



**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO**

Monografia

**O papel do gestor escolar na transformação da escola em organização aprendente “Caso das Escolas Primárias Completas 4 de Outubro e Maguiguana”**

**Florência Salomão Mondlane**

Maputo, Abril de 2017



**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO**

**O papel do gestor escolar na transformação da escola em organização aprendente**

Monografia apresentada em cumprimento  
dos requisitos parciais para obtenção do grau  
de Licenciatura em Organização e Gestão da  
Educação

**Supervisor:**

**dr. Lourenço Chipire**

Maputo, Abril de 2017

## **Declaração de Honra**

Eu, **Florência Salomão Mondlane**, Declaro por minha honra que esta monografia é resultado da minha pesquisa pessoal e das orientações do meu docente supervisor. O seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto e nas referências bibliográficas. Nunca foi apresentada na sua essência para obtenção de qualquer grau acadêmico.

---

**Florência Salomão Mondlane**

Maputo, Abril de 2017

## **Dedicatória**

Dedico esta, bem como todas as minhas demais conquistas aos meus amados pais Salomão e Lúcia Mondlane, por me terem trazido ao mundo e, no decorrer da minha vida proporcionaram-me amor e carinho, encorajaram-me a prosseguir com a carreira estudantil, ao meu esposo, filhas e irmãos que me incentivaram e ajudaram para que fosse possível a concretização deste trabalho.

## **Agradecimentos**

Agradeço em primeiro lugar à Deus pela protecção, capacidade, persistência e conquistas alcançadas no decorrer da minha trajectória.

Ao meu supervisor dr. Lourenço Chipire, por toda ajuda, interesse, dedicação, ensinamentos e paciência que teve para ajudar-me na redacção da monografia, principalmente, pela disponibilidade imediata sempre que precisasse diante de tantos compromissos profissionais e até familiares.

A todos meus docentes desde o ensino primário ao ensino superior pelo acompanhamento e ensinamentos transmitidos durante toda minha carreira estudantil.

Agradeço aos meus amados pais pelo amor incondicional proporcionado, por me dar a vida e me ensinar a vivê-la com dignidade, por se dedicarem à minha educação como ser humano, por iluminar os meus caminhos para que os trilhasse sem medo, por me oferecer mais do que a educação formal e se esforçar para que fosse a melhor e para fazer de mim a pessoa que sou hoje, sou e serei eternamente grata a eles.

Ao meu amado esposo Ercílio, minha cara-metade, agradeço todo o seu amor, carinho, admiração, e pela presença incansável com que me apoiou ao longo do período de elaboração deste trabalho.

Agradeço às minhas duas pérolas: Shelcia e Sasha por terem dado sentido especial à minha existência e me terem proporcionado grandes momentos de alegria, por serem minha grande inspiração e por compreender minhas ausências e omissões.

Agradeço a minha sogra por todo apoio incondicional oferecido, pois tornou se para mim numa segunda mãe.

Agradeço aos meus irmãos, Edmundo, Rosália, Argentina, Pedro, Hilária e Anastância, pelo apoio incondicional e por me encorajar e incentivar a prosseguir.

Aos meus cunhados José Chiconela, Bernardo Dimande, e Silvestre Langa, minhas cunhadas, Célia Munjovo, Telma, Délcia e Nilza, concunhados Víctor Maúngue, Sérgio Langa, e Leonel Munjovo pelo apoio incondicional proporcionado.

Agradecer aos meus colegas de faculdade e de turma pelo apoio e companheirismo prestados ao longo da caminhada, em especial ao Henriques Mavie, Teresa Mavanda, Elísio Cuna por terem contribuído bastante para a finalização do meu trabalho.

Aos Directores, professores e alunos das escolas primárias completas 4 de Outubro e Maguiguana por me terem ajudado a responder os questionários de pesquisa.

Aos meus amigos e companheiros de longa caminhada, Arnaldo Chambule e Lara Matavele pelo apoio prestado para a concretização deste trabalho.

A todos meus familiares, por aceitarem minhas ausências.

A todos que não mencionei mas que de forma directa ou indirecta ajudaram-me neste percurso, o meu muito obrigado!

## Lista de Abreviaturas

<b>DAP</b>	-	Director Adjunto Pedagógico
<b>DAP.EPC 4 de Outubro de Outubro</b>	-	Director Adjunto Pedagógico da Escola Primária Completa 4 de Outubro
<b>DAP.EPC Maguiguana</b>	-	Director Adjunto Pedagógico da Escola Primária Completa Maguiguana
<b>EOA</b>	-	Escola Como Organização Aparente
<b>EPC 4 de Outubro</b>	-	Escola Primária Completa 4 de Outubro
<b>EPC Maguiguana</b>	-	Escola Primária Completa Maguiguana
<b>MINEDH</b>	-	Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano
<b>OA</b>	-	Organização Aparente
<b>OGED</b>	-	Organização e Gestão da Educação
<b>PEA</b>	-	Processo de Ensino e Aprendizagem
<b>SDEJT</b>	-	Serviços Distritais de Educação, Juventude e Tecnologia
<b>UEM</b>	-	Universidade Eduardo Mondlane
<b>ZIP</b>	-	Zonas de Influência Pedagógica

## Lista de Tabelas

Tabela 1	-	Número de funcionários da EPC 4 de Outubro.....	14
Tabela 2	-	Número de alunos da EPC 4 de Outubro.....	14
Tabela 3	-	Número de funcionários da EPC Maguiguana.....	15
Tabela 4	-	Número de alunos da EPC Maguiguana.....	15
Tabela 5	-	Género dos professores.....	20
Tabela 6	-	Género dos alunos.....	21
Tabela 7	-	Nível de motivação e satisfação dos professores.....	29
Tabela 8	-	Autonomia aos professores.....	32
Tabela 9	-	Comunicação entre os professores e a direcção.....	33
Tabela 10	-	Processos de mudança e inovação.....	34
Tabela 11	.	Objectivos, metas, missão e visão da escola.....	36
Tabela 12	-	Encorajamento aos professores.....	37
Tabela 13	-	Processo de tomada de decisão.....	38
Tabela 14	-	Relação entre os alunos e professores.....	38
Tabela 15	-	Reunião dos alunos com os professores.....	39

## Lista de Figuras

Figura 1	-	Habilidades literárias dos professores da EPC de Maguiguana.....	21
Figura 2	-	Habilidades literárias dos professores da EPC 4 de Outubro.....	21
Figura 3	-	Modelo de gestão aplicado na EPC Maguiguana.....	36
Figura 4	-	Modelo de gestão aplicado na EPC 4 de Outubro.....	37
Figura 5	-	Relação entre a comunidade escolar da EPC Maguiguana.....	27
Figura 6	-	Relação entre a comunidade escolar da EPC 4 de Outubro.....	28
Figura 7	-	Mecanismos usados para a resolução de problema na EPC Maguiguana.....	30
Figura 8	-	Mecanismos usados para a resolução de problema na EPC 4 de Outubro....	30
Figura 9	-	Incentivo a participação dos professores na EPC de Maguiguana.....	31
Figura 10	-	Incentivo a participação dos professores na EPC 4 de Outubro.....	31
Figura 11	.	Intervenção da direcção na EPC de Maguiguana .....	35
Figura 12	-	Intervenção da direcção na EPC 4 de Outubro.....	35

“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende ”

Leonardo da Vinci

## **Resumo**

O presente trabalho é fruto da pesquisa sobre “ O papel do Gestor escolar na transformação da escola em Organização aprendente” cujo objectivo é analisar o papel do gestor escolar na transformação da escola em organização aprendente. Propõe um pensar reflexivo acerca da inovação educativa e suas possibilidades de aplicação à organização escolar. O estudo tem o objectivo de analisar a visão e prática de Gestores/Directores escolares a partir de teorias de inovação e indicar processos facilitadores à inovação educativa, com vista a contribuir para a construção de ambientes escolares inovadores. Desenvolve conceitos de organização aprendente, escola como organização aprendente, características das escolas como organizações aprendentes, processo de aprendizagem organizacional. Propõe-se um estudo de abordagem de pesquisa mista, ou seja a combinação dos métodos qualitativos e quantitativos de forma a responder os objectivos e o problema previamente estabelecidos. Usou se os instrumentos de recolha de dados tais como entrevista e questionários, que facilitaram na obtenção de dados que permitiram responder às perguntas de pesquisa. Os seus resultados demonstram que a transformação da escola em organização aprendente carece de princípios de inovação e o desenvolvimento de Comunidades de Aprendizagens, possibilitando a criação de ambientes escolares inovadores e fortalecendo a construção de uma escola como organização aprendente.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar; Organização Aprendente; Escola Como Organização Aprendente.

# Índice

Declaração de Honra.....	i
Dedicatória.....	ii
Agradecimentos .....	iii
Lista de Abreviaturas .....	v
Lista de Tabelas .....	vi
Lista de Figuras.....	vii
Capítulo I: Introdução .....	1
1.1.    Problematização.....	2
1.2.    Objectivos .....	3
1.2.1.    Geral.....	3
1.2.2.    Específicos .....	3
1.3.    Perguntas de pesquisa .....	4
1.4.    Justificativa .....	4
Capítulo II: Revisão de literatura.....	6
2.1. Definição de Conceito Organizações aprendentes.....	6
2.2. A Escola como organização aprendente .....	6
2.3. Características de escolas como organização aprendente .....	7
2.4 Processo da aprendizagem organizacional.....	8
2.5 Disciplinas de aprendizagem organizacional .....	10
2.6 Factores que inibem ou promovem a aprendizagem organizacional na escola.....	10
2.7 O papel do professor na organização aprendente.....	11
2.8 Atribuições do gestor escolar na aprendizagem organizacional .....	11
2.9 Competências profissionais do gestor escolar .....	12
3.1. Descrição dos locais de pesquisa .....	13
3.1.1. EPC 4 de Outubro .....	13
3.1.2. EPC de Maguiguana.....	14
3.2. Abordagem metodológica.....	15
3.2.1. Pesquisa qualitativa.....	16
3.2.2. Pesquisa quantitativa.....	16
3.3. Procedimentos de Pesquisa .....	17
3.3.1. Pesquisa Bibliográfica.....	17

3.4. Estudo de Caso.....	18
3.5. Instrumentos de recolha de dados .....	18
3.5.1. Entrevista semi-estruturada.....	18
3.5.2. Questionário.....	19
3.6. População e Amostra .....	19
3.6.1. População.....	19
3.6.2. Amostra.....	20
3.7. Características da amostra.....	20
3.8. Tratamento dos dados .....	22
4.1. Análise dos resultados da entrevista .....	23
4.2. Análise dos resultados do questionário feito aos professores e alunos das duas escolas em análise ....	26
4.2.1 Análise dos resultados do Questionário feito aos professores .....	26
4.2.2 Análise dos resultados do Questionário feito aos alunos .....	38
Capítulo V: Conclusão e Sugestões .....	40
5.1. Conclusão.....	40
5.1.2. Às Escolas Primárias Completas de 4 de Outubro e Maguiguana .....	41
Richardson, R. (1999). <i>Pesquisa Social: Métodos e técnicas</i> . ed. São Paulo, Atlas.....	43
7. Anexos .....	44
7.1 Anexo 1.....	44
7.2. Anexo 2.....	45
8. Apêndices.....	46
8.1. Apêndice .....	46
8.2. Apêndice 2 .....	48

## **Capítulo I: Introdução**

A concepção da escola como uma organização aprendente foi apresentada nos finais da década de 80 e inícios da década de 90, que propõe uma nova forma de estruturar e conceber as relações entre os intervenientes da organização escolar, visando colmatar as deficiências apresentadas pela visão clássica Senge (1990).

Com este trabalho pretende-se analisar o papel do gestor escolar na transformação da escola em organização aprendente, olhando para a sua conformação com o modelo organizacional das escolas moçambicanas e olhar para o papel que o gestor escolar desempenha na transformação da escola em organização aprendente, e na sua gestão enquanto tal, por ser ele o principal articulador na construção de um ambiente de diálogo e de participação propício para melhor desenvolvimento do trabalho dos profissionais e, conseqüentemente, para o sucesso do processo de Ensino e Aprendizagem (PEA).

Este estudo, foi desenvolvido nas Escolas Primárias Completas 4 de Outubro e Maguiguana situadas na cidade de Maputo. Com ele, pretende-se saber como podem conseguir ultrapassar as dificuldades que se lhes impõem e se tornarem Organizações Aprendentes, perante uma concorrência tão forte e desafios de Gestão essenciais para a sua sobrevivência.

A estrutura do trabalho é a seguinte: No **Capítulo I**, apresenta-se a introdução, problematização, objectivos de pesquisa, perguntas de pesquisa e justificativa, no **Capítulo II**, apresenta-se a revisão da literatura, onde arrolam-se os fundamentos teóricos do tema em estudo.

O **Capítulo III**, contempla a metodologia usada para realização do trabalho, desde a descrição dos locais de estudo, abordagem metodológica, amostragem e as técnicas de recolha e análise de dados, com maior destaque ao uso da entrevista e do questionário, o **Capítulo IV**, discute os resultados dos dados recolhidos sobre a EOA nas Escolas Primárias de Maguiguana e 4 de Outubro, ambas localizadas no bairro de Maxaquene “D”.

O **Capítulo V** e último apresenta a conclusão das perguntas que norteiam a pesquisa e as sugestões para possíveis estudos posteriores, dado que este estudo não pretende analisar todo complexo inerente a escola como organização aprendente (EOA).

## 1.1. Problematização

Para que o gestor escolar consiga enfrentar mudanças significativas que elevem o padrão da escola, é preciso que ocorra uma mudança radical na atitude das pessoas, com o objectivo de que as mesmas passem a encarar a aprendizagem organizacional como um desafio e sintam-se estimuladas pela motivação pessoal e, assim, se tornem capazes de ir além dos seus próprios limites.

Segundo Afonso (2002, p. 52) no passado as escolas eram vistas como organismos sociais legalmente definidos, cuja estrutura se impunha por meio de uma definição rígida de papéis e funções, delimitando os territórios de cada actor, de forma a dificultar ou até mesmo impedir uma actuação conjunta mais harmoniosa.

Porém, no mundo actual, numa organização aprendente deve haver aspiração colectiva, onde os sujeitos envolvidos devem continuamente aprender a ver o tudo em conjunto, aprender a ser abertos aos outros, formando assim um plano com o qual todos possam nele concordar.

Parafraseando Lück, (2006, p.23) não se trata da simples troca de um termo pelo outro, porém da proposição de um novo conceito de organização educacional que abrange a dinâmica do trabalho da escola como prática social. Não que a gestão desvalorize a administração, mas ela a supera, pois abrange uma série de concepções que esta última não abarca, tais como a democratização da tomada de decisões, a elaboração colectiva do projecto pedagógico, a compreensão do aspecto dinâmico e conflito das relações interpessoais, o entendimento de que a escola é uma unidade social que exige a actuação da liderança no sentido de coordenar o esforço simultâneo dos sujeitos envolvidos na busca dos objectivos traçados conjuntamente.

Um dos grandes marcos da educação no mundo contemporâneo é o tornar a escola como uma organização aprendente. Sabendo disso, o gestor escolar e seus profissionais devem cada vez mais investir em conhecimento para que a organização escolar aumente sua capacidade de criar e de inovar, já que mudar é confrontar a organização com novas perspectivas, iniciativas e modelos mentais (paradigmas); usar o pensamento sistémico e desenvolver o aprendizado colaborativo entre pessoas de capacidade equivalente (Senge 1990, p.40).

Outrossim, qualquer mudança gera resistência. Assim, cabe ao gestor da organização escolar fazer com que essa resistência seja vencida de maneira construtiva, não impondo o “*novo*”, mas gerando comprometimento para que seja adoptado e cultivado.

Portanto, torna-se imprescindível que o gestor analise a atitude das pessoas que trabalham na escola, em relação às práticas pedagógicas e administrativas da organização educacional, a fim de tornar a organização escolar como uma organização aprendente e que valorize o novo sem as resistências pois a inovação contribui para que a escola não torne-se em uma organização burocrática que apenas enfatiza o cumprimento de regra e exagerado apego às normas e regulamentos.

O gestor escolar deve actuar como líder, ou seja, formar pessoas que o acompanhem em suas tarefas e prepará-las para serem abertas às transformações. Nesse sentido, necessita ter motivação, responsabilidade, dinamismo, criatividade e capacidade de atender às necessidades mais urgentes.

Sendo assim, os gestores devem conscientizar-se de que seu papel na escola é muito mais de um líder e não de um burocrata. É dessa forma que a escola deve ser gerida, uma vez que a mesma tem que acompanhar a evolução da sociedade global, pois as escolas actuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias Lück (2006, p.30).

Este trabalho permite colocar a seguinte pergunta de partida:

- *Qual é o papel do gestor escolar na transformação da escola em organização aprendente?*

## **1.2. Objectivos**

### **1.2.1. Geral**

- Analisar o papel do gestor escolar na transformação da escola em organização aprendente.

### **1.2.2. Específicos**

- Descrever com base na literatura a escola como uma organização aprendente;
- Identificar os factores que promovem e inibem a aprendizagem na escola; e
- Analisar aspectos que podem contribuir para tornar a escola como uma organização aprendente.

### **1.3. Perguntas de pesquisa**

Daqui levantam se três (3) questões básicas que este trabalho se propõe a analisar, nomeadamente:

- Como se caracteriza a escola como organização aprendente?
- Quem são os actores principais e que papéis desempenham no contexto de uma escola aprendente? e
- Que características apresentam as escolas no contexto aprendente?

### **1.4. Justificativa**

Organização Aprendente ou Learning Organization são, portanto, organizações capazes de renovar e inovar continuamente. Dada a alta perecibilidade do conhecimento, resta investir em mecanismos de aprendizagem, elemento indispensável para a sobrevivência das organizações.

A escolha do tema deve-se a pretensão de saber se as EPC 4 de Outubro e EPC Maguiguana são Organizações Aprendentes e estudar uma possível transformação das mesmas. Para que isso torne-se em realidade, o gestor escolar e seus profissionais devem cada vez mais investir em conhecimento para que a organização escolar aumente sua capacidade de criar e de inovar, já que mudar é confrontar a organização com novas perspectivas, iniciativas e modelos mentais; usar o pensamento sistémico e desenvolver o aprendizado colaborativo entre pessoas de capacidade equivalente.

O estudo do mesmo irá permitir que as duas escolas orientem-se por princípios de democraticidade e de participação de todos os implicados no processo educativo, tendo em atenção a transformação da escola em uma organização aprendente.

O tema é muito relevante pois, permite a articulação de diversas iniciativas por parte do director/gestor escolar em colaboração com os demais actores do processo de ensino e aprendizagem que irão ajudar na criação de projectos políticos pedagógicos, projectos de mudanças que podem ajudar na transformação da escola em organização aprendente.

O tema é de fundamental importância pois, possibilita o recurso ao diálogo envolve todos na tomada de decisão, inovação, valorização das ideias de todos, permite a formação, a capacitação

e treinamento dos membros da escola para que tomem decisões com base em pensamento científico e não na base do empirismo.

## **Capítulo II: Revisão de literatura**

O capítulo da revisão de literatura, apresenta o quadro teórico e conceptual de Organizações Aprendentes, escola como organização aprendente, características de escolas como organizações aprendentes, processo de aprendizagem organizacional, disciplinas de aprendizagem organizacional, factores que inibem e promovem a aprendizagem organizacional, o papel do professor na organização aprendente, atribuições do gestor escolar na aprendizagem organizacional, competências profissionais do gestor escolar.

### **2.1. Definição de Conceito Organizações aprendentes**

Uma organização que aprende é a que tem competências novas que a capacita para resolver criativamente os seus problemas. Este tipo de organização tem uma aprendizagem generativa, necessária em situações complexas, que aumenta a sua capacidade para se mover no futuro. (Canário, 2003).

Por seu turno, Senge (1992), citado em Canário (2003), considera que uma organização que aprende é aquela onde os indivíduos expandem continuamente a sua aptidão para criar os resultados que desejam, onde se criam novos e expansivos padrões de pensamento, na qual a aspiração colectiva fica em liberdade e os indivíduos aprendem continuamente a aprender em conjunto.

Portanto, olhando atentamente as ideias dos autores Senge e Canário, conclui-se que, organizações aprendentes são aquelas em que os indivíduos dão primazia ao espírito de colaboração, e que juntos caminham inspirando uma ideia única, construindo desta forma a cultura da organização, perseguindo um objectivo comum.

### **2.2. A Escola como organização aprendente**

Segundo Lima (2011), numa escola aprendente as pessoas são o sentido da existência da instituição. O espaço é criado e recriado pelo convívio. Através da palavra, as pessoas se exprimem, confrontam as suas ideias, desejos e expectativas, assumem responsabilidades e organizam-se.

Para mudá-la é preciso mudar o pensamento sobre ela. Portanto, uma escola reflexiva entende-se como aquela que pensa e avalia o seu projecto educativo. Uma escola reflexiva é uma organização aprendente que qualifica não somente os que nela estudam, mas os que nela ensinam ou apoiam estes e aqueles (Lima, 2011).

Na visão de Menezes (2009), escola como uma organização aprendente é uma organização de pessoas, com pessoas, para pessoas, a escola que se reconhece na sua história de vida colectiva, única, irrepitível no espaço da sua memória identitária.

Deste modo, a escola deve ser necessariamente reflexiva, inovadora qualificante e ampliar essa ideia, portanto, uma formação colectiva possibilita aos participantes, por meio de actividades de formação integradas, uma ampliação e democratização de saberes e liberta-os de compreender o mundo somente na perspectiva das suas próprias disciplinas. Portanto, escola como uma organização aprendente é aquela que envolve o seu pessoal em todas actividades, onde se cultiva o diálogo, nestas, há uma visão partilhada.

Uma marca das escolas inovadoras é contar com a existência de líderes em todos os níveis hierárquicos. A abertura às ideias do outro aparece como enriquecimento do processo de compreensão da escola. A descentralização do poder estimula o envolvimento de todos e a atitude cooperativa. O pensamento sistémico aparece como importante capacidade a ser desenvolvida, uma vez que representa o sujeito capaz de ver simultaneamente em várias direcções sem perder o foco. (Lima, 2011).

A escola deve corresponder às constantes mudanças sociais e às necessidades existentes por parte dos vários departamentos e principalmente dos nossos alunos, é por estas razões que devemos ao máximo contribuir para a formação de organizações aprendentes, onde o pessoal de estabelecimento de ensino representa um conjunto apreciável de conhecimentos e de competências especializadas de alto nível, (Nóvoa, 1999).

### **2.3. Características de escolas como organização aprendente**

Para que a escola assuma-se como organização aprendente, há necessidade de obedecer certos caminhos. Nesta perspectiva, sustentando-se em Bolívar (2003), traz aspectos que influenciam para que a escola torne-se aprendente, a saber:

- *Visão, missão dos centros de escola* onde as escolas aprendentes devem ser claras como

também acessíveis para a maioria dos docentes, tal acto partilhado para todos, ter um grau de significado para todos e por último ter peso nas discussões como no processo de tomada de decisões;

- *Cultura escolar*, deve prevalecer o factor colaborativo, crenças partilhadas e sua pertinência para o desenvolvimento profissional contínuo, questão das normas de apoio mútuo e apoio às decisões arriscadas;
- *Estrutura da organização escolar*, deve estar aberta e complexa ao processo de tomada de decisão, decisões por consenso, reuniões breves de planificação, distribuição dos professores pelos diversos departamentos e organização de espaços físicos para o trabalho em equipa;
- *Estratégias da escola*, desenvolvimento de estratégias sistemáticas, onde pode se incluir os alunos, pais e professores nas finalidades da escola, e estes, vão servir de apoio ao plano para o desenvolvimento institucional e auto-revisão das metas e das prioridades da escola; e
- *Política de recursos*, se trata dos recursos suficientes para apoiar o necessário desenvolvimento profissional, observação de aulas pelos colegas, como recurso para o desenvolvimento profissional, disponibilidade de uma biblioteca profissional para o intercâmbio entre professores, também entre os alunos, disponibilidades de recursos curriculares e de computadores.

De acordo com Senge (1990), uma organização aprendente é caracterizada pelo envolvimento de todos os sujeitos que dela fazem parte em processos de incorporação das cinco disciplinas de aprendizagem caracterizadas por: Domínio Pessoal, Modelos mentais, Visão compartilhada, Aprendizagem em equipa e Pensamento sistémico.

## **2.4 Processo da aprendizagem organizacional**

O processo de aprender tornou-se uma tarefa vital para as organizações que esperam alcançar suas metas no ambiente empresarial de nossos dias. Portanto para o processo de aprendizagem organizacional, numa escola aprendente, há necessidade de optarmos num sistema de aprendizagem contínuo, primeiro para que a escola possa adequar facilmente às mudanças, mas também, para facilitar o próprio processo de aprendizagem dos alunos e dos profissionais da escola.

Neste sentido, apoiando-se em Bolívar (2003, p.77), onde afirma que o processo de aprendizagem organizacional funciona como referência para entender como as mudanças cognitivas ou práticas dos indivíduos estão dependentes de novos padrões. Este processo implica a criação de interpretações de factos e de conhecimentos construídos socialmente que, gerados internamente ou provenientes do exterior se tornam parte da organização.

Nesta perspectiva, Garvin, (1993) citado em Bolívar, (2003, p 77) afirma que organizações que aprendem estão mobilizadas à volta de cinco grandes actividades, a saber:

- a) *Resolução sistemática dos problemas* – através da análise feita com métodos científicos, uso de dados para a tomada de decisão e uso de ferramentas estatística para organizar e analisar as informações.
- b) *Experimentação com novos enfoques* – experimentando novos conhecimentos e programas que abram oportunidades para a expansão de horizontes.
- c) *Aprendizagem com experiência passada* – as organizações precisam rever seus sucessos e fracassos, avalia-los sistematicamente, gravar as lições e disseminá-las pelos seus membros
- d) *Aprendizagem com experiência dos outros* – a observação das experiências realizadas por outras organizações pode constituir importante caminho para a aprendizagem.
- e) *Transferência de conhecimentos* – o conhecimento tem impacto maior quando é rápido e eficientemente disseminado e quando é partilhado.

As organizações de aprendizagem não surgem do nada. São fruto de um conjunto de atitudes, compromissos, processos e estratégias que têm de ser cultivados. Por isso, é preciso construir um ambiente que favoreça a aprendizagem em equipa, autonomia, novo exercício de liderança. Além disso, existem algumas estratégias para a emergência de novos padrões numa organização aberta a aprendizagem (Senge 1995 citado em Bolívar 2003).

Huber, (1991) citado em Bolívar, (2003) destaca os seguintes processos de aprendizagem organizacional:

- Aquisição de conhecimentos: desenvolvimento de habilidades, competências, compressões e relações ao longo do tempo;

- Partilha de conhecimentos: difusão/ divulgação do que se aprendeu;
- Memória Organizacional: assimilação do conhecimento acumulado da história anterior;
- Utilização dos conhecimentos: integração da aprendizagem disponível, de modo a ser generalizada a novas situações.

## 2.5 Disciplinas de aprendizagem organizacional

Segundo Senge (1990), citado em Canário (2003), existem cinco disciplinas que influenciam a aprendizagem organizacional:

**Modelos mentais:** consiste e reflectir, esclarecer continuamente e melhorar a imagem que cada um tem do mundo, como base para os procedimentos e tomada de decisão.

**Domínio pessoal:** significa aprender a expandir as capacidades pessoais para obter os resultados desejados e criar um ambiente organizacional que estimule todos os participantes a alcançar as metas escolhidas.

**Visão partilhada:** é estimular o engajamento do grupo em relação ao futuro que se procura criar e elaborar os princípios e as directrizes que permitirão que esse futuro seja alcançado.

**Aprendizagem em equipa:** processo de transformação das aptidões colectivas ligada ao pensamento e a comunicação, para que os membros desenvolvam inteligência e capacidades maiores do que a soma de todos os talentos individuais.

**Pensamento sistemático:** Senge (1990), considera esta quinta disciplina ou actividade a mais importante, pois engloba as restantes. Este consiste em criar uma forma de analisar e uma linguagem para descrever e compreender as forças e inter-relações que modelam o comportamento dos sistemas. O pensamento sistémico permite mudar os sistemas com maior eficácia e agir mais de acordo com os processos do mundo natural e económico.

## 2.6 Factores que inibem ou promovem a aprendizagem organizacional na escola

Senge (1990) apresenta os seguintes factores que inibem ou promovem a aprendizagem organizacional na escola:

- Estímulo para a aprendizagem;

- Condições externas;
- Condições internas;
- Processos de aprendizagem organizacional e
- Resultados ou impactos.

## **2.7 O papel do professor na organização aprendente**

Uma educação democrática pressupõe que o docente organize suas aulas conforme seus conhecimentos prévios, mas partindo de situações contempladas no Projecto Político Pedagógico, com o currículo e a cultura da avaliação e da escola desafiando os alunos a construir seus conhecimentos, para tal usa-se como recursos metodológicos e estratégias adequados a proposta pedagógica e com os conhecimentos prévios que os alunos trazem de sua bagagem cultural e de sua história de vida. Ou seja, é no cotidiano escolar e no exercício de sua docência, que o professor vai trabalhando o currículo, em função da realidade e do interesse dos alunos expressos no Projecto Político Pedagógico. O professor então age no papel de um mediador que possibilitando o acesso do aluno aos diferentes tipos de saberes “ser, estar, fazer e conhecer”, explorando as diferentes habilidades intelectuais, atitudes e valores morais de cada aluno e da sociedade como um todo. (Vasconcellos, 2002).

Ao considerar-se estes factores, enfatiza-se que, num processo de aprendizagem organizacional, o papel do professor não pode ser subestimado, pois somente um trabalho criteriosamente planeado e competentemente desenvolvido garante a qualidade de ensino. Para isso, o professor tem que ter a liberdade e flexibilidade nesta proposta pedagógica onde possa refutar um currículo engessado, rígido e descontextualizado, para exercer sua liderança dentro da sala de aula.

## **2.8 Atribuições do gestor escolar na aprendizagem organizacional**

De acordo com Vasconcellos (2002), o gestor “tem por função ser o grande elo integrador, articulador dos vários segmentos – internos e externos da escola, cuidando da gestão das actividades, para que venham a acontecer e a contento.

A realidade social e educacional actual necessita de pessoas que estejam em constante processo de formação. Nesse sentido, o gestor escolar é, assim como os outros actores que trabalham na escola, um profissional da educação, e necessita estar inserido em processos de formação continuada. O gestor escolar deve se capacitar, buscar crescer, se fortalecer também no conhecimento, para enfrentar os conflitos do cotidiano de maneira mais qualificada e produtiva.

Além da autoformação, deve promover a formação contínua para todos seus colaboradores, permitindo assim, uma discussão com base em conhecimentos científicos e não empíricos (Vasconcellos, 2002).

Segundo o entendimento de Falcão (1991), o gestor escolar deve desenvolver um trabalho em consonância com o colectivo escolar, considerando os aspectos políticos, económico e social do contexto onde a escola está inserida, bem como, ser competente para administrar os recursos materiais, financeiros e humanos que, estão sob sua responsabilidade.

## **2.9 Competências profissionais do gestor escolar**

Para que a escola se torne uma organização que aprende, segundo Falcão (1991), o gestor escolar deve ter as seguintes competências:

- ✓ O domínio dos saberes que permitam o desempenho das funções a ele destinadas na escola;
- ✓ Visão relativamente integrada e articulada dos aspectos relevantes mais imediatos de sua própria prática, ou seja, um entendimento das múltiplas relações entre os vários aspectos da escola;
- ✓ O gestor precisa ter não somente a compreensão das relações entre o preparo técnico que recebeu, a organização da escola e os resultados de sua acção, como também uma percepção abrangente e profunda das relações entre a escola e a sociedade.

### **Capítulo III: Metodologia**

Neste capítulo aborda-se questões relacionadas com a descrição dos locais da pesquisa (EPC Maguiguana e EPC4 de Outubro), abordagem metodológica, amostragem e técnicas de recolha e análise de dados.

#### **3.1. Descrição dos locais de pesquisa**

##### **3.1.1. EPC 4 de Outubro**

A Escola Primária Completa 4 de Outubro (EPC 4 de Outubro) encontra-se localizada no bairro de Maxaquene D, quarteirão 21, no prolongamento da Rua da Malhangalene, mas concretamente na rua Alexandre Langa, Distrito Municipal Ka Maxaquene na cidade de Maputo, atrás da Empresa Sabrina para quem usa a Avenida das FPLM.

A escola surgiu poucos anos depois da independência nacional, numa casa ao lado de um mercado local de nome Chai, próximo da antiga fábrica de confecção de roupa “ SOVESTE” como anexa da escola “BAIR COCK” (hoje EPC da Maguiguana), tendo sido depois transferida para o quarteirão 12. Tempos depois, foi cedido um espaço, onde hoje esta erguida a Igreja católica, Paróquia de São Kisito, no bairro com o mesmo nome.

Nessa altura, a escola era de uma construção de barracas de caniço e chapas de zinco que chegaram a cair devido ao vendaval. Foi nesse contexto e a pedido da Direcção Distrital da Educação, que a estrutura do bairro indicou o espaço onde se encontra implantada a escola até os dias de hoje, já com uma construção de material convencional, desde 1992, no âmbito do Projecto do “ Banco Mundial”. Nesse ano, as aulas iniciaram com alunos e professores vindos das escolas: Maguiguana, Unidade 25 e Avenida das FPLM, ostentando o nome de Escola Primária Maxaquene D, vindo mais tarde a ser baptizada com o nome “ 4 de Outubro” pelo reconhecimento da importância que esta data representa na história do povo moçambicano, a de Assinatura do Acordo Geral de Roma.

Portanto, a escola possui dois pavilhões com 10 salas de aulas cada, um bloco administrativo, duas casas de banho convencionais, um alpendre, mais uma sala, uma cantina e casa de guarda construídos com fundos dos pais e Encarregados de Educação.

A escola possui energia e água canalizada mas que não chega às casas de banho. Dentro do recinto escolar, possui um tanque de água “ Águas da Região de Maputo”, que na altura fornecia

água ao bairro de Maxaquene “D” e que neste momento o seu motor encontra se avariado. De salientar que a escola beneficiou se de obras de reabilitação financiadas pelo Conselho municipal da cidade de Maputo, no âmbito da gestão participativa. Contudo, lamenta se o facto de as obras efectuadas não revelar muita qualidade, o que complica de certa forma a gestão de infra-estrutura.

De acordo com a tabela 1, actualmente a escola funciona com um universo de 45 funcionários, dos quais 36 são funcionários docentes e 9 funcionários não docentes, sendo 17 do sexo Masculino e 28 do sexo feminino.

**Tabela nº1:** Dados correspondentes ao número de funcionários da EPC 4 de Outubro

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Percentagem (%)</b>
Masculino	17	38
Feminino	28	62
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

A escola tem cerca 1990 alunos distribuídos em três turnos da 1ª a 7ª classes. A 7ª classe foi a escolhida e tem um total de 272 alunos, dos quais 132 são do sexo feminino e 141 do sexo masculino.

**Tabela nº2:** Dados correspondentes ao número de alunos da 7ª Classe da EPC 4 de Outubro

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Percentagem (%)</b>
Masculino	141	52
Feminino	132	48
<b>Total</b>	<b>272</b>	<b>100</b>

### **3.1.2. EPC de Maguiguana**

A escola Primária Completa Maguiguana (EPC Maguiguana), localiza-se no bairro de Maxaquene D, na Rua 1º de Maio, Distrito Municipal Ka Maxaquene na cidade de Maputo, foi construída no período colonial, concretamente em 1971 e chamava se “BairCock” (nome inglês), leccionava apenas de 1ª a 4ª classes e funcionava em regime de dois turnos, sendo das 7h as 12h e das 12:05 as 17h respectivamente. Depois da independência, isto é, em 1975 passou a

funcionar em regime de três turnos até 1986 e, de 1987 a 2007 passou a leccionar de 1ª a 5ª classe.

De 2008 até hoje lecciona em regime de três e de 1ª a 7ª classe, razão pela qual é considerada uma escola Primária Completa. Tal como a outra, esta escola conta também com dois pavilhões com 10 salas para cada pavilhão, um bloco administrativo, duas casas de banho convencionais, sendo uma para funcionários e outra para alunos, um alpendre e uma cantina.

A escola conta com um universo de 38 funcionários sendo, 32 funcionários docentes e 6 funcionários não docentes, onde 18 são do sexo Masculino e 20 são do sexo Feminino.

**Tabela nº3:** Dados correspondentes ao número de funcionários da EPC Maguiguana

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Percentagem (%)</b>
Masculino	18	47
Feminino	20	53
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100</b>

A escola possui um total de 2020 alunos inscritos. Onde os alunos inquiridos (7ª classe), tem o total de 308, para 6 turmas dos quais 165 são do sexo feminino e 143 do sexo masculino.

**Tabela nº4:** Dados correspondentes ao número de alunos da EPC Maguiguana

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Percentagem (%)</b>
Masculino	143	46
Feminino	165	53
<b>Total</b>	<b>308</b>	<b>100</b>

### **3.2. Abordagem metodológica**

Para Fonseca (2002), *metodos* significa organização, e *logos*, estudo sistemático, pesquisa, investigação ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos,

para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

Para a realização do presente estudo recorreu-se a uma abordagem mista, ou seja, a combinação das pesquisas qualitativa e quantitativa, para alcançar os objectivos e responder às questões de pesquisa existentes no trabalho.

- **Quanto à natureza:** neste trabalho, usou-se a pesquisa básica, com o intuito de obter informação relacionada com o papel do gestor escolar na transformação da escola em organização aprendente.
- **Quanto aos objectivos:** para o presente trabalho, usamos a pesquisa explicativa, pois, este tipo de pesquisa explica o porquê das coisas através dos resultados oferecidos.
- **Quanto ângulo de abordagem do problema:** o trabalho é uma pesquisa de campo, caracterizando-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica, se realiza colecta de dados junto às pessoas que entende melhor do assunto em pesquisa.

### **3.2.1. Pesquisa qualitativa**

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização. Os pesquisadores que adoptam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (Goldenberg, 1999, p. 34).

### **3.2.2. Pesquisa quantitativa**

A pesquisa quantitativa, que tem suas raízes no pensamento positivista lógico, 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 fenómeno (Polit, Becker e Hungler, 2004, p. 201).

A escolha das abordagens qualitativa e quantitativa permitirão responder as questões relacionadas com o papel do gestor escolar na transformação da escola em organização aprendente no diz respeito a acção dos gestores/directores a uma inovação no processo de ensino e aprendizagem.

### **3.3. Procedimentos de Pesquisa**

O processo de procedimento de pesquisa, compreendeu a aplicação conjunta de dois métodos a saber: a pesquisa bibliográfica, que permite o levantamento teórico abordando o tema em estudo, e o estudo de caso, onde faz se análise das acções e procedimentos usados pelas EPC 4 de Outubro e EPC de Maguiguana.

#### **3.3.1. Pesquisa Bibliográfica**

Para Gil (2007, p. 44), os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema.

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

Parafrazeando Silvéria e Córdova (2009) existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objectivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Para a realização do trabalho recorreu-se a revisão de literatura baseando se em diversas obras de que abordam o assunto em estudo, bibliotecas da cidade de Maputo em principal destaque a biblioteca central Brazão Mazula na UEM, foram ainda usados alguns artigos e revistas disponibilizados na internet.

### **3.4. Estudo de Caso**

O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objecto de estudo do ponto de vista do investigador (Fonseca, 2002, p. 33 citado por Silvéria e Córdova 2009).

Deste modo, a presente pesquisa, esteve centrada no contexto escolar, concretamente nas direcções, nos professores e nos alunos das EPC de 4 de Outubro e EPC de Maguiguana, com vista a colher informações sobre o papel do gestor escolar na transformação da escola em organização aprendente através de entrevistas semi-estruturadas e questionários.

### **3.5. Instrumentos de recolha de dados**

Com a pretensão de se trabalhar com uma parte representativa de todo o universo populacional, a recolha de dados baseou-se em questionários e entrevistas semi-estruturadas.

#### **3.5.1. Entrevista semi-estruturada**

A entrevista constitui uma técnica alternativa para se colectarem dados não documentados sobre determinado tema. É uma técnica de interacção social, uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca obter dados, e a outra se apresenta como fonte de informação.

Na entrevista semi-estruturada, segundo Silveira e Córdova (2009, p. 72), o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal.

Esta entrevista permitiu recolher informações detalhadas, opiniões e experiências usadas pelas comunidades escolares para transformar as escolas em estudo em organizações aprendentes.

A mesma entrevista permitiu responder à seguinte pergunta de pesquisa:

- Que características apresentam as escolas (EPC 4 de Outubro e EPC de Maguiguana) no contexto aprendente?

E ao seguinte objectivo específico:

Discutir aspectos que podem contribuir para tornar a escola como uma organização aprendente.

A entrevista foi endereçada aos Directores Pedagógicos, professores e alunos das duas escolas em estudo, com objectivo de fornecer dados que facilitaram a análise do papel de um gestor/director escolar na transformação da escola em organização aprendente

### **3.5.2. Questionário**

O questionário, segundo Gil (1999, p.128), pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objectivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas”. Portanto, é um instrumento importante e privilegiado na recolha de dados pois, implica menores gastos com o pessoal, garante o anonimato das respostas, permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente, entre outros aspectos positivos.

O questionário destinou-se aos professores e alunos das EPC de 4 de Outubro e EPC de Maguiguana, com vista a obter informações que correspondem ao seu papel do gestor/director escolar na transformação da escola em uma organização aprendente.

O questionário permitiu dar resposta aos seguintes objectivos específicos:

- Descrever com base na literatura a escola como uma organização aprendente;
- Identificar os factores que promovem e inibem a aprendizagem na escola.

## **3.6. População e Amostra**

### **3.6.1. População**

A população constitui todos os indivíduos do campo de interesse da pesquisa, ou seja, o fenómeno observado. Sobre ela se pretende tirar conclusões. Fala-se de população como referência ao total de habitantes de determinado lugar, (Gil, 2008, p. 28).

A EPC de 4 de Outubro possui um universo populacional de 36 professores, dos quais vinte (20) são do sexo feminino e dezasseis (16) de sexo masculino. E a EPC de Maguiguana por sua vez possui um universo de 32 professores, sendo dezassete (17) do sexo feminino e quinze (15) do sexo masculino

### 3.6.2. Amostra

Segundo Richardson (1999, P.157), é “impossível obter informação de todos os indivíduos ou elementos que formam parte do grupo que se deseja estudar, seja porque o número de elementos é demasiadamente grande, os custos são muito elevados ou ainda porque o tempo pode actuar como agente de distorção”.

A escolha dos directores/gestores, professores e alunos deveu-se ao facto destes serem os principais actores na transformação da escola em organização aprendente num processo de ensino e aprendizagem.

Para o estudo, foram seleccionados de forma aleatória 30 professores, dos quais quinze (15) pertencentes a cada escola, dois (2) DAP's, sendo um para cada escola, e quarenta (40) alunos, sendo vinte (20) alunos para cada escola também de forma aleatória, representando assim a amostra da população.

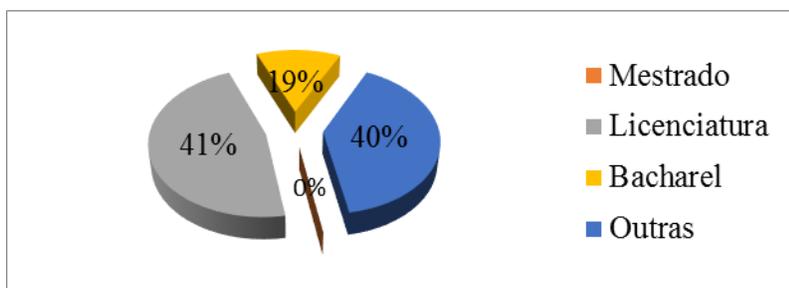
### 3.7. Características da amostra

A tabela número 5 ilustra claramente que, foram inquiridos um total de 30 professores de forma aleatória, sendo 15 para cada escola. Na EPC Maguiguana, dos 15 professores, 47% são de sexo masculino e 53% do sexo feminino. E na EPC 4 de Outubro por sua vez, dos quinze (15) professores 33% são do sexo masculino e 67% são do sexo feminino.

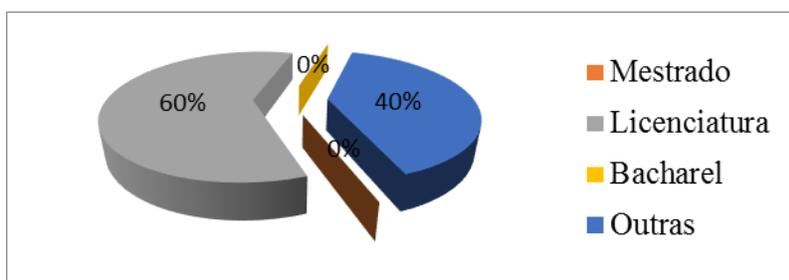
**Tabela 5:** Género dos professores

	<i>EPC Maguiguana</i>		<i>EPC 4 de Outubro</i>	
	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>(%)</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>(%)</b>
Masculino	7	47	5	33
Feminino	8	53	10	67
Total	15	100	15	100

Sobre as habilidades literárias, a EPC Maguiguana possui 41% de professores licenciados, 19% bacharéis e 40% detendo outras habilidades (figura 1). Por sua vez a EPC de 4 de Outubro, conta com 60% de professores licenciados e 40% possuindo outras habilidades. Vide figura 2.



**Figura 1:** habilidades literárias dos professores da EPC de Maguiguana



**Figura 2:** Habilidades literárias dos professores da EPC 4 de Outubro

De acordo com os dados da tabela 6, na EPC de Maguiguana foram inquiridos um total de 20 alunos de forma aleatória sendo, 11 do sexo masculino, o correspondente a 55% e 9 do sexo feminino correspondente 45%. Por seu turno a EPC de 4 de Outubro também com o mesmo número de total de alunos inquiridos em que, 8 são do sexo masculino o que corresponde a 40% e 12 do sexo feminino o correspondente a 60%.

**Tabela nº 6: Género dos alunos**

	<i>EPC Maguiguana</i>		<i>EPC 4 de Outubro</i>	
	Frequência Absoluta	(%)	Frequência Absoluta	(%)
Masculino	11	55	8	40
Feminino	9	45	12	60
Total	20	100	20	100

### **3.8. Tratamento dos dados**

Para organizar, analisar e interpretar os dados recolhidos, usou-se o programa Microsoft Office Excel 2007, para interpretação de dados quantitativos e o programa Microsoft Office Word 2007 para interpretação dos dados qualitativos. Estes programas permitiram o cruzamento das informações dadas pelos directores e professores da escola, de modo a entender até que ponto os gestores/directores das duas escolas trabalham no sentido de transformá-las em organizações aprendes, ou melhores que estão em constante mudança e acompanham a dinâmica da vida.

## **Capítulo IV: Apresentação e discussão dos dados**

O presente capítulo visa apresentar os resultados do conteúdo das entrevistas feitas aos directores pedagógicos das EPC 4 de Outubro e EPC Maguiguana e do questionário apresentado aos professores e alunos das mesmas escolas, com vista a consolidar o problema de estudo. O mesmo capítulo permite ainda dar resposta aos objectivos e as perguntas de pesquisa já apresentadas nos capítulos anteriores.

### **4.1. Análise dos resultados da entrevista**

As entrevistas foram feitas aos DAP's das duas escolas em análise. Com vista a responder os objectivos do trabalho em estudo.

Em seguida, apresentam-se as questões das entrevistas e os resultados das mesmas:

- i. Como é que a direcção da escola intervém na resolução de problemas e/ou conflitos dentro da escola?

Os directores das duas escolas responderam de uma forma unânime a esta pergunta, dizendo que é através da prática do diálogo que as direcções intervém na resolução de problemas e/ou conflitos dentro da escola.

- ii. Na escola há inclusão de todos colaboradores no processo de tomada de decisão?

O DAP da EPC Maguiguana, respondeu que há sim inclusão de todos colaboradores mas que, tem-se verificado em alguns casos a falta de comparência por exemplo, por parte de alguns encarregados de educação quando lhes são comunicados para comparecer na escola e em conjunto tomar-se uma decisão com a qual, eles devem fazer parte. Já o DAP da EPC 4 de Outubro diz que há sim inclusão e que todos colaboradores estão sempre presentes no processo de tomada de decisão da escola.

- iii. De que maneira a gestão escolar proporciona a participação de todos os segmentos no processo de tomada de decisões?

Nesta questão os dois DAP's, responderam unanimemente que a gestão escolar proporciona a participação de todos segmentos, na medida em que a escola em particular, desenha anualmente a forma como será a sua gestão consoante os procedimentos ou regulamentos estipulados pelos órgãos de Tutela que são concretamente, o MINEDH, SDEJT.

iv. De que forma os actores do Processo de Ensino e Aprendizagem participam nos processos de gestão e tomada de decisão da escola?

O DAP da EPC 4 de Outubro respondeu que os actores do PEA participam nos processos de gestão e tomada de decisão da escola através de ideias com as quais expõem suas opiniões e possíveis soluções quando necessário. Por sua vez o DAP da EPC Maguiguana diz que “é através de ideias construtivas para o bom funcionamento da escola”. Chegando se assim à conclusão de que as duas escolas usam a mesma forma para participarem no processo de gestão e tomada de decisão da escola, que é a troca de ideias através de diálogo.

v. Como é que a direcção promove a motivação e satisfação dos professores no processo da tomada de decisão?

As duas direcções promovem motivação e satisfação dos professores no processo da tomada de decisão através de capacitações de curta duração através de ZIP.

vi. A estrutura hierárquica ou organizacional da escola permite que os professores facilmente se comuniquem com a direcção?

Responderam ainda, as duas direcções de uma forma unânime dizendo que a estrutura hierárquica permite sim que os professores se comuniquem com a direcção, pois o director e o director pedagógico para além de desempenharem cargos são também professores de carreira e conhecem todas as necessidades que os professores têm.

vii. A direcção incentiva aos professores a lidar com processos de mudança e inovação?

O DAP da EPC Maguiguana diz que a direcção da escola incentiva sim os professores a lidar com os processos de mudança e inovação através das TIC's usando o computador na realização dos trabalhos de pautas, decks entre outros serviços que requerem o uso das TIC's. Por sua vez, o DAP da EPC 4 de Outubro, diz haver incentivo mas que, é apenas verbal pois, nunca teve prática na essência dos objectos que inovam, tal como é o uso de computador.

viii. A direcção intervém para a superação de barreiras e resistência à mudanças na escola?

As duas direcções dizem haver intervenção para a superação de barreiras e resistência à mudança mas que não dispõem de meios suficientes, isto é, por exemplo computadores que não são suficientes para todos, na EPC Maguiguana, os professores mais velhos têm mostrado resistência a mudança, no que diz respeito ao uso das TIC's.

ix. Normalmente de quem tem sido a última palavra na coordenação das actividades e no processo de tomada de decisão?

Na EPC Maguiguana, a última palavra na coordenação das actividades e no processo de tomada de decisão tem resultado da troca de ideias de toda a comunidade escolar e a EPC 4 de Outubro contraria a resposta do DAP da EPC Maguiguana, ao dizer que é o director que toma última palavra no processo de tomada de decisão.

x. Quais os maiores desafios encontrados para transformar a escola em organização aprendente?

As duas escolas enfrentam mesmos desafios para transformar a escola em organização aprendente, que é a falta de material didáctico suficiente, em principal destaque ao material informático (TIC's).

A introdução da informática no quotidiano escolar é responsável por uma nova linguagem e forma de pensar, bem como novas maneiras de reflectir essa forma de pensar em oposição a uma tradição oral e escrita existentes nas escolas, por sua vez o contacto com a tecnologia é importante, pois a mesma faz parte das relações do dia-a-dia, e o espaço escolar é considerado o espaço de formação do homem e do cidadão. E, tem ainda a possibilidade de uma melhor aprendizagem por parte dos alunos e, um melhor ensino dos professores quando se recorre por exemplo ao computador, Internet, ou quadros interactivos.

## 4.2. Análise dos resultados do questionário feito aos professores e alunos das duas escolas em análise

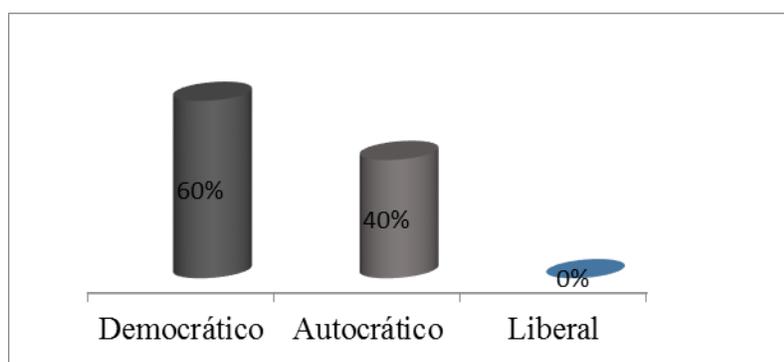
### 4.2.1 Análise dos resultados do Questionário feito aos professores

- i. Como classifica o modelo de gestão aplicado na sua escola?

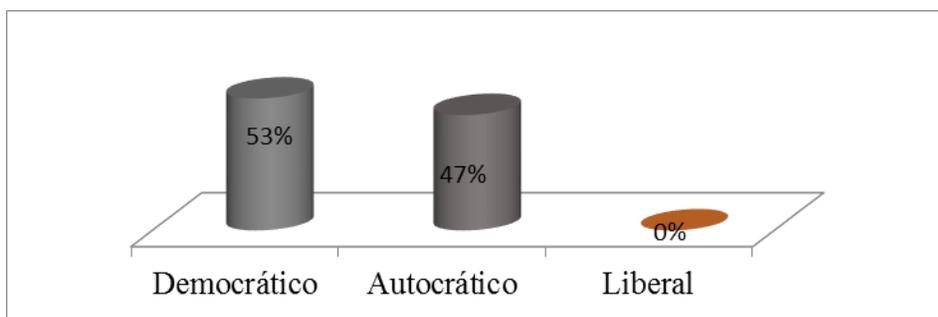
Quanto aos modelos de gestão aplicados nas duas escolas, apurou se o seguinte: EPC Maguiguana 60% de professores defendem a aplicação do modelo democrático e 40% de modelo autocrático, já a EPC de 4 de Outubro 53% usam o modelo de gestão democrático e 47% modelo autocrático (figuras 3 e 4). E assim sendo nenhuma das duas escolas aplica o modelo liberal.

A gestão democrática é um modelo de administração, que substitui aquele modelo burocrático para adoptar um modelo de administração integrada ao contexto escolar e social. Mas essa integração deve envolver todos os segmentos da escola, como também a sociedade de modo geral. Isso traz alguns desafios a serem enfrentados pela escola, conforme afirma Alonso (1988).

Nota se no entanto que, nas duas escolas denomina mais o modelo democrático em que as directrizes são debatidas pelo grupo, que é a comunidade escolar neste caso, o próprio grupo, desenha as providências e as técnicas para atingir o alvo solicitado, aconselhamento técnico ao líder quando necessário e este por sua vez sugere duas ou mais alternativas para o grupo escolher. O líder que é o Gestor/Director procura ser um membro normal do grupo sem encarregar se muito de tarefas.



**Figura 3:** Modelo de gestão aplicado na EPC de Maguiguana



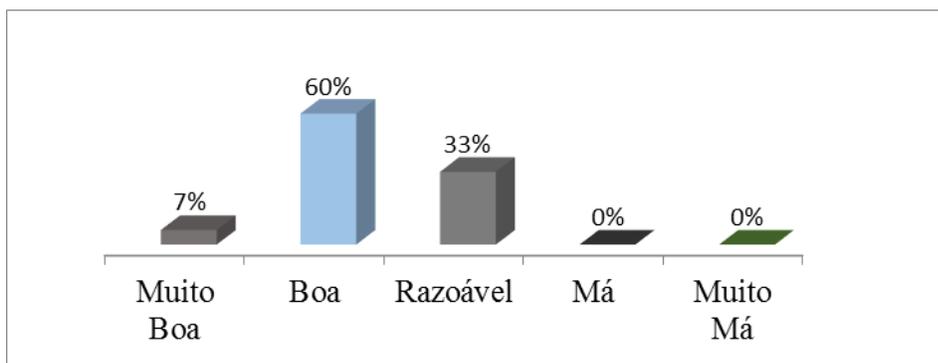
**Figura 4:** Modelo de gestão aplicado na EPC 4 de Outubro

- ii. Como tem sido a relação entre os Professores, Alunos, Pessoal de apoio e a Direcção da Escola?

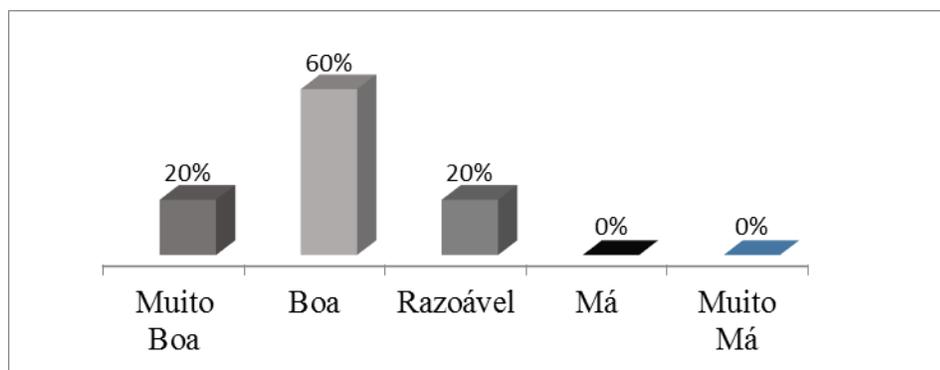
Verifica-se com os dados das figuras 5 e 6 que, quanto às relações entre os professores, alunos, funcionários não docentes, corpo técnico administrativo e a direcção da EPC Maguiguana, 7% da comunidade inquirida considera muito boa, 60% boa e 33% razoável. Por seu turno, na EPC 4 de Outubro 20% da comunidade considera muito boa, 60% boa e 20% razoável.

Segundo enfatiza Borges (2004, p. 23), é preciso que o director tenha gosto pelo relacionamento com as pessoas, que não evite os atritos e nem tema os conflitos. O autor insiste na habilidade do relacionamento humano como um trunfo no êxito da actuação como director. Alguém que saiba escutar e que não tenha compromisso demasiado com a necessidade de sempre estar com a razão.

Portanto, constatou-se que nas duas escolas em análise, predomina mais o bom relacionamento entre Professores, Alunos, Funcionários não docentes, Corpo Técnico Administrativo e a Direcção, o que por sua vez pode conduzir a um bom diálogo entre as partes, relacionamento por igual e consequentes bons resultados no processo de ensino e aprendizagem rumo à transformação da escola em organização aprendente.



**Figura 5:** Relação entre os Professores, Alunos, Contínuos, Corpo Técnico Administrativo e a Direcção da EPC de Maguiguana



**Figura 6:** Relação entre os Professores, Alunos, Contínuos, Corpo Técnico Administrativo e a Direcção da EPC 4 de Outubro

iii. Como avalia o nível de motivação e satisfação dos professores em relação as suas actividades e a actuação da liderança escolar?

De acordo com a tabela número 7, questionados os professores sobre o nível de motivação e satisfação em relação as suas actividades e actuação da liderança escolar, da EPC Maguiguana, 33% respondeu positivamente dizendo que é bom e 67% razoável. Já na EPC 4 de Outubro, correspondente a 20% responderam muito bom, 47% responderam bom, 27% razoável e 7% mau. Com os dados supracitados, é possível concluir que o nível de motivação e satisfação dos professores em relação as suas actividades e a actuação da liderança é considerado razoável por maior percentagem na EPC Maguiguana justificando deste modo a falta de inclusão dos professores no processo de tomada de decisão por parte dos líderes, por sua vez a EPC 4 de Outubro contraria o resultado da EPC Maguiguana pela maior percentagem afirmando ser bom o nível de satisfação uma vez que se sentem inclusos em todos processos de tomada de decisão

Na visão de Lück (2002, p. 35) liderança é a dedicação, a visão, os valores e a integridade que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingir metas colectivas. De acordo com a autora a liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em acções comuns coordenadas.

O que na visão das duas escolas não se tem verificado com maior frequência, uma vez que os resultados não são satisfatórios em relação às suas actividades.

**Tabela 7:** Nível de motivação e satisfação dos professores em relação as suas actividades e a actuação da liderança escolar

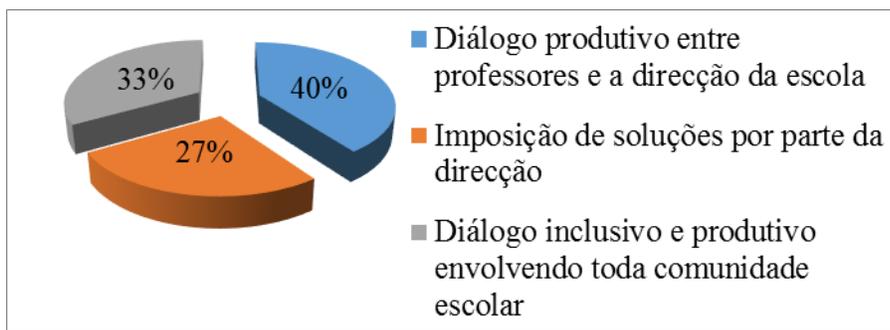
	<i>EPC Maguiguana</i>		<i>EPC 4 de Outubro</i>	
	Frequência Absoluta	(%)	Frequência Absoluta	(%)
Muito bom	0	0	3	20
Bom	5	33	7	47
Razoável	10	67	4	27
Mau	0	0	1	7
Muito mau	0	0	0	0
Total	15	100	15	100

iv. Que mecanismos tem sido usados para a resolução de problemas?

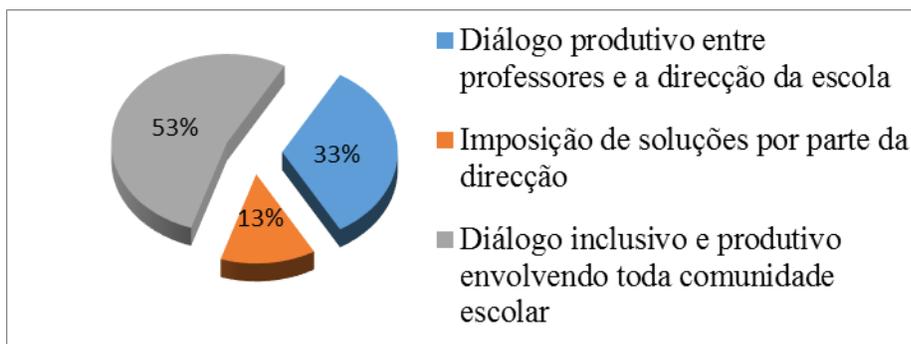
Questionados sobre os mecanismos que tem sido usados para a resolução de problemas na EPC Maguiguana, 40% defendem o uso do diálogo produtivo entre professores e a direcção da escola, 27% falam que tem sido o uso da imposição por parte da direcção e 33% defendem o uso do diálogo inclusivo e produtivo envolvendo toda comunidade escolar (figura 7). E, na EPC 4 de Outubro, dos professores inquiridos, 33% afirma que para a resolução de conflitos recorrem a diálogo produtivo entre professores e a direcção da escola, 13% diz que é na base da imposição de soluções por parte da direcção que resolvem os conflitos no seio da escola e 53% por sua vez defendem o uso de diálogo inclusivo e produtivo envolvendo toda comunidade escolar (figura8).

“As escolas actuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias” (Lück 2002, p. 34).

Porém, conclui-se com os dados que em ambas as escolas, tem sido a prática do diálogo que usa para a resolução de conflitos com os quais se tem deparado.



**Figura 7:** Mecanismos que têm sido usados para a resolução de problemas na EPC de Maguiguana



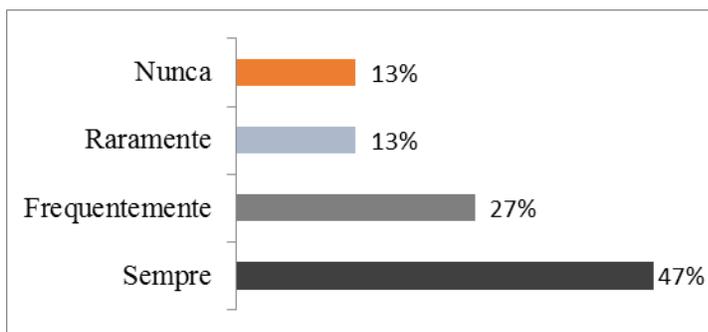
**Figura 8:** Mecanismos que têm sido usados para a resolução de problemas na EPC 4 de Outubro

- v. Com que frequência a direcção incentiva os professores a participar nos processos de gestão e tomada de decisão da escola?

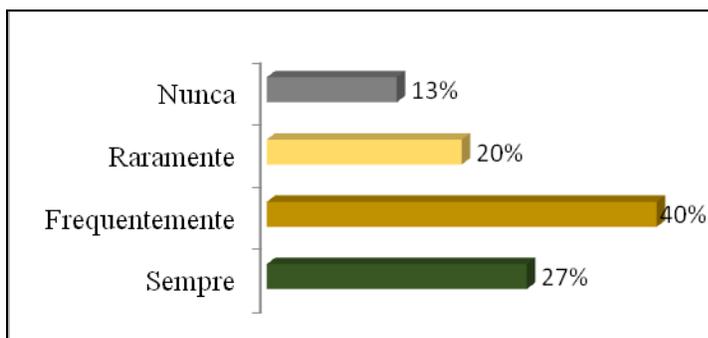
Quanto ao incentivo a participação dos professores nos processos de gestão e tomada de decisão na escola EPC Maguiguana, 13% afirma que nunca há incentivo à participação dos professores nos processos de tomada de decisão, 13% defende que há sim incentivo mas raramente, 27% diz que frequentemente há incentivo e 47% por sua vez defende que sempre há incentivo à participação dos professores nos processos de gestão e tomada de decisão na escola (figura 9). A EPC 4 de Outubro por sua vez, no que diz respeito ao incentivo à participação dos professores nos processos de gestão e tomada de decisão na escola, 13% diz que nunca, 20% que existe mas raramente, 40% frequentemente e 27% sempre (figura 10).

De acordo com os dados, chegou-se à conclusão de que há sim incentivo na participação dos professores nos processos de tomada de decisão em ambas escolas, mesmo que não se faça sentir

frequentemente devido a falta de disponibilidade de condições financeiras por parte das escolas, uma vez que estas são sempre disponibilizadas pelo MINEDH.



**Figura 9:** incentivo a participação dos professores nos processos de gestão e tomada de decisão na escola EPC Maguiguana



**Figura 10:** Incentivo a participação dos professores nos processos de gestão e tomada de decisão na escola EPC 4 de Outubro

vi. Com que frequência a direcção delega autonomia e autoridade aos professores em relação aos processos e actividades escolares?

A tabela 8 mostra os resultados obtidos nas duas escolas em análise, no que diz respeito à autonomia aos professores em relação aos processos de actividades escolares, na EPC Maguiguana, 2% de professores respondeu sempre, 40% respondeu Frequentemente, 40% raramente, e 7% respondeu nunca. Já na EPC 4 de Outubro, 33% respondeu sempre, 53% frequentemente, e 13% respondeu raramente.

**Tabela nº 8:** Autonomia aos professores em relação aos processos e actividades escolares

	<i>EPC Maguiguana</i>		<i>EPC 4 de Outubro</i>	
	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>(%)</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>(%)</b>
Sempre	2	13	5	33
Frequentemente	6	40	8	53
Raramente	6	40	2	13
Nunca	1	7	0	0
Total	15	100	15	100

vii. A estrutura hierárquica ou organizacional da escola permite que os professores facilmente se comuniquem com a direcção?

No que diz respeito à questão da estrutura hierárquica ou organizacional da escola permitir que os professores facilmente se comuniquem com a direcção, tabela 9 explica que a EPC de Maguiguana possui 93% de professores defendendo que sim há comunicação entre os professores e a direcção da escola, e 7% apenas nega que existe comunicação entre os professores e a direcção no seio da escola. E a EPC de 4 de Outubro todos professores inquiridos, responderam positivamente que há sim comunicação entre os professores e a direcção correspondendo assim 100%.

O gestor escolar tem o dever de organizar reuniões com os demais profissionais, para que todos possam sugerir novas ideias de como melhorar o acesso, a socialização e a produção do conhecimento entre os profissionais e os alunos da escola, colocando o conhecimento, como o centro da actividade pedagógica. Pretende-se, assim, desenvolver ao máximo o potencial dos profissionais da escola e promover diálogos abertos com os interessados, dando ciência de todas as propostas de acções, qualificando-os para a tomada de decisões e para a geração de conhecimento mais elaborado.

**Tabela nº 9:** Comunicação entre os professores e a direcção

	<i>EPC Maguiguana</i>		<i>EPC 4 de Outubro</i>	
	Frequência Absoluta	(%)	Frequência Absoluta	(%)
Sim	14	93	15	100
Não	1	7	0	0
Total	15	100	15	100

viii. A direcção incentiva aos professores a lidar com processos de mudança e inovação?

A tabela número 10 ilustra resultados sobre se a direcção incentiva aos professores a lidar com processos de mudança e inovação, onde a EPC Maguiguana 67% respondeu que há sempre incentivo, 20% defendeu que frequentemente há incentivo e 13% respondeu que raramente. A EPC 4 de Outubro por sua vez, 67% é a percentagem de professores que defendem haver sempre incentivo aos professores a lidar com processos de mudança e inovação, 27% responderam que frequentemente há incentivo e 7% diz que raramente há incentivo aos professores a lidarem com processos de mudança e inovação na escola.

Segundo Santos (2002, p.43) para implantar um processo de mudança na instituição o gestor precisa elaborar um planeamento para que a escola consiga atender a aspectos como: responder às transformações impostas pela sociedade; compreender que a comunidade escolar é o foco dessas mudanças; motivar os profissionais a encararem a mudança como um desafio pessoal; desenvolver uma cultura organizacional de desafio constante, para estar preparada para reagir imediatamente às novas mudanças; realizar reuniões com os seus participantes, visando detectar os fatos que podem ser considerados geradores de mudanças estratégicas na organização e apresentar os benefícios que poderão tirar disso.

Esses aspectos são de extrema importância para o sucesso da organização, uma vez que o grande diferencial competitivo das organizações contemporâneas são seus recursos humanos. Assim, uma maneira para se obter melhores resultados é gerar um círculo de motivação a partir do estímulo da capacidade de criação e superação, que permite aos professores sentir-se mais gratificados, uma vez que o investimento em recursos humanos, tecnologias, informações e na valorização de uma cultura aberta às mudanças, torna a escola forte e dificilmente a leva a dificuldades.

**Tabela nº 10:** processos de mudança e inovação entre a direcção e os professores

	<i>EPC Maguiguana</i>		<i>EPC 4 de Outubro</i>	
	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>(%)</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>(%)</b>
Sempre	10	67	10	67
Frequentemente	3	20	4	27
Raramente	2	13	1	7
Nunca	0	0	0	0
Total	15	100	15	100

xi. A direcção intervém para a superação de barreiras e resistência à mudanças na escola?

As figuras onze (11) e doze (12), mostram resultados obtidos nas duas escolas sobre a intervenção da direcção para a superação de barreiras e resistência à mudanças respectivamente. EPC de Maguiguana 53% dos professores inquiridos defende que sempre há intervenção da direcção para a superação de barreiras e resistência à mudanças e 47% defende ainda há intervenção sim e é frequente.

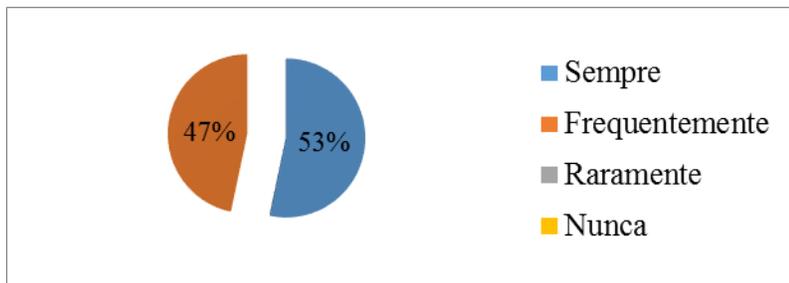
EPC de 4 de Outubro, 40% diz sempre há intervenção, 27% diz há frequente intervenção, 27% diz raramente há intervenção da direcção para a superação de barreiras e resistência à mudança, e 7% respondeu que nunca há intervenção.

“As organizações são sempre focos de mudanças, pela utilização de tecnologia ou pelas transformações impostas pela sociedade”. (Santos, 2002, p. 29).

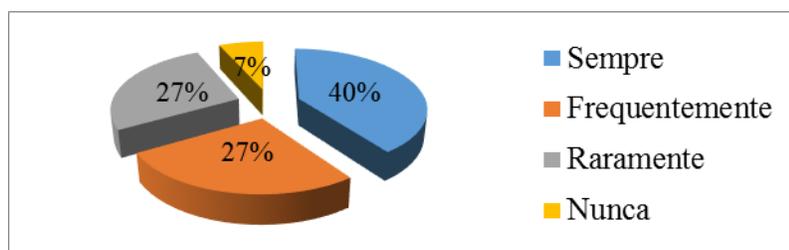
Deste modo, a escola deve oferecer uma estrutura com espaços diversificados para facilitar a aprendizagem, como bibliotecas com acervos actualizados, salas de informática com acesso à Internet, entre outros. Porém, as novas tecnologias colocam desafios organizacionais na escola. No entanto, as escolas, mesmo as que tenham carência de recursos financeiros, precisam inovar, utilizando as tecnologias possíveis.

Segundo Moran (2003 p.13) as escolas para se tornarem inovadoras precisam incluir as novas tecnologias e utilizá-las nas actividades pedagógicas e administrativas, garantindo o acesso à informação a toda a comunidade escolar. Para isso, o gestor/director precisa investir em seu domínio técnico e dos demais profissionais da escola, ou seja, capacitá-los para a utilização consciente e de forma prática das TIC´s e, ainda, incentivar os professores a adquirirem domínio pedagógico, para articular as tecnologias com o processo de ensino-aprendizagem.

A inserção das novas tecnologias na gestão escolar é fundamental, uma vez que segundo Moran (2003, p.13) “hoje em dia é necessário que cada escola mostre sua cara para a sociedade, que diga o que está fazendo, os projectos que desenvolve, a filosofia pedagógica que segue, as atribuições e responsabilidades de cada um dentro da escola”.



**Figura 11:** Intervenção da direcção para a superação de barreiras e resistência à mudanças na EPC Maguiguana



**Figura 12:** Intervenção da direcção para a superação de barreiras e resistência à mudanças na EPC 4 de Outubro

ix. A direcção comunica aos professores sobre os objectivos, metas, missão e visão da escola?

Questionados sobre se a direcção da escola comunica aos professores sobre os objectivos, metas, missão e visão da mesma, as duas escolas responderam com base nos resultados que o quadro número 6 ilustra. EPC Maguiguana, 53% respondeu que sempre são comunicados sobre os objectivos, metas, missão e visão da escola, 27% respondeu que frequentemente são comunicados, 13% respondeu raramente e 7% professores, respondeu que nunca há comunicação aos professores sobre os objectivos, metas, missão e visão da escola. Por seu turno, a EPC 4 de Outubro, 40% dos professores respondeu que sempre são comunicados, 33% respondeu que são comunicados com frequência, e 27% respondeu que nunca são comunicados sobre os objectivos, metas, missão e visão da escola.

As directrizes organizacionais como missão, visão e objectivos devem ser definidos e elaborados pela equipa escolar, a partir da análise estratégica, mostrando que o planeamento, se bem aplicado, pode tornar a gestão da escola mais competitiva, actuando como um instrumento de comunicação, de acompanhamento e principalmente de aperfeiçoamento do aprendizado na organização.

Para Glatter (1992) a gestão de mudanças na escola é uma actividade necessária e complexa que requer conhecimentos, habilidades e competências, pois a gestão eficaz é uma característica das melhores escolas.

Nesse sentido, como as mudanças são constantes e aceleradas, o gestor deve se preparar para possuir a capacidade técnica de planejar, com uma visão clara, como diferenciar a sua instituição de seus concorrentes, evitando ser facilmente suprimido por eles.

**Tabela nº 11:** Apresentação dos objectivos, metas, missão e visão da escola

	<i>EPC Maguiguana</i>		<i>EPC 4 de Outubro</i>	
	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>(%)</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>(%)</b>
Sempre	8	53	6	40
Frequentemente	4	27	5	33
Raramente	2	13	0	0
Nunca	1	7	4	27
Total	15	100	15	100

- x. A direcção encoraja aos professores a definir suas metas e seus objectivos para aprendizagem?

No que diz respeito ao encorajamento aos professores na definição das metas e objectivos da aprendizagem, os professores da EPC de Maguiguana responderam todos do total inquiridos que sim, o que corresponde a 100%. Na EPC de 4 de Outubro por sua vez, dez (10) professores responderam que sim há de facto encorajamento aos professores no que diz respeito a definição de metas e objectivos da aprendizagem, correspondente assim a 67%, e cinco por seu turno responderam que não o correspondente a 33%.

**Tabela nº 12:** Encorajamento aos professores na definição das metas e objectivos de aprendizagem?

	<i>EPC Maguiguana</i>		<i>EPC 4 de Outubro</i>	
	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>(%)</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>(%)</b>
Sim	15	100	10	67
Não	0	0	5	33
Total	15	100	15	100

xi. A direcção encoraja aos professores a definir suas metas e seus objectivos para aprendizagem?

Questionados sobre de quem tem sido a última palavra no processo de tomada de decisão, na EPC Maguiguana 40% de professores respondeu que é da direcção da escola, 7% respondeu que é da direcção da escola, professores e alunos, 40% respondeu que normalmente a direcção da escola e os professores é que toma decisão da última palavra, e 13% por fim respondeu que a última palavra no processo de tomada de decisão na escola tem sido de toda a comunidade escolar. Já por sua vez, a EPC 4 de Outubro, 53% dos professores respondeu que é da direcção da escola a responsabilidade de tomar última decisão, 13% respondeu que a tomada de decisão é da direcção da escola, professores e alunos, 7% respondeu que a Direcção da escola e os professores é que tomam a última decisão, por fim 27% respondeu que é da responsabilidade de toda a comunidade escolar a última palavra no processo de tomada de decisão.

“Não basta a tomada de decisões, mas é preciso que elas sejam postas em prática para prover as melhores condições de viabilização do processo de ensino/aprendizagem”. (Libâneo, 2001, p. 326).

Porém, as actividades escolares devem ser produtos da reflexão do colectivo da escola, pois o planeamento dessas actividades é indispensável para que a escola consiga desempenhar bem o seu papel. Pois, “isoladamente, ainda que haja competência e comprometimento, os resultados do trabalho educacional são quase sempre insignificantes” (Borges 2004).

**Tabela nº 13:** Processo de tomada de decisão

	<i>EPC Maguiguana</i>		<i>EPC 4 de Outubro</i>	
	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>(%)</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>(%)</b>
Da direcção da escola	6	40	8	53
Da direcção da escola, professores e alunos	1	7	2	13
Da direcção da escola e dos professores	6	40	1	7
De toda a comunidade escolar	2	13	4	27
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

#### 4.2.2 Análise dos resultados do Questionário feito aos alunos

Dentre várias questões feitas aos alunos das duas escolas escolheu-se duas que se achou pertinente para a análise do questionário a saber:

- i. Como é a relação entre os alunos e os professores?

Na EPC Maguiguana, 85% dos alunos que é a maioria responderam que a relação é boa, justificando que os professores os tratam muito bem, explicam os muito bem a matéria e sempre procuram saber se perceberam a matéria dada ou não. E 15% por sua vez, responderam razoável mas, sem apresentar nenhum argumento negativo Já a EPC 4 de Outubro, 75% responderam que a relação é boa e justificaram da mesma maneira como os da EPC Maguiguana, e 25% responderam que é razoável.

**Tabela nº 14.** Relação entre os alunos e professores

	<i>EPC Maguiguana</i>		<i>EPC 4 de Outubro</i>	
	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>(%)</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>(%)</b>
Boa	17	85	15	75
Má	0	0	0	0
Razoável	3	15	5	25
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

ii. Alguma vez os alunos reuniram com o director e os professores para discutirem problemas da escola?

Na EPC Maguiguana, 50% dos alunos responderam que sim, já reuniram várias vezes com a direcção e os professores para discutirem problemas da escola e 50% responderam que não. Na EPC 4 de Outubro também responderam da mesma forma que os alunos da EPC Maguiguana.

**Tabela nº 15.** Reunião dos alunos com os professores e a direcção da escola

	<i>EPC Maguiguana</i>		<i>EPC 4 de Outubro</i>	
	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>(%)</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>(%)</b>
Sim	10	50	10	50
Não	10	50	10	50
Total	20	100	20	100

## **Capítulo V: Conclusão e Sugestões**

Este capítulo aborda questões relacionadas com a conclusão da pesquisa feita sobre o papel do Gestor escolar na transformação da escola em organização aprendente nas EPC 4 DE Outubro e EPC Maguiguana, onde após discussão, apresentação do problema de pesquisa e as próprias perguntas, revisão da literatura e a posterior análise de dados recolhidos para a sua elaboração.

Apresenta também as recomendações ou sugestões de mudança para que as escolas em análise, possam se transformar em Organizações Aprendentes, que são aquelas que estão em constante aprendizagem.

### **5.1. Conclusão**

Em jeito de conclusão, seguem as questões que nortearam a pesquisa e que dizem respeito ao papel do gestor escolar na transformação da escola em organização aprendente, concretamente nas EPC 4 de Outubro e EPC Maguiguana:

#### 1. Como se caracteriza a escola como organização aprendente?

No que diz respeito à caracterização da escola como organização aprendente, chegou-se à conclusão de que quanto maior for o processo de inovação, aprendizagens ou estudos contínuos que acompanhem a dinâmica da actualidade em conjunto, maior seria o processo de transformação da escola em organização aprendente. E isso tornaria as EPC 4 de Outubro e EPC Maguiguana em organizações aprendentes, o que não o são, pois apresentam enormes dificuldades que as inibem.

#### 2. Quem são os actores principais e que papéis desempenham no contexto de uma escola aprendente?

Em relação aos actores principais e que papéis desempenham no contexto de uma escola, concluiu-se que nas EPC 4 de Outubro e EPC Maguiguana, os principais actores são a própria comunidade escolar (Directores, docentes, funcionários não docentes, alunos, pais e ou encarregados da educação), pois em conjunto trabalham para que a escola se torne numa

organização aprendente. Estes por sua vez, desempenham papéis importantes no contexto de uma escola à medida que juntos discutem as formas com as quais devem funcionar.

### 3. Que características apresentam as escolas no contexto aprendente?

Quanto às características que apresentam as escolas no contexto aprendente, as duas escolas em estudo, ainda não se caracterizam como tal pois, estas, de acordo com as declarações dos entrevistados não apontam ambientes de organizações aprendentes, uma vez que não reúnem as características destacadas pelo Bolívar (2003), tais como por exemplo, estrutura da organização da escola, que na visão deste deve estar aberta e complexa ao processo de tomada de decisão, por consenso, não haver breves reuniões de planificação e falta de espaços físicos para o trabalho em equipa, como também a falta de inclusão dos pais e professores nas finalidades da escola.

#### **5.1.2. Às Escolas Primárias Completas de 4 de Outubro e Maguiguana**

- Desenvolver técnicas de gestão pedagógica com vista a transformar a escola numa organização aprendente;
- Conceber projectos de formação continuada aos funcionários, em especial destaque aos docentes;
- Optar por um modelo de gestão pautado na perspectiva da escola reflexiva;
- Incluir as famílias nas equipas de trabalho pedagógico;
- Definir metas e prioridades, as estratégias de trabalho e de projecção da escola.
- Oferecer um processo de formação amplo organizado em uma estrutura curricular flexível.

## 6. Referências Bibliográficas

- Afonso, N. (2002). *Avaliação e desenvolvimento organizacional da escola*. In: *Simpósio sobre organização e gestão escolar*. Aveiro. Atas. Aveiro, PT: Universidade de Aveiro.
- Alonso, M. (1988). *O papel do diretor na administração escolar*. Rio de Janeiro: Bertand.
- Bolivar, A. (2003). *A Escola como Organização que Aprende*. Porto Editora.
- Borges, P. (2004) *Gestão Escolar: Guia do Diretor em Dez Lições*.
- Canário, R. (2003). *A aprendizagem ao longo da vida: análise crítica de um conceito e de uma política*. In: Canário, R. (Org.). *Formação e situações de trabalho*. Porto: Porto Editora.
- Falcão, F. (1991). *Exercícios de direção*. In: AMAE Educando.
- Fonseca, J. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC. Apostila.
- Gil, A. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. ed. São Paulo: Atlas.
- \_\_\_\_\_ (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. ed. São Paulo: Atlas.
- \_\_\_\_\_ (2008). *Métodos e Técnica de Pesquisa Social*. 7ªed. São Paulo: Martins fonte.
- Goldenberg, M. (1999) *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Record.
- Glatter, R. (1992). *A Gestão como Meio de Inovação e Mudanças nas Escolas*. Lisboa: Dom Quixote.
- Libâneo, C. (2001). *Democratização da escola pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos*. São Paulo: ed. Loyola.
- Libâneo, C. (2003). *Educação escolar: Políticas, Estrutura e Organização*. São Paulo.
- Lima, L. (2011). *Construindo modelos de gestão escolar*. Lisboa: Instituto de Inovação
- Lück, H. (2006). *Gestão Educacional: Uma questão Paradigmática*. Petrópolis Rio de Janeiro: ed. Vozes.
- \_\_\_\_\_ H. (2002). *A escola participativa: O trabalho de gestor escolar*. ed. Rio de Janeiro: DP&A.
- Martins, A. (2014). *Perfil da escola profissional como uma organização aprendente*. Mestrado em Gestão: Especialização em Gestão de Recursos Humanos. Universidade Católica Portuguesa.
- Menezes, E. (2009). *Escola Reflexiva*. Disponível em: <http://www.educabrasil.com.br/eb/dic>.

- Moran, J. (2003). *Gestão inovadora da escola com tecnologias*. Disponível em: <[http://www.eca.usp.br/prof/moran/site/textos/tecnologias\\_educacao/gestao.pdf](http://www.eca.usp.br/prof/moran/site/textos/tecnologias_educacao/gestao.pdf)>  
Acesso em: 07 fevereiro. 2017.
- Novoa, A. (1999). *As Organizações escolares em análise*: Lisboa. Publicações Dom Quixote.
- Polit, D. Beck, C. & Hungler, B. (2004). *Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização*. Trad. de Ana Thorell. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Richardson, R. (1999). *Pesquisa Social: Métodos e técnicas*. ed. São Paulo, Atlas.
- Rodriguez, M. (2002). *Gestão Empresarial: organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Qualitymark/Petrobrás
- Santos, C. (2002). *O gestor educacional de uma escola em mudanças*. São Paulo: Pioneira.
- Senge, P. (1990). *A quinta disciplina: Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo, Brasil: Best Seller.
- Silveira, D. & Córdova, F. (2009). *A pesquisa científica. Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora UFRGS
- Vasconcellos, F. (2002) *A Questão da Aprendizagem Organizacional: Outro Modismo da Indústria do Management?* Revista da ESPM, vol. 11.

## 7. Anexos

### 7.1 Anexo 1

Credencial da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane para a EPC 4 de Outubro



FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Credencia-se Florencia Salomão Mondlane<sup>1</sup>, estudante do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação<sup>2</sup>, a contactar Escola Primária Completa Maguiciana<sup>3</sup> a fim de Inquirir a comunidade escolar<sup>4</sup>.

Maputo, 05 de Outubro de 2016<sup>5</sup>

O Director Adjunto para Graduação

Adriano Maciute  
dr. Adriano Maciute  
(Assistente)



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

## 7.2. Anexo 2

Credencial da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane para a EPC Maguiguana



UNIVERSIDADE  
EDUARDO  
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Credencia-se Florencia Salomão Mondlane<sup>1</sup>, estudante do curso  
de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação<sup>2</sup>;  
a contactar Escola Primária Completa 4 de Outubro<sup>3</sup>  
a fim de Inquirir a Comunidade escolar<sup>4</sup>.

Maputo, 05 de Outubro de 2016<sup>5</sup>

O Director Adjunto da Faculdade de Educação

Adriano Salgueiro

dr. Adriano Salgueiro

(Assistente)



<sup>1</sup> (Nome do Estudante)

<sup>2</sup> (Curso que frequenta)

<sup>3</sup> (Instituição de recolha de dados)

<sup>4</sup> (Finalidade da visita)

<sup>5</sup> (Data, Mês, Ano)

## 8. Apêndices

### 8.1. Apêndice

#### Guião de Entrevista aos Directores das Escolas Primárias 04 de Outubro e Maguiguana

**Prezado Director(a),**

A presente entrevista, incide sobre a monografia intitulada: *O papel do gestor escolar na transformação da escola em organização aprendente*, para obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, na Universidade Eduardo Mondlane.

O seu objectivo é analisar o papel do gestor escolar na transformação da escola em organização aprendente na Escola Primária 04 de Outubro.

Esclareço que as respostas a esta entrevista serão fundamentais para análise e conclusões referentes ao tema desta pesquisa, motivo pelo qual solicito o vosso empenho em respondê-lo.

Agradecendo antecipadamente a atenção e compreensão que possam dispensar-me, apresento os melhores cumprimentos.

#### **I parte**

##### **Dados pessoais**

1. Nome (Opcional) \_\_\_\_\_
2. Género
  - a. Masculino \_\_
  - b. Feminino \_\_

#### **II parte**

##### **Gestão escolar**

1. Qual é o número de professores que exercem a função docente na escola \_\_\_\_
  - a. Masculino \_\_
  - b. Feminino \_\_
2. Qual é o número de alunos matriculados na escola? \_\_\_\_
  - a. Masculino \_\_
  - b. Feminino \_\_
3. Habilitações Literárias
  - a. Bacharelato \_\_
  - b. Licenciatura \_\_

- c. Mestrado \_\_\_\_
- d. Doutoramento \_\_\_\_
- e. Outras \_\_\_\_

### **III parte**

#### **Organizações Aprendentes**

1. Como é que a direcção da escola intervém na resolução de problemas e/ou conflitos dentro da escola?
2. Na escola há inclusão de todos colaboradores no processo de tomada de decisão?
3. De que maneira a gestão escolar proporciona a participação de todos os segmentos no processo de tomada de decisões?
4. De que forma os actores do Processo de Ensino e Aprendizagem participam nos processos de gestão e tomada de decisão da escola?
5. Como são acolhidas e articuladas as ideias de outros actores no processo de tomada de decisão?
6. Como avalia a colaboração de todo colectivo na contribuição em ideias que visão dinamizar o desenvolvimento do Processo de Ensino e Aprendizagem?
7. Como é que a direcção promove a motivação e satisfação dos professores no processo da tomada de decisão?
8. Que acções ou actividades são desenvolvidas para acompanhar e motivar os professores na participação contínua no processo de tomada de decisão?
9. A estrutura hierárquica ou organizacional da escola permite que os professores facilmente se comuniquem com a direcção?
10. A direcção promove e encoraja o espírito de equipa e visão partilhada dos processos entre todo colectivo do processo de ensino e aprendizagem?
11. A direcção incentiva aos professores a lidar com processos de mudança e inovação?
12. A direcção intervém para a superação de barreiras e resistência à mudanças na escola?
13. A direcção comunica aos professores sobre os objectivos, metas, missão e visão da escola?
14. A direcção encoraja aos professores a definir suas metas e seus objectivos para aprendizagem?
15. Normalmente de quem tem sido a última palavra na coordenação das actividades e no processo de tomada de decisão?
16. Quais os maiores desafios encontrados para transformar a escola em organização aprendente?

***Obrigada pela atenção dispensada***

## 8.2. Apêndice 2

### Questionário aos professores das Escolas Primárias 04 de Outubro e Maguiguana

Prezado Professor (a),

O presente questionário, incide sobre a monografia intitulada: *O papel do gestor escolar na transformação da escola em organização aprendente*, para obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação pela Faculdade da Educação, na Universidade Eduardo Mondlane.

O seu objectivo é Analisar o papel do gestor escolar na transformação da escola em organização aprendente na Escola Primária 04 de Outubro.

Este inquérito é de natureza confidencial. O tratamento das respostas será efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu anonimato é respeitado.

Agradeço antecipadamente a atenção e compreensão dispensada e apresento os melhores cumprimentos.

Leia atentamente as questões e assinale com (X) a resposta que lhe parece a mais correcta dentro do contexto. Selecciona apenas uma das respostas, com excepção das perguntas que lhe é pedido o contrário.

#### I. Parte

##### Dados pessoais

##### 1. Género

- a. Masculino \_\_\_\_
- b. Feminino \_\_\_\_

##### 2. Idade

- a. 18-20 \_\_\_\_
- b. 20-25 \_\_\_\_
- c. 26-30 \_\_\_\_
- d. 45 ou mais \_\_\_\_

### 3. Habilitações Literárias

- a. Doutoramento \_\_\_\_
- b. Mestrado \_\_\_\_
- c. Licenciatura \_\_\_\_
- d. Bacharel \_\_\_\_
- e. Outras \_\_\_\_

### 4. Tempo de serviço

- a. 1-10 anos \_\_\_\_
- b. 11-20 anos \_\_\_\_
- c. 21-30 anos \_\_\_\_
- d. Mais de 30 anos \_\_\_\_

### 5. Tempo de serviço nesta escola

- a. 1-10 anos \_\_\_\_
- b. 11-20 anos \_\_\_\_
- c. 21-30 anos \_\_\_\_
- Mais de 30 anos

## II. Parte

### Organizações Aprendentes

#### 1. Como classifica o modelo de gestão aplicado na sua escola?

- a. Democrático \_\_\_\_
- b. Autocrático \_\_\_\_
- c. Liberal \_\_\_\_

#### 2. Como tem sido a relação entre os Professores, Alunos, Pessoal de apoio e a Direcção da Escola?

- a. Muito boa \_\_\_\_
- b. Boa \_\_\_\_
- c. Razoável \_\_\_\_
- d. Má \_\_\_\_
- e. Muito má \_\_\_\_

3. Como avalia o nível de motivação e satisfação dos professores em relação as suas actividades e a actuação da liderança escolar?

- a. Muito bom \_\_\_\_
- b. Bom \_\_\_\_
- c. Razoável \_\_\_\_
- d. Mau \_\_\_\_
- e. Muito mau \_\_\_\_

Justifique o seu posicionamento

---

---

---

4. Que mecanismos tem sido usados para a resolução de problemas?

- a. Diálogo produtivo entre professores e a direcção da escola \_\_\_\_
- b. Imposição de resolução por parte da direcção \_\_\_\_
- c. Diálogo inclusivo e produtivo envolvendo toda comunidade escolar (direcção, professores, alunos e pais/encarregados de educação) \_\_\_\_

5. O que na sua opinião contribui para esta forma de relacionamento indicada em 4?

---

---

---

6. Com que frequência a direcção incentiva os professores a participar nos processos de gestão e tomada de decisão da escola?

- a. Sempre \_\_\_\_
- b. Frequentemente \_\_\_\_
- c. Raramente \_\_\_\_
- d. Nunca \_\_\_\_

Justifique o seu posicionamento

---

---

---

7. Com que frequência a direcção delega autonomia e autoridade aos professores em relação aos processos e actividades escolares?

- a. Sempre \_\_\_\_
- b. Frequentemente \_\_\_\_
- c. Raramente \_\_\_\_
- d. Nunca \_\_\_\_

Justifique o seu posicionamento

---

---

---

8. A estrutura hierárquica ou organizacional da escola permite que os professores facilmente se comuniquem com a direcção?

- a. Sim \_\_\_\_
- b. Não \_\_\_\_

Justifique o seu posicionamento

---

---

---

9. A direcção incentiva aos professores a lidar com processos de mudança e inovação?

- a. Sempre \_\_\_\_
- b. Frequentemente \_\_\_\_
- c. Raramente \_\_\_\_
- d. Nunca \_\_\_\_

Como esse processo ocorre?

---

---

---

10. A direcção intervém para a superação de barreiras e resistência à mudanças na escola?

- a. Sempre \_\_\_\_

- b. Frequentemente \_\_\_\_
- c. Raramente \_\_\_\_
- d. Nunca \_\_\_\_

11. A direcção comunica aos professores sobre os objectivos, metas, missão e visão da escola?

- a. Sempre \_\_\_\_
- b. Frequentemente \_\_\_\_
- c. Raramente \_\_\_\_
- d. Nunca \_\_\_\_

12. A direcção encoraja aos professores a definir suas metas e seus objectivos para aprendizagem?

- a. Sim \_\_\_\_
- b. Não \_\_\_\_

Justifique o seu posicionamento

---

---

---

13. Normalmente de quem tem sido a última palavra no processo de tomada de decisão?

- a. Da direcção da escola \_\_\_\_
- b. Da direcção da escola, professores e alunos \_\_\_\_
- c. Da direcção da escola e dos professores \_\_\_\_
- d. De toda a comunidade escolar que contribui para o desenvolvimento do Processo de Ensino e Aprendizagem \_\_\_\_

*Obrigada pela atenção dispensada*

### Apêndice 3 - Questionário aos alunos

#### Questões para alunos

Idade \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ M/F Classe \_\_\_\_\_

1. Como é a relação entre os alunos e os professores?

Boa \_\_\_\_\_ Má \_\_\_\_\_ Razoável \_\_\_\_\_

2. Alguma vez reuniram com o professor para resolver problemas na turma?

---

3. Quais são os problemas que os alunos enfrentam na escola?

---

---

---

---

4. Alguma vez os alunos reuniram com o director e os professores para discutirem problemas da escola?

---

---

5. A direcção da escola e os professores tem pedido a opinião dos alunos para se resolver os problemas da escola?

---

---

*Obrigada pela compreensão*