vez, Razão (2019) destaca que é a participação que se dá pela institucionalização da representatividade dos colaboradores/funcionários, através de comissões ou indivíduos na direcção efectiva da organização. Na co-gestão insere-se a codecisão, a tomada de decisão com a concordância das partes dirigentes e dirigidas. Esta forma de participação favorece a identificação do colaborador com a organização através da coesão e do consenso.

A autogestão de acordo com Razão (2019, p. 40) caracteriza-se pela autonomia dos colaboradores nas decisões escolares, desde a formulação de diretrizes até a distribuição de renda. A autogestão exige profissionalismo e compromisso por parte dos colaboradores, uma vez que por característica não exige o olhar e acompanhamento directo do trabalho do mesmo, está mais focada com a entrega eficiente e eficaz dos resultados.

O conselho de escola é provavelmente a actual forma mais evidente de uma participação completa da comunidade escolar no contexto moçambicano. De acordo com Marques (2017) e Barroso (1995) o conselho de escola é um órgão responsável por tomar decisões no âmbito escolar, o mesmo é liderado pela equipe pedagógica e é composto por professores, alunos, pais, funcionários e a comunidade. Marques (2017) acrescenta que os conselhos de escolar são fundamentais para que haja uma gestão participativa e democrática, pois, representam as sugestões e opiniões de toda a comunidade, dessa forma as responsabilidades são divididas fazendo com que todos possam ter acesso as decisões tomadas pela escola.

A importância da existência e da participação nos conselhos vai além dos resultados relacionados ao alcance dos objetivos propostos no planeamento estratégico dentro de um processo de gestão participativa. Ela é tanto para o aluno, quanto para os professores e demais membros da comunidade escolar, mas principalmente para o aluno, a oportunidade do exercício pleno da cidadania.

Para Silva (2003) APM's é um comité exclusivo dos pais e encarregados de educação, geralmente constituídos pelos pais/encarregado de educação representantes das turmas (pai/mãe turma no contexto moçambicano) onde discute-se a solução para problemas pedagógicos que afectam directamente aos alunos, e para discutir programas culturais ou recreativos para a instituição.

De acordo com Silva (2003) a prestação de serviços voluntários caracteriza-se pela abertura de espaço para que a comunidade auxilie a escola, seja na gestão ou na pedagogia como é o caso de auxílio a equipe pedagógica com aulas de culinária, artesanato, e informática com vista a melhorar a qualidade do ensino.

A participação por presença segundo Santos (2015) indica que mesmo estando fisicamente presente na reunião, alguns agentes como pais e encarregados de educação não assumem uma ação efectiva de contribuição para o desenvolvimento da organização.

Entende-se com a afirmação acima que é uma forma de participação muito mais passiva, em que os agentes da comunidade escolar não opinam, simplesmente são chamados a ouvir e ter conhecimento dos planos da escola.

A ficha de avaliação de acordo com Santos (2015) consiste em responder questionários para avaliar o trabalho da escola, por partes dos encarregados, alunos e professores. Esta forma de participação na gestão ainda que não envolva os agentes na tomada de decisão, ela permite que os gestores tenham um *feedback* sobre o seu desempenho, dando ênfase aos aspectos mais comuns nas avaliações dos agentes.

O núcleo estudantil é constituído pelos estudantes e tem como objetivo promover eventos culturais, artísticos, de lazer e outros. Segundo Renato e Siveres (2015) o núcleo pode ser constituído em espaço de socialização, criação de novos conhecimentos, de criatividade, de desenvolvimento de

projetos dos alunos voltados para temas importantes, tais como responsabilidade socio ambiental, empreendedorismo, estágio profissional e outros.

Compreende-se então que as formas de participação constituem mecanismos de envolvimento da comunidade no dia-a-dia da gestão escolar com vista a promover o desenvolvimento da instituição com os contributos de todas as partes interessadas, de maneira transparente e intencional.

2.4 Características do desempenho dos gestores escolares

O desempenho em aspectos gerais é verificado pela eficácia e eficiência do gestor conforme sustenta Teixeira (1998) que eficiência é a relação proporcional entre a qualidade e a quantidade de *inputs* e a qualidade e a quantidade de outputs produzidos. Assim, quanto maior for o volume de produção conseguido com o mínimo de factores produtivos, maior é o grau de eficiência do gestor responsável. Enquanto eficácia é a medida em que os outputs produzidos pelo processo se aproximam dos objectivos propostos. Isto é, quanto menor forem os desvios entre o planeado e o realizado, maior é o grau de eficácia do gestor em causa.

Eficácia é o grau em que se alcança os objectivos da organização. Está relacionada à uma análise das metas atingidas. Por isso, diz-se que o trabalho foi eficaz quando os objectivos de determinada actividade foram alcançados. Eficiência tem relação com o cumprimento de prazos, em outras palavras, o período ou intervalo de tempo gasto para realização determinada actividade.

Compreende-se que o desempenho do gestor escolar está directamente ligado ao alcance dos objectivos programáticos, isto é, a eficácia do gestor escolar é reflexo do grau de satisfação dos objectivos propostos a ele.

Entre os objectivos propostos ao gestor de educação há que apontar alguns destacados pelo Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (2020): a introdução de inovações e mudanças na gestão escolar, formação contínua dos professores, a criação de estratégias de envolvimento dos pais e encarregados de educação dos seus educandos, a implementação de estratégias de gestão de conflitos e de combate ao assédio, a eficiência e eficácia das estratégias internas de combate ao consumo de álcool e outras drogas, e a competitividade.

O desempenho de carácter eficaz e eficiente verifica-se também ao nível em que o gestor promove desenvolvimento do ambiente democrático e participativo com a comunidade e garante o bom funcionamento do colectivo de direcção da escola, de acordo com o Ministério da Função Pública de Moçambique (2010).

As características gerais verificadas no desempenho do gestor escolar passam por realizar os actos administrativos que lhe forem atribuídos por lei e os que, por delegação de poderes lhe forem definidos. Entende-se que as características do desempenho do gestor escolar resumem-se em indicadores como a estratégia para os níveis de gestão, os resultados alcançados, e a eficácia das ações de controlo e de melhoria na escola.

Exercer actividade de direcção, organização, planificação e controlo da escola; Dirigir em coordenação com o conselho de escola, o processo de elaboração, execução e controlo dos planos de trabalho e garante uma gestão racional dos recursos materiais e financeiros aplicando uma política de austeridade no funcionamento da escola; Executa, as decisões e orientações dos órgãos centrais e locais de direcção da educação, do conselho de escola, dos órgãos locais do poder do estado do território em que se situa a escola; Organizar, promove, divulga as leis e despachos, assim como outros dispositivos legais de interesse da comunidade escolar; Assegurar a direcção científica, técnica, pedagógica, em particular no cumprimento dos planos de estudo e programas de ensino aprovado oficialmente pelo Ministério da Educação e Cultura; (Ministério da Função Pública de Moçambique , 2010, p. 131)

Para além destes, as características do desempenho do gestor escolar também verificam-se nos aspectos pedagógicos como as estratégias de garantir o bom aproveitamento dos alunos, as inovações e mudanças nas estratégias do processo de ensino-aprendizagem, etc. conforme sustenta Bertolassi e Silva (s/d) que um gestor de excelente desempenho tem por característica a formação profissional e competência técnica, como capacidade de liderança e conhecimentos pedagógicos e didáticos. A presente pesquisa relaciona a participação da comunidade nestas áreas da escola com o desempenho do gestor.

O desempenho do gestor escolar atenta-se segundo Pinheiro (2014) nos indicadores de qualidade, de tempo e custo. Os indicadores de qualidade estão directamente relacionados a eficácia e os indicadores de tempo e custo estão relacionados a eficiência.

Pinheiro (2014) sustenta que os indicadores da qualidade medem a satisfação dos desejos, necessidades e expectativas da comunidade. Esta categoria mede a excelência do serviço, como vista pela comunidade interna ou externa. Os indicadores do tempo medem a velocidade da organização, como ela consegue reagir às influências externas, responder aos pedidos da comunidade, às inovações e às mudanças ambientais. Por sua vez, os dos custos medem o desempenho financeiro da gestão, isto é, os gastos com o pessoal, processo e administração. Essa categoria mede a excelência financeira da organização.

O foco do estudo cinge-se nos indicadores de qualidade e tempo, pois o objecto de estudo é uma instituição pública, e de forma genérica a gestão financeira não está totalmente sob tutela da instituição, e a participação da comunidade nessa dimensão é quase que inexistente.

2.5 Influência da participação da comunidade no desempenho do gestor escolar

A gestão participativa tem luz na teoria das relações humanas, em que valoriza-se os colaboradores como actores pensantes dentro da organização, a democracia e a socialização dentro da organização, isto traduz-se em um sentimento de pertença entre a comunidade, torna-se base para a construção de relações sólidas entre a escola e a comunidade, o que se espera no desempenho do gestor em suas funções.

Santos (2015) afirma que o envolvimento da comunidade escolar nas decisões escolares, na avaliação da instituição e no planeamento é fator importante que está em estreita relação com o desempenho da escola e dos/as estudantes e reflete nos resultados das avaliações de ensino e aprendizagem.

Por sua vez Silva, et al (2014) destaca que a forma de contribuição para melhor desempenho dos dirigentes na gestão, considerando de forma geral, que quando os funcionários são valorizados, eles sentem-se impelidos a colaborar para o alcance dos objetivos organizacionais.

As organizações que desvalorizam o seu colaborador, evita a integração com os processos e não fomentam a criação de um ambiente voltado à motivação e comprometimento dos colaboradores, dificilmente terá condições de obter resultados efectivos, sejam eles económicos, sociais ou ambientais. Renato e Siveres (2015) assumem que quando a comunidade escolar está inserida na

rotina escolar, isso motiva todos os envolvidos no processo, principalmente alunos e professores, a se comprometerem mais com a liderança da escola e suas atividades.

Chiavenato (2014) assume que é elevada a correlação existente entre o sucesso organizacional e a delegação do processo selectivo para os gerentes e suas equipes de trabalho, dentro de uma postura de administração participativa.

Outra relação forte entre a gestão participativa e o desempenho dos gestores escolares é a eficiência na sua gestão, a medida que se descentraliza as decisões e delega-se actividades ou funções conforme sustenta Azeredo (2015) que os gestores norteiam suas ações partilhando e socializando suas decisões, descentralizando de suas mãos muitas responsabilidades e dinamização, ou seja, todos os elementos do processo articulam-se, traçando objetivos, tornando-se peças chave deste quebra-cabeça educacional.

Quem corrobora com a tese de Azeredo (2015) é Lopes (2006) destacando que a consecução do desempenho do gestor escolar passa necessariamente pelo envolvimento da comunidade escolar (que são os alunos, os professores e os outros funcionários) e da comunidade educativa, que envolve a própria comunidade escolar, as famílias, as associações, as ONG'S e entidades privadas, as entidades municipais entre outras organizações, no processo ensino/aprendizagem com o intuito de atingir uma maior eficácia escolar.

Assim, percebe-se que todos os sujeitos participantes do sistema são imprescindíveis e em parte responsáveis pelo desempenho do gestor escolar, cabendo à administração da escola coordenar diferentes linhas de ação juntamente com a comunidade escolar, respeitando sua diversidade social. Segundo Azeredo (2015) há um processo de reestruturação das estratégias a serem utilizadas nas políticas pedagógicas.

O autor acima citado propõe que a oportunidade de um ambiente de comunicação caracterizada pela troca de informações entre todos os membros da comunidade escolar torna a gestão e o seu processo de ensino mais democrático, o que se traduz em um ambiente de constante inovação e com poucas ou insignificantes resistências a mudanças. Ainda acrescenta que a gestão participativa e sua socialização sofrem grandes influências do sector educativo, na eficácia de seu processo de

ensino, o qual perpassa por várias relações sociais, prevenção de conflitos e resistências que possam obstruir a implementação das medidas consideradas necessárias.

O gestor ao envolver diferentes actores na educação. Azeredo (2015) assegura que tal perspectiva cria novas formas de organização de trabalho na escola, que não apenas se contraponham às formas contemporâneas de organização e exercício do poder, mas que constituam alternativas práticas possíveis de se desenvolverem e de se generalizarem, reguladas não pelas hierarquias de comando, mas por vínculos de solidariedade, que dão força as formas coletivas de trabalho, instituindo uma lógica inovadora no âmbito das relações sociais.

Um das influências no desempenho do gestor destacado por Azeredo (2015) quando se trata do envolvimento dos professores na gestão é o comprometimento de todos os agentes do processo educativo, bem como a realização coletiva de alternativas que visam o educando de forma significativa, tomando a docência como parte de si na instituição.

Santos (2015) afirma que o envolvimento dos/as servidores/as e das famílias dos/as estudantes representa uma parceria de colaboração e de confiança que pode gerar melhorias significativas no desempenho dos gestores. O autor ainda destaca que a escola, na sua complexidade, precisa deste envolvimento constantemente para que se conheça e discuta-se as suas potencialidades e as fragilidades que permeiam o cotidiano da administração

Bertolassi e Silva (s/d) sustentam que a medida que o gestor proporciona ambientes democráticos e participativos, bem como assumi um papel de capacitar, mediante saberes teóricos e práticos, isto impulsiona os níveis do desempenho da gestão escolar, e isto gera um clima de confiança e de clareza de propósitos entre os sujeitos da escola.

Tabela 1

Relação entre a participação e o desempenho do gestor escolar

Gestão participativa e desempenho do gestor escolar	
Quando não há participação	Quando há participação
Evita a integração com os processos de ensino-aprendizagem	Há um sentimento de pertença entre a comunidade

Evita o comprometimento dos colaboradores	Há o comprometimento de todos os agentes do processo educativo
Não se fomenta a criação de um ambiente voltado à motivação	Há construção de relações solidas entre a escola e a comunidade
Difícilmente terá condições de obter resultados efetivos, sejam eles econômicos, sociais ou ambientais	Eficiência na sua gestão
	Dinamização dos processos na escola
	Cria-se um ambiente de comunicação caracterizada pela troca de informações
	O processo de ensino é mais democrático
	É um ambiente de constante inovação
	Pouca introdução de mudanças
	Prevenção de conflitos e resistências que possam obstruir a implementação das medidas consideradas necessárias.
	Cria novas formas de organização de trabalho na escola
	Realização coletiva de alternativas que visam o educando de forma significativa
	Parceria de colaboração e de confiança

Nota: Adaptado de Azeredo (2015), Bertolassi e Silva (s/d), Chiavenato (2014), Lopes (2006), Renato e Siveres (2015), Santos (2015), Silva, et al. (2014).

A tabela acima expressa de maneira simplificada a relação entre a participação da comunidade e o desempenho dos gestores escolares, destacando as vantagens e desvantagens.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

No presente capítulo abordar-se-á os seguintes elementos: classificação da pesquisa (quanto a natureza, abordagem, objectivos e métodos), população e amostra, recolha de dados, técnicas e instrumentos de recolha de dados.

Segundo Marconi e Lakatos (2003) a metodologia é a fase do projecto de pesquisa que busca responder em simultâneas as inerentes perguntas: como? Onde? Com quê? Quanto? Segundo Gil (2008) a metodologia corresponde o caminho científico e coeso pelo qual o estudo se guiará.

3.1 Classificação da pesquisa quanto a natureza

A pesquisa quanto a natureza é aplicada, pois busca produzir-se conhecimentos sobre o problema da falta de envolvimento da comunidade escolar na gestão, e este assunto é de interesse local conforme sustenta Gerhardt e Silveira (2009) que a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

3.2 Classificação da pesquisa quanto a abordagem

O presente estudo é quali-quantitativo, pois tem por objectivo analisar opiniões, pareceres, teorias das modalidades de gestão, etc. Baseia-se na análise da influência da gestão participativa no desempenho do gestor escolar, com caso de estudo instituição de ensino secundário público. Usará de análises quantitativas para medir as opiniões e respostas dadas nos questionários aplicados aos alunos.

Gerhardt e Silveira (2009) destacam que a pesquisa quantitativa tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana. Por outro lado, a pesquisa qualitativa tende a salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, para apreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno.

3.3 Classificação da pesquisa quanto aos objectivos

A presente pesquisa classifica-se em inferencial a medida que se pretende estabelecer a relação entre duas variáveis influência da participação e desempenho dos gestores escolares através de inferências analisando os dados recolhidos.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009) a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis

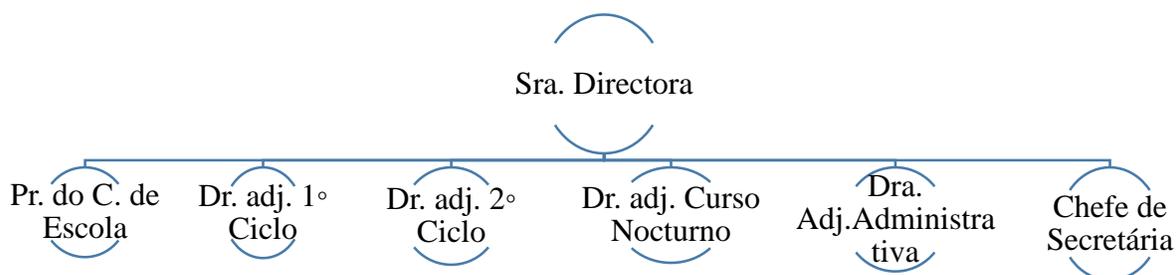
3.4 População e amostra de estudo

O universo é conceituado por Marconi e Lakatos (2003, p. 223) como sendo “o conjunto de seres animados ou inanimados que representam pelo menos uma característica em comum.”

O objecto de estudo da presente pesquisa é a Escola Secundária Bonifácio Gruveta Massamba. É uma escola pública do ensino secundário geral (1º e 2º ciclo), inaugurada na data de 19 de Abril de 2013, contem 24 salas de aulas.

Localiza-se na cidade da Matola, no bairro de Khogolote, nas proximidades do mercado 7 de abril. As aulas são lecionadas no curso diurno (manhã e tarde), e no curso nocturno. Possuem no 1º ciclo 2658 alunos, e no segundo ciclo 2921 alunos. Possuem 121 funcionários, dos quais 96 são professores, 25 não funcionários não docentes (desses 25, 16 são contratados). Por ano, possui a media de ingresso de 2675 alunos na oitava e décima classe.

No tocante ao organograma, a direcção da escola apresenta-se desse modo:



Marconi e Lakatos (2003) definem a amostra como sendo uma parcela representativa da população.

Para as finalidades do presente estudo, recorre-se a amostragem não-probabilística intencional pelo facto de que para o estudo é necessário entrevistar-se determinados indivíduos que podem fornecer respostas satisfatoriamente completas à pesquisa, como é o caso dos directores. A amostra para o estudo é de 22 indivíduos, dos quais cinco são alunos, cinco são professores, cinco são pais e encarregados de educação, cinco são colaboradores não docentes, um director adjunto, e a directora da escola.

Dos cinco alunos inqueridos, três são do sexo feminino e dois são do sexo masculino. O aluno da 8ª classe tem 12 anos, o da 9ª classe tem 14, o da 10ª classe tem 15, o da 11ª classe tem 16, e o da 12ª classe tem 17 anos.

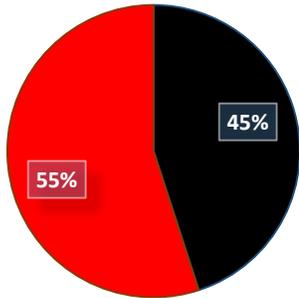
Entre os pais e encarregados de educação, colaboradores e professores, sete deles são do sexo masculino, e oito são do sexo feminino. No tocante a idade, quatro deles tem idade compreendida entre 18-30 anos, quatro tem idade compreendida entre 45-60 anos, e sete tem idade compreendida entre 30-45 anos.

No quesito nível de escolaridade sete são licenciados, três concluíram o ensino secundário, dois concluíram o ensino primário, e três concluíram o ensino técnico-medio. No tocante a função que desempenha, 13 deles são trabalhadores, e dois são estudantes (ambos encarregados de educação).

Dos entrevistados (que foram dois), um é do sexo feminino, e o outro é do sexo masculino, que são a directora e o director adjunto respectivamente. A directora tem idade compreendida entre 45-60 anos, e o director-adjunto entre 30-45 anos. A directora possui o nível de licenciatura, assim como o director pedagógico.

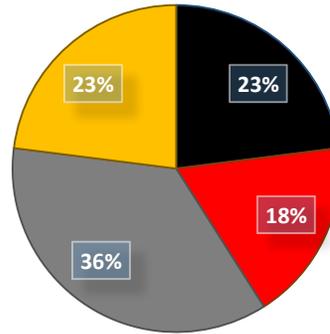
Sexo dos elementos da amostra

■ Masculino ■ Feminino



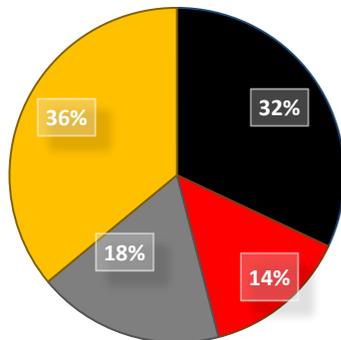
Idade dos elementos da amostra

■ 12-17 anos ■ 18-30 anos
■ 31-45 anos ■ 46-60 anos



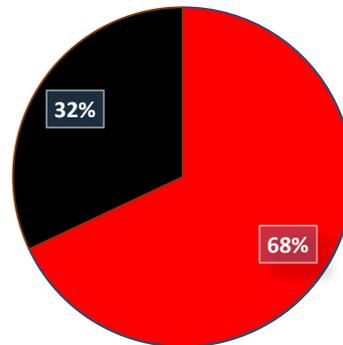
Escolaridade dos elementos amostra

■ Ensino Primario
■ Ensino Secundario
■ Ensino Tecnico-medio
■ Licenciatura



Função elementos da amostra

■ Trabalhadores ■ Estudantes



No gráfico de escolaridade os alunos foram contabilizados como já tendo concluído o ensino primário.

3.5 Recolha de dados

A recolha de dados para os fins do presente estudo é feita mediante disponibilidade dos indivíduos que compõem a amostra, dentro do recinto escolar.

3.5.1 Técnica de Recolha de dados

Pelo facto de o estudo ser de carácter qualitativo, a técnica a empregar para a recolha de dados é a observação directa, e a entrevista semiestruturada que se apresenta mais flexível para colher opiniões, e buscar a fundo assuntos e aspectos importantes que surgem na entrevista mas que não fazem parte das perguntas pré – formuladas, e a aplicação de questionário para se obter dados quantitativos em relação a impressão dos alunos e professores. Assim sendo, pretende-se entrevistar a directora da escola, a senhora Maria Antónia Langa, e o director-adjunto do 1º ciclo, o senhor Levy António Cuna, tendo um total de dois entrevistados.

O questionário pretende-se aplicar a 20 actores da comunidade, a saber: cinco professores, cinco funcionários do pessoal não docente, cinco alunos, e cinco pais e encarregados de educação.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 222) “ a observação directa individual utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Consiste em ver, ouvir e examinar factos ou fenómenos que se deseja estudar.”

Ainda segundo os mesmos autores, “a entrevista semiestruturadas é uma conversação efectuada face a face de maneira metódica, proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária.”

Segundo Gerhardt e Silveira (2009) o questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador. Objetiva levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas. A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e directa, para que quem vá responder compreenda com clareza o que está sendo perguntado.

3.5.2 Instrumento de Recolha de dados

Para o estudo, uma vez que se emprega a entrevista semiestruturada e o questionário, o instrumento de recolha de dados é o inquérito e o guia de entrevista semiestruturada, que abre espaço para introdução de eventuais questões. Também se usará o medidor de satisfação que é um instrumento pré-inscrito que tem por fim colher a opinião dos entrevistados sobre o desempenho dos gestores escolares. O guião de entrevista tem 11 (onze) perguntas pré-determinadas, onde as demais perguntas surgiram mediante o desenrolar da conversa. O inquérito é composto por 16 (dezasseis) perguntas as quais subdividem em perguntas de múltipla escolha, e de escolha de uma entre várias opções.

Da pergunta um (01) até a pergunta oito (08) vão responder ao primeiro objectivo, a pergunta nove vai responder ao segundo objetivo, de 10 a 13 pretende-se responder ao terceiro objetivo, e de 14 a 16 ao quarto objetivo.

3.6 Análise de dados

Destacar que para a satisfação dos objectivos far-se-á a análise do conteúdo, buscando estabelecer relações entre as diversas opiniões fornecidas pela amostra.

As respostas fornecidas pelos inqueridos do estudo serão agrupadas de modo a estabelecer uma visão numérica sobre as formas de participação, e sobre a percepção dos mesmos. As respostas dos entrevistados serão analisadas como destacado no primeiro paragrafo do 3.6.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo alicerça-se nos dados recolhidos por meio dos inquéritos aplicados aos alunos, pais e encarregados de educação, professores, e colaboradores da escola. Também nos dados recolhidos por meio de entrevistas junto a directora da escola e ao director-adjunto do 1º ciclo.

A apresentação dos dados é organizada nos seguintes pontos: 4.1 Perfil sociodemográfico dos sujeitos, 4.2 Identificação das formas de participação, 4.3 Descrição das formas de participação, 4.4 Características do Desempenho dos gestores, 4.5 Influência da participação da comunidade no desempenho dos gestores,

4.1 Perfil sociodemográfico dos sujeitos

Inicialmente, questionados sobre o que entendem ser a participação da comunidade na gestão escolar, cinco compreendem como sendo uma reunião no início do trimestre para receber o aproveitamento pedagógico (notas medias das disciplinas) do trimestre passado dos alunos. Dez inqueridos entendem como sendo o envolvimento das partes interessadas (Pais e encarregados de educação, professores, alunos, CTA, etc.) com a escola na planificação e tomada de decisão, três inqueridos entendem que seja o encontro dos pais com os professores, um inquerido compreende que seja outro conceito, contudo não especificou, e um inquerido absteve-se de responder.

Questionados se participam na gestão escolar, quatro alunos afirmam que não, e um afirma que sim. Todos encarregados afirmam que participam, três professores afirmam que sim, e outros dois afirmam que não participam. Os colaboradores afirmam que não participam da gestão escolar.

Assim sendo, questionados sobre de quem terão recebido o convite para participar da gestão (aos que participam), dois afirmam ter recebido o convite dos directores, dois não especificaram, três receberam convite dos professores, e duas pessoas receberam o convite dos alunos.

4.2 Identificação das formas de participação

Questionados sobre de que forma participam na gestão escolar, os inqueridos apontaram para a caixa de reclamações, o conselho da escola, as reuniões de turma e reunião de pais e encarregado, a prestação de serviços voluntários, avaliação do trabalho escolar através da ficha de avaliação,

convocação por parte da direcção, círculos de controlo de qualidade (CCQ), mobilizar toda a comunidade em forma de mutirão.

Dos 20 (vinte) questionados sobre com que frequências participam da gestão escolar, três abstiveram-se de responder, três responderam que uma vez ao ano, outros três responderam que participam duas vezes ao ano, cinco afirmaram participar três vezes ao ano, e seis que participam mais de três vezes ao ano.

Sobre como a comunidade é envolvida na gestão da escola, o director adjunto respondeu que “ela é envolvida a partir do conselho de escola, onde fazem parte os funcionários da escola, e a comunidade externa, na pessoa do presidente, que é o representante dela.” Por sua vez, a directora enfatizou que “as escolas são entregues a comunidade, a orientação é que a comunidade contribua directamente através do conselho de escola.”

Perguntando ainda se poderia explicar outras maneiras com que a comunidade é envolvida, o director adjunto sustentou o seguinte:

“Todo mundo tem opinião aqui. Isso tem acontecido nas reuniões de abertura do ano, trimestrais. Quando há necessidade de chamar encarregados, eles são chamados e faz-se a discussão necessária, e se decide. A escola não decide na verdade, ainda que se faça uma reunião, decide-se com as opiniões na reunião.”

A directora sobre a mesma pergunta sustentou o seguinte “nas reuniões trimestrais existe oportunidade para se discutir os projectos da escola, ainda por meio de reuniões marcadas quando necessário.”

A ESBGM se engaja de maneira significativa na tentativa de envolvimento da comunidade na gestão, principalmente dos encarregados de educação. Contudo, nenhum dos colaboradores da instituição e pouquíssimos professores participam da gestão escolar apesar das várias formas de participação apontadas. Isso é um forte indício de que a gestão escolar tende a olhar mais para a comunidade externa em detrimento da comunidade interna.

Os vários meios existentes não são uteis na visão da comunidade, conforme pode se verificar que em entrevista com os directores, ambos de maneira constante apontaram exclusivamente para o conselho de escola como a forma de participação que se utiliza para o envolvimento da

comunidade. O uso desta forma de participação exclusivamente não é representativo tanto em número para os extratos da comunidade escolar (alunos, pais, e colaboradores principalmente) assim como em termos de assuntos discutidos. Ela olha para o conselho de escola como sendo a voz da comunidade escolar em geral.

4.3 Descrição das formas de participação

Questionados os 20 (vinte) sobre como descrevem as formas de participação, obteve-se os dados descritos na tabela.

Tabela 2

Descrição das formas de participação

Como descreve as formas de participação?	Percentagem
(<input type="checkbox"/>) Mecanismos ou plataformas que a instituição estabelece para a comunidade (alunos, pais, professores, CTA, etc.) participar na planificação e tomada de decisão nos assuntos relacionados a escola;	55%
(<input type="checkbox"/>) Mecanismos ou plataformas que apenas a escola tem acesso para discutir-se assuntos que me são desconhecidos;	5%
(<input type="checkbox"/>) Mecanismos ou plataformas que servem para identificar através de reclamações profissionais que cometem erros, e corrige-los;	5%
(<input type="checkbox"/>) Não faço ideia;	35%
(<input type="checkbox"/>)Outro	00%
Total	100%

Descrevendo a forma de participação que identificou antes, o director adjunto respondeu que “Este é o principal interveniente, uma vez que responde pelo conselho de escola, não pode ser alguém da escola, para que a comunidade sinta-se mais segura. Qualquer problema, eles apresentam ao presidente e ele trás para a escola.”

A directora explicou o seguinte “conselho de escola organiza primeiro os pais turma (que são dois) e são apresentados os programas da comunidade, perguntados o que eles acham, e devem ser os

primeiros a abraçar a ideia da escola, pois não é possível que o presidente divulgue a informação de sala em sala.”

Perguntando sobre a frequência e eficiência das formas de participação, o director adjunto respondeu que “a comunidade tem uma participação activa, eles é que mandam, os objectivos desse envolvimento são alcançados. Se tivesse que dar uma percentagem seria de 75%.”

A directora explicou que “se faz reuniões trimestrais, é onde o conselho da escola age por meio dos pais turma, que explicam os projectos da escola, e os acordos da escola com a comunidade, junto a participação requerida da comunidade. Mas havendo um assunto pontual, marca-se reunião no conselho para deliberar os assuntos aos sábados. Temos ligação com o presidente do conselho de escola.”

Sobre a eficiência, a directora explicou o seguinte: “existe em alguns momentos dificuldades na comunicação de alguns pais turma, eles são vaiados nas turmas, precisam de nossa intervenção, mas antes é o apoio do presidente. Talvez salientar que quando refere-se aos valores, os pais não acatam muito, pois pensam que as escolas são do governo, a eles cabe matricular as crianças para estudar, mas precisamos conversar e explicar, levando os encarregados a observar como é a formação de uma turma, que não é normal uma turma de 125 alunos, seu filho sentado no chão. Alguns abraçam logo, e outros não.”

A comunidade (principalmente os alunos e encarregados de educação) não tem uma ideia clara e profunda do que seja participação, apenas chegar-se a escola quando ordinariamente for convidada, uma vez que isso faz parte da cultura organizacional das instituições de ensino em Moçambique e de maneira específica na ESBGM

4.4 Características do Desempenho dos gestores

A tabela abaixo elucida a distribuição numérica da percepção dos inquiridos sobre o desempenho dos gestores escolares.

Tabela 3

Características do desempenho dos gestores escolares

Características do Desempenho dos gestores	Percentagem
---	--------------------

De maneira geral como caracteriza o desempenho dos directores?	<input type="checkbox"/> Bom;	60%
	<input type="checkbox"/> Muito Bom;	30%
	<input type="checkbox"/> Mau;	00%
	<input type="checkbox"/> Muito Mau;	10%
Total		100%
Como caracteriza a atuação dos directores no dia-a-dia da instituição?	<input type="checkbox"/> Eficiente (entrega os resultados com pouco gasto de recursos como dinheiro e tempo);	15%
	<input type="checkbox"/> Eficaz (Entrega satisfatória dos resultados esperados);	25%
	<input type="checkbox"/> Ambos;	30%
	<input type="checkbox"/> Nenhuma das opções;	30%
Total		100%
Em que questões são envolvidos?	<input type="checkbox"/> Planificação de actividades anuais da escola;	30%
	<input type="checkbox"/> Utilização de recursos da escola (Financeiros, matérias, e humanos);	5%
	<input type="checkbox"/> Escolaridade e aproveitamento pedagógico de seus educandos (alunos);	35%
	<input type="checkbox"/> Desenho de estratégias para o desenvolvimento da instituição;	15%
	<input type="checkbox"/> Outra	00%
	Sem resposta	15%
Total		100%

Perguntado como caracteriza o desempenho dos directores da escola na gestão, o director adjunto respondeu que “na minha percepção é uma boa gestão, pois em nossas reuniões, o sector administrativo aparece e dá seu balanço sobre a gestão, e o relatório é sempre positivo. Se tivesse que dar uma percentagem estaria acima de 50%.”

A directora explicou o seguinte:

“A nível interno, a direcção da escola é composta pela directora, os directores adjuntos do 1º e 2º ciclo diurno, e 1º e 2º ciclo nocturno, a directora administrativa adjunta e a chefe de secretaria. A gestão para mim é boa, converso muito com eles, lhes faço perceber que os fundos são poucos, mas aquilo que nos foi alocado, é aquilo que devemos gerir. Sento-me com a directora administrativa e os directores adjuntos para planificar e fazer requisições”

Sobre como caracteriza o desempenho dos gestores no que diz respeito a satisfação da comunidade em todos seus segmentos, respondeu que “a base de tudo é a adesão da comunidade ao que a escola cria. Por exemplo as salas que estão sendo contruídas na escola, os encarregados não reclamam depois de contribuir, está positivo, está tudo bem.”

Acrescentou que “alguns acabam se afastando quando não concordam com alguma decisão, contudo a maior parte sempre esta la.”

É característico da gestão da ESBGM uma comunicação aberta com os colaboradores directos da directora na gestão da escola (como os chefes de repartições), o envolvimento da comunidade maioritariamente nos assuntos pedagógicos e muito menos da gestão financeira e dos recursos materiais. Envolve-se a comunidade geralmente nos assuntos em que é explicitamente necessária a sua participação como no caso das contribuições para a construção das salas.

4.5 Influência da participação da comunidade no desempenho dos gestores

A tabela abaixo elucida a distribuição numérica da percepção dos inquiridos sobre a influência da participação da comunidade no desempenho dos gestores escolares.

Tabela 4

Influência da participação da comunidade no desempenho dos gestores escolares

Influência da participação da comunidade no desempenho dos gestores		Percentage
As sugestões, reclamações, e opiniões da comunidade são levadas em conta pelos directores?	(<input type="checkbox"/>) Nunca;	00%
	(<input type="checkbox"/>) As vezes;	70%
	(<input type="checkbox"/>) Sempre;	30%

Total		100%
A postura dos directores muda com relação as suas sugestões, reclamações, e opiniões?	(__) Nunca;	15%
	(__) Algumas vezes;	40%
	(__) Talvez;	15%
	(__) Sempre;	30%
Total		100%
Como percebe a atuação dos directores com o envolvimento dos encarregados na gestão?	(__) Os directores acolhem as opiniões, reclamações e sugestões como uma forma de melhorar o seu desempenho;	70%
	(__) Os directores não dão atenção as reclamações, opiniões e sugestões;	15%
	(__) Os directores não lidam bem com a pressão das reclamações, opiniões e sugestões, por isso decaí o seu desempenho;	15%
	(__) Outro	00%
Total		100%
A participação da comunidade condiciona o desempenho dos directores?	(__) Sim	65%
	(__) Não	30%
	Sem resposta	5%
Total		100%
De que maneira condiciona o desempenho dos directores?	(__) Atrasa a tomada de decisões;	10%
	(__) Aumenta o gasto de recursos;	00%
	(__) Aumenta a responsabilidade na hora de acção dos directores;	35%
	(__) Pressiona ao erro os directores;	15%
	(__) Aumenta a produtividade da escola;	25%
	(__) Outro	00%
	Sem resposta	15%
Total		100%

Perguntado de que maneira o envolvimento da comunidade é benéfico ao trabalho dos directores, o director adjunto respondeu que “a comunidade ajuda em tudo, na educação. Quando a comunidade é chamada e com prontidão se aproxima para discutir, para educar seus filhos antes destes se fazerem a escola, e tendo problemas pode resolver-se.” Acrescentou ainda que “o envolvimento cria transparência, desde o modo como são educados os alunos até a gestão dos fundos.”

Sobre a pergunta acima, a directora afirmou “tudo que fiz até aqui como directora é graças a comunidade, sem eles nada poderia ter feito, a escola está inserida dentro de uma comunidade. Verdade que em alguns momentos falta a participação, mas os poucos avanços que se notam como a construção de novas salas são frutos da comunidade.”

A directora prosseguiu ainda explicando o seguinte:

“No que tange a gestão interna, não há muito envolvimento da comunidade porque temos nosso guião, temos documentos legislativos que orientam o nosso trabalho. Agora, o conselho da escola é um órgão directo consultivo, então naquilo que diz respeito a gestão que depende pura e simplesmente de normas legisladas nós não esperamos o conselho da escola para a tomada de decisões. Só naquilo que diz respeito ao envolvimento directo do conselho de escola, como o acompanhamento de adolescentes, onde se os encarregados não acompanham nada vai acontecer, pois ele precisa de acompanhamento, uma vez que há alunos que perdem o ano por faltas mas sem que os pais saibam”

No que diz respeito sobre de que maneira o envolvimento da comunidade torna-se desvantajoso para o trabalho dos directores, o director adjunto respondeu que “a comunidade faz seu papel, mas não educa seus filhos como deveria. Os alunos quando saem das aulas permanecem do lado de fora, ao redor da escola, envolvendo-se em comportamentos não agradáveis, ainda que a comunidade esteja lá, ela não apoia a continuidade da educação do lado de fora. Alegando que não se podem envolver pois não são seus filhos.”

A directora sustentou que “a maioria dos pais aparece só no final do trimestre. Mas a comunidade deveria aproximar mais. Nós estamos rodeados comunitariamente de barracas de venda de álcool, como directora da escola não concordo, mas não posso sair e conversar com elas porque posso ser vaiada. Os alunos não cumprem horários, saem, ficam nas barracas, bebem e drogam-se, quando

questionados respondem que tem autorização em sua casa para o consumo de álcool. Então entramos em choque com os pais.”

Sustentou ainda que “quando a informação, principalmente sobre valores, sai da boca do conselho, os outros acatam logo, mas quando é a direcção há muitas dúvidas, há um obstáculo nisso, pensam que a direcção não vai usar o valor no propósito definido.”

Pelo carácter exclusivo das formas de participação utilizadas na escola o desempenho dos gestores fica comprometido no que diz respeito a rapidez para a tomada de decisões, como é o caso da utilização de recursos financeiros provenientes principalmente da comunidade. Há lentidão para reunir as partes envolvidas no conselho de escola ou para esperar o fim do trimestre para qualquer tipo de auscultação.

O olhar atento da comunidade sobre as acções da escola (onde os gestores tornam-se a cara de tais acções) faz com que os directores sejam mais cautelosos e calculem melhor os seus passos, isso principalmente quando se refere a gestão do dinheiro proveniente das contribuições comunitárias. Esse tipo de atenção, pressão e participação que a comunidade produz ou coloca sobre o trabalho dos directores, melhora o desempenho dos mesmos, observa-se uma planificação clara e exata do que se pretende fazer com os valores, um desenho claro de estratégias de como aproximar-se a comunidade para comunicar tais objectivos, e conforme nota-se cultiva-se transparência da gestão dos recursos.

A participação dos pais e encarregados de educação permite estabelecer um ambiente de ensino que seja saudável e favoráveis para o desempenho da função dos gestores quando desde as suas moradias os alunos lhes são transmitidos princípios e valores morais como o respeito as autoridades, a postura e maneira de procedimento dentro e fora da escola, e a relação com o álcool. Este tipo de participação da comunidade alivia em grande medida a preocupação dos directores com o ambiente de escolaridade que os seus alunos se encontram.

CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No presente capítulo abordar-se as principais conclusões do estudo mediante os objectivos específicos estabelecidos.

5.1 Conclusão

O capítulo cinco apresenta as conclusões fundamentais do estudo, inerentes a influência da participação da comunidade no desempenho dos gestores, buscando realizar conexões lógicas entre as perguntas de pesquisa, a literatura e os dados colhidos em campo.

Com base nos dados recolhidos conclui-se que na ESBGM as formas existentes de participação da comunidade são: a caixa de reclamações, o conselho da escola, as reuniões de turma e reunião de pais e encarregado, a prestação de serviços voluntários, avaliação do trabalho escolar através da ficha de avaliação, convocação por parte da direcção, círculos de controlo de qualidade (CCQ), e a mobilização de toda a comunidade em forma de mutirão.

Dentre todas as formas de participação identificadas, a comunidade faz uso de três (3): as reuniões de turma, as reuniões trimestrais, e o conselho de escola. Sendo o conselho de escola o que tem primazia na relação da comunidade com os gestores.

Conclui-se que as formas de participação não são entendidas do mesmo jeito no que diz respeito a sua descrição. A maior parte compreende realmente como mecanismo que a escola institui para que se estabeleça entre a comunidade e a gestão escolar colaboração na planificação dos assuntos inerentes a escolaridade, na tomada de decisão e na acção/reacção aos desafios da realidade da ESBGM. Em contrapartida boa parte não faz ideia do que sejam as formas de participação, ou restringem a um simples mecanismo de apontar erros dos gestores.

No que diz respeito as características do desempenho dos gestores escolares da ESBGM chega-se a conclusão de que se apresenta substancialmente satisfatório principalmente a comunidade interna, é característico dos directores envolver os diferentes grupos para a busca de um mesmo objectivo, a comunicação persuasiva é patente nas relações dos directores para com a comunidade, pois a sua mensagem e os seus apelos são respondidos de forma positiva pela grande maioria. O planeamento é também característico dos gestores, conseguindo passar a sua visão a toda a escola através de

indivíduos que o grupo melhor se identifica, como é o caso dos pais-turma, ou o presidente do conselho de escola.

Conclui-se que o desempenho dos gestores escolares é sem sombra de dúvidas influenciado pela participação da comunidade de forma positiva e desafiadora (em alguns momentos de forma negativa). Conclui-se que a participação da comunidade é negativa ao desempenho dos gestores quando há choque entre o que a escola institui e a omissão da comunidade como é no caso do consumo e venda de álcool, fazendo com que algumas vezes os gestores recuem na construção de um ambiente saudável de ensino e aprendizagem.

Ainda na mesma senda, conclui-se que a participação produz de forma desafiadora uma pressão aos gestores no desempenho de suas funções, trazendo a constante necessidade destes proporcionarem transparência e clareza na gestão. A medida que a comunidade se envolve, ela acompanha o dia-a-dia da instituição, a sua participação torna-se um supervisor do funcionamento da escola, na individualidade dos directores. A sua participação também torna o trabalho dos gestores mais dinâmico e alivia as responsabilidades.

Outra influência da participação no desempenho dos gestores que se notou é a fidelidade no cumprimento dos prazos planificados. Os planos que ficam explícitos a comunidade são a partir desse momento tomados não de forma leviana, conforme colocado antes que a comunidade age como supervisora, assim, no desempenho de suas funções os directores são positivamente pressionados a entregar os resultados e ainda dentro do período acordado.

Uma ultima importante conclusão, é que a comunidade não e envolvida na tomada de decisão.

5.2 Recomendações

Em razão das constatações, conclusões e comentários feitos, é imprescindível fazer as seguintes recomendações:

✓ Recomendações a Direcção da Escola

Recomenda-se aos gestores que promovam um ambiente de participação que seja mais envolvente. Abrindo espaço para que a comunidade tenha mais participação efectiva na tomada de decisão, isso em resposta a constatação de que a comunidade apenas recebe instruções, não percebe a sua real participação, e considerando que a maioria dos participantes vê a participação apenas como uma presença em reuniões.

Promover uma compreensão mais ampla sobre participação comunitária: sugiro que seja importante o desenvolvimento de programas de conscientização e educação para os membros da comunidade escolar (alunos, pais e encarregados de educação) sobre o conceito e a importância da participação activa na gestão escolar. Esses programas podem incluir curtas palestras ou até mesmo ações de sensibilização nas reuniões periódicas dos encarregados ou reuniões de turma entre os alunos.

✓ Recomendações ao conselho de Escola

Recomenda-se ao Conselho de Escola que repense as formas de participação, buscando reduzir a quantidade de formas de participação, e investindo em maneiras mais abrangentes e que a comunidade possa realmente fazer uso e perceber a sua influência.

É importante garantir a representatividade dos colaboradores não docentes, daí que as formas de participação tenderiam a ser mais eficazes no que diz respeito a participação representativa.

✓ Recomendações aos pais e encarregados de educação

Os princípios transmitidos pelos pais e encarregados de educação são fundamentais para o ambiente escolar saudável, é importante que os encarregados engajem-se nas actividades de sensibilização aos educandos, dando continuidade a escolaridade em suas residências. Estas sensibilizações podem focar em valores como respeito, postura adequada e comportamento

responsável, não apenas dentro da escola, mas também em relação ao consumo de substâncias como o álcool, de modo a apoiar o trabalho dos gestores.

Recomenda-se também que continuem a participar no dia-a-dia da escola, dando suas contribuições morais, físicas e matérias para o avanço e desenvolvimento do ambiente escolar da ESBGM. Usem das formas de participação para acompanhar o trabalho dos directores, e envolver-se no funcionamento da instituição.

✓ **Recomendações aos professores, colaboradores não docentes e alunos**

Sugere-se que os profissionais estabeleçam contínua comunicação com os órgãos externos e alunos, pois estes são a ligação entre a comunidade externa e interna. Tanto aos professores quanto ao CTA recomenda-se que trabalhem o seu sentido de pertença, de identificação com a instituição e com os gestores, assim sendo mais intencionais no seu envolvimento. Essa abordagem reflectirá também em suas reuniões com os pais e encarregados de educação.

Em resposta a identificação da inexistência de uma forma representativa aos alunos, sugere-se que os alunos organizem-se em núcleo estudantil que será um campo em que poderão discutir as suas ideias, dar voz aos seus anseios, e de forma clara ter espaço de acção em sua escola, e apoiar os directores no desempenho de suas funções no que diz respeito a educação de seus colegas.

Referências Bibliográficas

- Azeredo, A. L. (2015). *Influências de Uma Gestão Participativa Escolar no Cotidiano Educacional no Município de Bom Retiro do SUL/RS-BRASIL*. Centro Universitário Univates.
- Barbosa, A. F. (2022). *A influência das Características do Conteúdo e do Influenciador Digital na Intenção de Compra dos Consumidores das Gerações X e Y*. Porto: Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e.
- Barroso, J. (1995). *Para o Desenvolvimento de uma Cultura de Participação na Escola*. Instituto de Inovação Educacional.
- Bertolassi, G. M., & Silva, L. F. (s/d). *A Gestão Escolar Democrática: Dimensões Teóricas, Desafios e Possibilidades de uma Agenda contemporânea*.
- Charles, H. (1978). *Como Compreender as Organizações*. Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas : O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações* (4 ed.). São Paulo, Brasil: Editora Manole Ltda.
- Correia, F., & Cosme, A. (2011). *Contributos para a compreensão do conceito de comunidade e escola comunidade educativa*. Instituto Politecnico da Guarda.
- Dias, L. M. (2017). *Comunidade Educativa e participação: do Normativo à práxis*. Universidade Católica Portuguesa.
- Fragoso, A. (2005). *Desenvolvimento Participativo: Uma Sugestão de Reformulação Conceptual*. Braga: Universidade do Algarve.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Metodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Gil, A. C. (2008). *Metodos e Tecnicas de Pesquisa Social*. Sao Paulo: Atlas.
- Libâneo, J. C. (2004). *Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática* (5 ed.). Goiânia: Editora Alternativa.
- Lopes, A. M. (2006). *Gestão Participativa: Um Estudo de Caso*. Instituto Superior de Educação.
- Luck, H., Sequeira, K., & Girling, R. (1998). *O Trabalho do Gestor Escolar*. Rio de Janeiro: DP&^a.
- Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos da Metodologia Científica*. São Paulo: atlas.
- Marques, H. D. (2017). *Gestão Escolar Democrática: A gestão Participativa e a Autonomia da Escola Pública*. Universidade Federal da Paraíba - UFPB.
- Medonça, J., & Dias, S. (2006). *Ao Modelo Poder/Interação de Influência Interpessoal: Uma Discussão sobre Poder e Influência Social*. Brasília: Cadernos EBAPE.

- Ministerio da Educação. (2014). *Manual do Conselho de Escola*. Namaacha.
- Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano. (2020). *Plano Estratégico da Educação 2020-2029: Por uma Educação Inclusiva, Patriótica e de Qualidade*. Maputo.
- Ministério da Função Pública de Moçambique . (2010). *Qualificadores Profissionais de Carreiras, Categorias* . Maputo: Centro Nacional de Documentação e Informação de Moçambique (CEDIMO).
- Motta, C. d. (2005). *Avaliação do Desempenho*. Brasília: UniCEUB-FASA.
- Muaprato, B. E. (2022). *Gestão Participativa dos Recursos Financeiros Alocados à Escola: Caso da Escola Primária Completa de Mutomote-2, Cidade de Nampula (2020-2021)*. Maputo: Monografia.
- Ormeneze, M. C. (2010). *Gestão Democrática na Escola Pública*. Curitiba: Universidade Federal Do Paraná - Escola de Gestores.
- Pinheiro, M. d. (2014). *Gestão do Desempenho de Pessoas: Uma Prática de Excelência Organizacional*. Brasília.
- Razão, Q. A. (2019). *A Influência da Gestão Participativa na Motivação da Comunidade Interna: caso de Escola Secundária de Catembe - Maputo*. Maputo: Dissertação de Mestrado. Universidade Eduardo Mondlane.
- Renato, O. B., & Siveres, L. (09 de 10 de 2015). *As características da participação da comunidade escolar em um modelo de gestão compartilhada* (Vol. 11). Quindío, Colombia: Universidad La Gran Colombia. Obtido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=413740751002>
- Rossi, M., Rodrigues, E. d., & Mendes, T. A. (2022). *Da Tradicionalidade a Gestão Democrática no Âmbito da Educação*. Research, Society and Development.
- Salate, A. L. (2014). *Análise dos Factores que Influenciam o Desempenho de Gestores das Escolas Secundárias de Nampula e de Muatala*. Maputo: Dissertação de Mestrado.
- Santos, A. N. (2015). *A Participação da Comunidade Escolar na Avaliação Institucional*. Universidade de Brasília.
- Silva, E., Gomes, L. S., & Santana, V. H. (s/d). *Escola e Comunidade: Uma Relação Necessária*.
- Silva, F. A., Oliveira, C. M., Costa, G. B., Santos, M. C., Araújo, B. L., & Camara, J. B. (2014). *Estudo da Gestão Administrativa sob Enfoque da Gestão Participativa no Curso de Ciências Contábeis da Fundação Universidade Federal de Rondônia*. Santa Catarina: XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU.
- Silva, R. (2003). *Educação Comunitária: Além do Estado e do Mercado? A Experiência da Campanha Nacional de Escolas da Comunidade – CNEC (1985-1998)* (3 ed.). São Paulo: Autores Associados.

Teixeira, B. d. (2010). *Comunidade Escolar*. Belo Horizonte: CDROM.

Teixeira, S. (1998). *Gestão de Organizações*. (McGraw-Hill, Ed.) Lisboa, Portugal.

Apêndice A – Guião de Entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA

Prezado Entrevistado, este questionário faz parte de pesquisa realizada para obtenção do grau de licenciatura na Universidade Eduardo Mondlane. O objetivo da pesquisa é analisar a influência da participação da comunidade no desempenho do gestor escolar da Escola Secundaria Bonifácio Gruveta Massamba.

A- Formas de Participação

1. Explica as formas de participação que os directores/gestores da escola estabelecem para o envolvimento da comunidade na gestão?
2. De que maneiras/mecanismos a comunidade mais participa na gestão da escola?

B- Descrição das formas de participação?

1. Como descreve as formas de participação no que diz respeito a:
 - a) Acessibilidade para a comunidade
 - b) Efectividade
 - c) Comunicação objectiva e clara com a comunidade
2. Como avalia as formas de participação no que diz respeito ao alcance dos objectivos do envolvimento da comunidade?

C- Característica do desempenho dos gestores

- 1- Como caracteriza o seu desempenho em 2023 no que diz respeito:
 - a) Alcance dos objectivos programáticos (aproveitamento, estratégias de ensino, etc.)?
 - b) Gestão racional dos recursos matérias e financeiros?
 - c) Satisfação da comunidade (alunos, encarregados, professores, CTA, etc.)?
 - d) Envolvimento da comunidade na gestão da escola?
 - e) Liderança?

D- Influência da participação no desempenho dos gestores (2023)

- 1- De que maneira o envolvimento da comunidade foi é benéfico para o director?
- 2- De que maneira o envolvimento da comunidade não foi benéfico para o director?
- 3- Quando é que a participação da comunidade aumenta o desempenho do gestor?
- 4- Quando é que a participação da comunidade diminui o desempenho do gestor?

- 5- Explique as atitudes ou práticas da comunidade na sua participação que favorecem ou desfavorecem o trabalho do director?
- 6- Explique as vantagens e desvantagens da participação da comunidade no desempenho do director?

Apêndice B- Questionário aos alunos

QUESTIONÁRIO AO ALUNO

Prezado aluno, este questionário faz parte de pesquisa realizada para obtenção do grau de licenciatura na Universidade Eduardo Mondlane, no curso de Organização e Gestão da Educação. O objetivo da pesquisa é analisar a influência da participação da comunidade no desempenho do gestor escolar da Escola Secundaria Bonifácio Gruveta Massamba. Suas respostas são confidenciais e serão mantidas em absoluto sigilo, preservando sua identidade.

1. Sexo: Masculino; Feminino;

2. Idade: (_____)

3. Classe (_____)

4. O que entende por participação da comunidade na escola?

Reunião no início do trimestre para receber o aproveitamento pedagógico (notas medias das disciplinas) do trimestre passado dos alunos;

Envolvimento das partes interessadas (Pais e encarregados de educação, professores, alunos, CTA, etc.) com a escola na planificação e tomada de decisão;

Encontro dos pais com os professores;

Outro: _____

5. Participa na gestão escolar?

Sim; Não;

6. De quem recebeu convite para participar da gestão da escola?

Directores; Professores; Alunos;

Outro _____

7. De que forma Participa na gestão escolar?

Caixa de sugestão ou banco de ideias; Concurso de ideias;

Caixa de Reclamações; Grupo de produtividade;

Conselho da Escola; Círculos de controlo de qualidade (CCQ);

Reuniões de turma; Cogestão;

Reunião de pais e encarregados; Autogestão;

Convocação por parte da direção; Prestação de serviços voluntários;

Mobilizar toda a comunidade em forma de mutirão; Avaliação do trabalho escolar através da ficha de avaliação;

Outra: Especifique _____

8. Com que frequência participa na gestão escolar?

Uma vez ao ano; Duas vezes ao ano;

Três vezes ao ano; Mais de três vezes ao ano;

9. Como descreve as formas de participação?

Mecanismos ou plataformas que a instituição estabelece para a comunidade (alunos, pais, professores, CTA, etc.) participar na planificação e tomada de decisão nos assuntos relacionados a escola;

Mecanismos ou plataformas que apenas a escola tem acesso para discutir-se assuntos que me são desconhecidos;

Mecanismos ou plataformas que servem para identificar através de reclamações profissionais que cometem erros, e corrige-los;

Não faço ideia;

Outro _____

10. De maneira geral como caracteriza o desempenho dos directores?

Bom; Muito Bom; Mau; Muito Mau;

11. Como caracteriza a atuação dos directores no dia-a-dia da instituição?

Eficiente (entrega os resultados com pouco gasto de recursos como dinheiro e tempo);

Eficaz (Entrega satisfatória dos resultados esperados);

Ambos;

Nenhuma das opções;

12. Em que questões são envolvidos os alunos na gestão da escola?

Planificação de actividades anuais da escola;

Utilização de recursos da escola (Financeiros, matérias, e humanos);

Escolaridade e aproveitamento pedagógico dos alunos;

Desenho de estratégias para o desenvolvimento da instituição;

Outra _____

13. As sugestões, reclamações e opiniões alunos são levadas em conta pelos directores?

Nunca; As vezes; Sempre;

14. A postura dos directores muda com as sugestões, reclamações ou supervisão dos alunos?

Nunca; Algumas vezes; Talvez; Sempre;

15. Como percebe a atuação dos directores com o envolvimento dos alunos na gestão?

Os directores acolhem as opiniões, reclamações e sugestões como uma forma de melhorar o seu desempenho;

Os directores não dão atenção as reclamações, opiniões e sugestões;

Os directores não lidam bem com a pressão das reclamações, opiniões e sugestões, por isso decaí o seu desempenho;

Outro _____

16. A participação da comunidade condiciona o desempenho dos directores?

Sim; Não;

a) De que maneira condiciona?

Atrasa a tomada de decisões;

Aumenta o gasto de recursos;

Aumenta a responsabilidade na hora de acção dos directores;

Pressiona ao erro os directores;

Aumenta a produtividade da escola;

Outro _____

Apêndice C- Questionário aos encarregados de educação

QUESTIONÁRIO AO ENCARREGADO

Prezado/a encarregado, este questionário faz parte de pesquisa realizada para obtenção do grau de licenciatura na Universidade Eduardo Mondlane, no curso de Organização e Gestão da Educação. O objetivo da pesquisa é analisar a influência da participação da comunidade no desempenho do gestor escolar da Escola Secundaria Bonifácio Gruveta Massamba. Suas respostas são confidenciais e serão mantidas em absoluto sigilo, preservando sua identidade.

1. Sexo: Masculino; Feminino;

2. Idade

Entre 18 anos -30 anos;

Entre 30 anos - 45 anos;

Entre 45 anos-60 anos;

60 Anos ou mais;

3. Nível de escolaridade

Nunca estudei;

Conclui o Ensino Primário;

Conclui o Ensino Secundário;

Conclui o Ensino Técnico-Medio;

Sou licenciado/a;

Possuo mestrado;

Possuo Doutoramento;

(_____) Outro;

4. O que entende por participação da comunidade na escola?

Reunião no início do trimestre para receber o aproveitamento pedagógico (notas medias das disciplinas) do trimestre passado dos alunos;

Envolvimento das partes interessadas (Pais e encarregados de educação, professores, alunos, CTA, etc.) com a escola na planificação e tomada de decisão;

Encontro dos pais com os professores;

Outro, Especifique: _____

5. Participa na gestão escolar?

Sim; Não;

6. De quem recebeu convite para participar da gestão da escola?

Directores;

Professores;

Alunos;

Outro _____

7. De que forma Participa na gestão escolar?

Caixa de sugestão ou banco de ideias;

Caixa de Reclamações;

Conselho da Escola;

Reuniões de turma;

- Reunião de pais e encarregados; Concurso de ideias;
- Grupo de produtividade; Círculos de controlo de qualidade (CCQ);
- Cogestão; Autogestão;
- Convocação por parte da direcção; Prestação de serviços voluntários;
- Mobilizar toda a comunidade em forma de mutirão;
- Avaliação do trabalho escolar através da ficha de avaliação;
- Outra: Especifique _____

8. Com que frequência participa na gestão escolar?

- Uma vez ao ano; Duas vezes ao ano;
- Três vezes ao ano; Mais de três vezes ao ano;

9. Como descreve as formas de participação?

- Mecanismos ou plataformas que a instituição estabelece para a comunidade (alunos, pais, professores, CTA, etc.) participar na planificação e tomada de decisão nos assuntos relacionados a escola;
- Mecanismos ou plataformas que apenas a escola tem acesso para discutir-se assuntos que me são desconhecidos;
- Mecanismos ou plataformas que servem para identificar através de reclamações profissionais que cometem erros, e corrige-los;
- Não faço ideia;
- Outro _____

10. De maneira geral como caracteriza o desempenho dos directores?

- Bom; Muito Bom; Mau; Muito Mau;

11. Como caracteriza a atuação dos directores no dia-a-dia da instituição?

- Eficiente (entrega os resultados com pouco gasto de recursos como dinheiro e tempo);
- Eficaz (Entrega satisfatória dos resultados esperados);
- Ambos;
- Nenhuma das opções;

12. Em que questões são envolvidos os encarregados de educação na gestão da escola?

- Planificação de actividades anuais da escola;
- Utilização de recursos da escola (Financeiros, matérias, e humanos);
- Escolaridade e aproveitamento pedagógico de seus educandos (alunos);

Desenho de estratégias para o desenvolvimento da instituição;

Outra _____

13. As sugestões, reclamações e opiniões dos encarregados e pais são levadas em conta pelos directores?

Nunca; As vezes; Sempre;

14. A postura dos directores muda com as sugestões, reclamações ou supervisão dos encarregados?

Nunca; Algumas vezes; Talvez; Sempre;

15. Como percebe a atuação dos directores com o envolvimento dos encarregados na gestão?

Os directores acolhem as opiniões, reclamações e sugestões como uma forma de melhorar o seu desempenho;

Os directores não dão atenção as reclamações, opiniões e sugestões;

Os directores não lidam bem com a pressão das reclamações, opiniões e sugestões, por isso decaem o seu desempenho;

Outro _____

16. A participação da comunidade condiciona o desempenho dos directores?

Sim; Não;

a) De que maneira condiciona?

Atrasa a tomada de decisões;

Aumenta o gasto de recursos;

Aumenta a responsabilidade na hora de acção dos directores;

Pressiona ao erro os directores;

Aumenta a produtividade da escola;

Outro _____;

Apêndice D- Questionário aos professores

QUESTIONÁRIO AO PROFESSOR

Prezado/a professor, este questionário faz parte de pesquisa realizada para obtenção do grau de licenciatura na Universidade Eduardo Mondlane, no curso de Organização e Gestão da Educação. O objetivo da pesquisa é analisar a influência da participação da comunidade no desempenho do gestor escolar da Escola Secundaria Bonifácio Gruveta Massamba. Suas respostas são confidenciais e serão mantidas em absoluto sigilo, preservando sua identidade.

1. Sexo: Masculino; Feminino;

2. Idade

Entre 18 anos -30 anos;

Entre 30 anos - 45 anos;

Entre 45 anos-60 anos;

60 Anos ou mais;

3. Nível de escolaridade

Nunca estudei;

Conclui o Ensino Primário;

Conclui o Ensino Secundário;

Conclui o Ensino Técnico-Medio;

Sou licenciado/a;

Possuo mestrado;

Possuo Doutoramento;

(_____) Outro;

4. O que entende por participação da comunidade na escola?

Reunião no início do trimestre para receber o aproveitamento pedagógico (notas medias das disciplinas) do trimestre passado dos alunos;

Envolvimento das partes interessadas (Pais e encarregados de educação, professores, alunos, CTA, etc.) com a escola na planificação e tomada de decisão;

Encontro dos pais com os professores;

Outro, Especifique: _____

5. Participa na gestão escolar?

Sim; Não;

6. De quem recebeu convite para participar da gestão da escola?

Directores;

Outros professores;

Alunos;

Outro _____

7. De que forma Participa na gestão escolar?

Caixa de sugestão ou banco de ideias; Caixa de Reclamações;

Conselho da Escola;

Reuniões de turma;

- Reunião de pais e encarregados: Concurso de ideias;
- Grupo de produtividade; Círculos de controlo de qualidade (CCQ);
- Cogestão; Autogestão;
- Convocação por parte da direcção; Prestação de serviços voluntários;
- Mobilizar toda a comunidade em forma de mutirão;
- Avaliação do trabalho escolar através da ficha de avaliação;
- Outra: Especifique _____

8. Com que frequência participa na gestão escolar?

- Uma vez ao ano; Duas vezes ao ano;
- Três vezes ao ano; Mais de três vezes ao ano;

9. Como descreve as formas de participação?

- Mecanismos ou plataformas que a instituição estabelece para a comunidade (alunos, pais, professores, CTA, etc.) participar na planificação e tomada de decisão nos assuntos relacionados a escola;
- Mecanismos ou plataformas que apenas a escola tem acesso para discutir-se assuntos que me são desconhecidos;
- Mecanismos ou plataformas que servem para identificar através de reclamações profissionais que cometem erros, e corrige-los;
- Não faço ideia;
- Outro _____

10. De maneira geral como caracteriza o desempenho dos directores?

- Bom; Muito Bom; Mau; Muito Mau;

11. Como caracteriza a atuação dos directores no dia-a-dia da instituição?

- Eficiente (entrega os resultados com pouco gasto de recursos como dinheiro e tempo);
- Eficaz (Entrega satisfatória dos resultados esperados);
- Ambos;
- Nenhuma das opções;

12. Em que questões são envolvidos os professores de educação na gestão da escola?

- Planificação de actividades anuais da escola;
- Utilização de recursos da escola (Financeiros, matérias, e humanos);
- Escolaridade e aproveitamento pedagógico de seus educandos (alunos);

Desenho de estratégias para o desenvolvimento da instituição;

Outra _____

13. As sugestões, reclamações e opiniões dos professores são levadas em conta pelos directores?

Nunca; As vezes; Sempre;

14. A postura dos directores muda com as sugestões, reclamações ou supervisão dos professores?

Nunca; Algumas vezes; Talvez; Sempre;

15. Como percebe a atuação dos directores com o envolvimento dos professores na gestão?

Os directores acolhem as opiniões, reclamações e sugestões como uma forma de melhorar o seu desempenho;

Os directores não dão atenção as reclamações, opiniões e sugestões;

Os directores não lidam bem com a pressão das reclamações, opiniões e sugestões, por isso decaem o seu desempenho;

Outro _____

16. A participação da comunidade condiciona o desempenho dos directores?

Sim; Não;

a) De que maneira condiciona?

Atrasa a tomada de decisões; Aumenta o gasto de recursos;

Aumenta a responsabilidade na hora de acção dos directores; Pressiona ao erro os directores;

Aumenta a produtividade da escola; Outro _____;

Apêndice E- Questionário aos colaboradores não docentes

QUESTIONÁRIO AO COLABORADOR

Prezado colaborador da ESBGM, este questionário faz parte de pesquisa realizada para obtenção do grau de licenciatura na Universidade Eduardo Mondlane, no curso de Organização e Gestão da Educação. O objetivo da pesquisa é analisar a influência da participação da comunidade no desempenho do gestor escolar da Escola Secundaria Bonifácio Gruveta Massamba. Suas respostas são confidenciais e serão mantidas em absoluto sigilo, preservando sua identidade.

1. Sexo: Masculino; Feminino;

2. Idade

Entre 18 anos -30 anos;

Entre 30 anos-45 anos;

Entre 45 anos-60 anos;

60 Anos ou mais;

3. Nível de escolaridade

Nunca estudei;

Conclui o Ensino Primário;

Conclui o Ensino Secundário;

Conclui o Ensino Técnico-Medio;

Sou licenciado/a;

Possuo mestrado;

Possuo Doutoramento;

(_____) Outro;

4. Função que desempenha na instituição

5. O que entende por participação da comunidade na escola?

Reunião no início do trimestre para receber o aproveitamento pedagógico (notas medias das disciplinas) do trimestre passado dos alunos;

Envolvimento das partes interessadas (Pais e encarregados de educação, professores, alunos, CTA, etc.) com a escola na planificação e tomada de decisão;

Encontro dos pais com os professores;

Outro: _____

6. Participa na gestão escolar?

Sim; Não;

7. De quem recebeu convite para participar da gestão da escola?

Directores;

Professores;

Alunos;

Outro _____

8. De que forma Participa na gestão escolar?

- Caixa de sugestão ou banco de ideias;
- Conselho da Escola;
- Reunião de pais e encarregados;
- Círculos de controlo de qualidade (CCQ);
- Convocação por parte da direcção;
- Prestação de serviços voluntários;
- Avaliação do trabalho escolar através da ficha de avaliação;
- Mobilizar toda a comunidade em forma de mutirão;
- Outra: Especifique_____

- Caixa de Reclamações;
- Reuniões de turma;
- Concurso de ideias;
- Grupo de produtividade;
- Cogestão;
- Autogestão;

9. Com que frequência participa na gestão escolar?

- Uma vez ao ano;
- Três vezes ao ano;
- Duas vezes ao ano;
- Mais de três vezes ao ano;

10. Como descreve as formas de participação?

- Mecanismos ou plataformas que a instituição estabelece para a comunidade (alunos, pais, professores, CTA, etc.) participar na planificação e tomada de decisão nos assuntos relacionados a escola;
- Mecanismos ou plataformas que apenas a escola tem acesso para discutir-se assuntos que me são desconhecidos;
- Mecanismos ou plataformas que servem para identificar através de reclamações profissionais que cometem erros, e corrige-los;
- Não faço ideia;
- Outro_____

11. De maneira geral como caracteriza o desempenho dos directores?

- Bom;
- Muito Bom;
- Mau;
- Muito Mau;

12. Como caracteriza a atuação dos directores no dia-a-dia da instituição?

- Eficiente (entrega os resultados com pouco gasto de recursos como dinheiro e tempo);
- Eficaz (Entrega satisfatória dos resultados esperados);
- Ambos;
- Nenhuma das opções;

13. Em que questões são envolvidos os funcionários não docentes na gestão da escola?

- Planificação de actividades anuais da escola;
- Utilização de recursos da escola (Financeiros, matérias, e humanos);

Escolaridade e aproveitamento pedagógico de seus educandos (alunos);

Desenho de estratégias para o desenvolvimento da instituição;

Outra _____

14. As sugestões, reclamações e opiniões dos funcionários não docentes são levadas em conta pelos directores?

Nunca; As vezes; Sempre;

15. A postura dos directores muda com as sugestões, reclamações ou supervisão dos funcionários não docentes?

Nunca; Algumas vezes; Talvez; Sempre;

16. Como percebe a atuação dos directores com o envolvimento dos funcionários não docentes na gestão?

Os directores acolhem as opiniões, reclamações e sugestões como uma forma de melhorar o seu desempenho;

Os directores não dão atenção as reclamações, opiniões e sugestões;

Os directores não lidam bem com a pressão das reclamações, opiniões e sugestões, por isso decaem o seu desempenho;

Outro _____

17. A participação da comunidade condiciona o desempenho dos directores?

Sim; Não;

a) De que maneira condiciona?

Atrasa a tomada de decisões;

Aumenta o gasto de recursos;

Aumenta a responsabilidade na hora de acção dos directores; Aumenta a produtividade da escola;

Pressiona ao erro os directores;

Outro _____;

Anexo- Credencial da Faculdade de Educação


UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
CREDENCIAL

Autógrafa
N.B. Deve entrar em contacto com o DAP do 2º ciclo diurno

Credencia-se Salomão Raimundo Muhore¹ estudante do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação² a contactar Escola Secundária Benício Gouveia Massamba³ a fim de fazer estudos para trabalho de final de curso⁴.

Maputo, 16 de Maio de 2024⁵.

A Directora Adjunta para Graduação
Nilza A. T. César
Mestre Nilza Aurora Tarcísio César
(Assistente)

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

ESCOLA 439 MASSAMBA
En: 27 05 2024
Ass: EVLSU7