



**UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE**

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

Monografia

Análise da Influência das Estratégias de Gestão Aplicadas pela Escola Primária Completa de
Bunhiça “C” para o Desenvolvimento das Competências do 1^o ciclo do Ensino Primário:
estudo de caso da EPC de Bunhiça “C”

Afonso Cristiano Tete

Maputo, Abril de 2024



**UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE**

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

Monografia

Análise da Influência das Estratégias de Gestão Aplicadas pela Escola Primária Completa de
Bunhiça “C” para o Desenvolvimento das Competências do 1^o ciclo do Ensino Primário:
estudo de caso da EPC de Bunhiça “C”

Afonso Cristiano Tete

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

Supervisor: Mestre Adriano S. Uaciquete

Maputo, Abril de 2024

Página de avaliação

Oponete

.....

O supervisor

.....

O presidente

.....

Declaração de originalidade

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

(Afonso Cristiano Tete)

Maputo, Abril de 2024

Agradecimentos

Ao meu supervisor, Mestre Adriano S. Uaciquete, pela disponibilidade, interesse e dedicação que sempre demonstrou ao longo do desenvolvimento deste trabalho, desde a concepção do projecto até a redacção da monografia.

Aos meus progenitores: Graça Timóteo Guambe e Cristiano Américo Tete, pelo amor e educação que sempre me deram ao longo da minha vida, desde pequeno, até hoje.

Às minhas irmãs: Clara Cristiano Tete e Amnésia Alexandre Tete, pelo amor incondicional e pelo apoio nos estudos.

À tia Mércia, por ter sido uma das pessoas que cuidou de mim quando criança e ensinou-me a ler, tal como contar os números.

À Escola Primária Completa de Bunhiça “C”, em especial a direcção e aos professores, pela paciência e por terem permitido a realização desta monografia.

À minha amiga Erca Meliço, pelo suporte que me deu desde o primeiro dia que ingressei na Universidade.

À todos os que directa ou indirectamente, contribuíram para que este trabalho se tornasse uma realidade.

Lista de gráficos

Gráfico 1 Perfil dos sujeitos participantes do estudo	22
Gráfico 2 Classes que os professores leccionam.....	23
Gráfico 3- Participação dos professores no processo de tomada de decisão	24
Gráfico 4- Frequência da partilha de informações pelo pessoal não docente	25
Gráfico 5- Estratégias de gestão aplicadas na escola	26
Gráfico 6- Factores que contribuem para o desenvolvimento de competências	28
Gráfico 7- Acções desenvolvidas quando os alunos têm um desempenho não satisfatório.....	30
Gráfico 8- Forma como os professores comunicam as dificuldades na escola.....	32
Gráfico 9- influência do gestor escolar no desenvolvimento de competências	32

Lista de siglas e acrónimos

EPC- Escola Primária Completa.

FACED- Faculdade de Educação

MINEDH- Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano.

NS- Não Satisfatório.

SNE- Sistema Nacional de Educação.

USAID- Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional.

Resumo

O presente estudo analisou a “Influência das Estratégias de Gestão Aplicadas pela Escola Primária Completa de Bunhiça “C” para o Desenvolvimento das Competências do 1^o ciclo do Ensino Primário”.

Pela necessidade de limitar o campo de estudo, a pesquisa foi realizada na província de Maputo, na cidade da Matola, concretamente na Escola Primária Completa de Bunhiça “C”.

No desenvolvimento desta pesquisa, seguiu-se uma abordagem mista. Relativamente aos instrumentos de recolha de dados foram aplicadas: entrevistas estruturadas e questionários. As entrevistas foram aplicadas a dois membros da direcção considerados não docentes e o questionário foi aplicado a catorze professores. Para a análise e tratamento dos dados, foi adoptada a análise de conteúdo.

Os resultados do estudo indicam que dentre várias estratégias de gestão aplicadas na escola, temos: a gestão participativa e democrática, a troca de experiências entre todos os membros e que, de certa forma, os pais e/ou encarregados de educação são envolvidos na escola. De igual modo, o estudo constatou que os principais factores que contribuem para o desenvolvimento de competências estão ligados a: estratégias de ensino aplicadas pelos professores, o elevado rácio aluno/professor, o fraco envolvimento dos pais e/ou encarregados de educação na vida escolar dos alunos e as condições de trabalho dos professores. Relativamente à influência dos gestores escolares no desenvolvimento de competências, constatou-se que haverá influência quando os mesmos: se preocuparem com o processo de ensino e aprendizagem, garantirem a gestão democrática e participativa, promoverem a orientação e troca de experiências entre os professores.

Palavras-chave: estratégia, gestão, competência e gestão escolar.

Índice

Página de avaliação	I
Declaração de originalidade	II
Agradecimentos.....	III
Lista gráficos	IV
Lista de siglas e acrônimos.....	V
Resumo.....	VI
Capítulo I: Introdução	1
1.1 Introdução.....	1
1.2 Formulação do problema.....	2
1.3 Objectivos da pesquisa	4
1.3.1 Objectivo geral	4
1.3.2 Objectivos específicos	4
1.4 Perguntas de pesquisa.....	4
1.5 Justificativa.....	4
Capítulo II: Revisão de literatura	5
2.1.1 Estratégia.....	5
2.1.2 Competência.....	5
2.1.3 Gestão.....	6
2.1.4 Funções da gestão.....	6
2.2 Gestão escolar	7
2.2.1 Estilos de gestão escolar.....	7
2.3 Teorias da gestão.....	10
2.4 Factores que contribuem para o desenvolvimento de competências.....	11
2.5 Influência dos gestores escolares no desenvolvimento das competências.....	11
Capítulo III: Metodologia.....	16
3.3 Classificação da pesquisa	17

3.4 População e amostra.....	18
3.5 Técnicas e instrumentos de recolha de dados.....	18
3.6 Técnicas de Análise e interpretação dos dados	20
Capítulo IV: Apresentação e discussão dos dados	22
4.2 Estratégias de gestão aplicadas na EPC de Bunhiça “C”	23
4.3 Factores que contribuem para o desenvolvimento de competências.....	27
4.4 Influência dos gestores escolares no desenvolvimento das competências	29
Capítulo V: Conclusões e recomendações	35
5.1 Conclusões	35
5.2 Recomendações	36
Referências bibliográficas	37
Apêndice I: Guião de entrevista aplicado ao pessoal não docente.....	42
Apêndice II: Questionário aplicado aos professores	43
Apêndice III: Termo de consentimento livre e informado	47
Anexo I: Dados estatísticos das avaliações na disciplina de Português.....	48
Anexo II: Dados estatísticos das avaliações na disciplina de Matemática.....	49
Anexo III: Organigrama da EPC de Bunhiça “C”	50
Anexo IV: Efectivos escolares 2023	51
Anexo V: Distribuição dos alunos por classes e turnos	52

Capítulo I: Introdução

1.1 Introdução

O gestor escolar, que é considerado um profissional responsável pela organização, precisa acompanhar todo o processo que decorre na escola, desde a área administrativa, até no nível da sala de aulas.

Neste contexto, o presente estudo tem como finalidade analisar o tema: *“Influência das Estratégias de Gestão Aplicadas pela Escola Primária Completa de Bunhiça “C” para o Desenvolvimento das Competências do 1º ciclo do Ensino Primário”*. Por sua vez, este estudo foi realizado na EPC de Bunhiça “C”, localizada na cidade da Matola.

De acordo com Libâneo (2013), a organização e gestão da escola adquiriram na actualidade um novo olhar que vai além das questões administrativas e burocráticas. Por sua vez, passam a ser olhadas como aquelas que transmitem valores, atitudes e modos de agir, influenciado a aprendizagem dos alunos e professores.

Assim, a gestão escolar dos sistemas de ensino e de suas escolas, constitui uma dimensão e um enfoque de actuação na estruturação organizada e orientação da acção educacional. Nesse âmbito, importa referir que esta acção tem por objectivo: promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições estruturais, funcionais, materiais e humanas (Luck, 2010, citado por Montijo, 2018).

A propósito do mesmo assunto Matos (2023), defende que a gestão escolar pode ser considerada como um conjunto de parcerias desenvolvidas pela comunidade escolar, com ênfase nos directores.

Portanto, no que concerne à estrutura, este trabalho está dividido em cinco capítulos, nomeadamente: o Capítulo I, relativo à: introdução, o problema de pesquisa, objectivos da pesquisa (geral e específicos), perguntas de pesquisa e a justificativa; Capítulo II: revisão de literatura, onde abordou-se a temática em estudo segundo autores; Capítulo III: metodologia, onde fez-se a descrição do local de estudo, tipo de pesquisa, técnicas e instrumentos de recolha de dados, população, amostra, questões éticas e limitações do estudo; Capítulo IV: apresentação e discussão dos dados; Capítulo V: principais conclusões e recomendações.

1.2 Formulação do problema

As transformações sucessivas que decorrem em diversas esferas da sociedade obrigam-nos a ter atitudes proactivas. Neste mesmo contexto, teremos novos membros que irão compor a organização escola, tal como hoje falamos do gestor escolar, que é considerado também um agente de mudança, pois zela pelos interesses individuais e colectivos da comunidade escolar.

De acordo com o Portal do Governo de Moçambique (2018), assegurar que os alunos do 1º ciclo do ensino primário progridam e adquiram as competências iniciais de leitura, escrita e cálculo constituem uma das grandes prioridades do Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH).

Por sua vez, num estudo realizado pela Agência dos Estados Unidos Para o Desenvolvimento Internacional (USAID) em 2013, nas províncias de Nampula e Zambézia, abrangendo 3589 alunos da segunda e terceira classes, em 180 escolas, constatou-se que os alunos não estão a adquirir as competências básicas que irão permitir-lhes serem leitores fluentes.

Ainda mais, de acordo com as avaliações efectuadas pela Avaliação Nacional, constatou-se que os alunos não desenvolvem as competências previstas, pois os dados mostram que houve um decréscimo entre 2013 e 2016, indicando a percentagem de crianças com competências de literacia a reduzir de 6.3% para 4.9% na 3ª classe (MINEDH, 2019a, citado por MINEDH, 2023).

Noutro estudo realizado na província de Nampula, pelo Programa TPC Moçambique em 2017, verificou-se que: 45 em cada 100 crianças, não reconhecem as letras do alfabeto e somente duas em cada 10 crianças da 5ª classe conseguem ler uma estória simples da 2ª classe. Também, o estudo verificou que as crianças no meio rural têm competências de leitura, contagem e cálculo mais baixos que as crianças do meio urbano.

Portanto, como se pode ver, os estudos acima destacados, foram efectuados em zonas rurais e pela ausência de pesquisas que são realizadas tendo foco central às zonas urbanas, suspeitou-se que a realidade constatada no meio rural, poderia também ocorrer no meio urbano.

Na Escola Primária Completa de Bunhiça “C”, verificou-se por intermédio do Caderno de Registo de Avaliação dos alunos da 3ª A de 2023, que dos 70 alunos avaliados no primeiro teste na disciplina de português, no início do trimestre, apenas 39 alunos tiveram positivas. Por sua vez, em termos de classificação, dos 70 alunos, 31 tiveram notas que variavam de

zero a nove. Assim, de acordo com MINEDH (2020), o resultado é negativo, pois a classificação é Não Satisfatória (NS), isto é, os alunos não cumprem com as exigências do programa de ensino, têm poucos conhecimentos básicos e aplicam-nos com dificuldades.

Ainda mais, na disciplina de matemática, dos 70 alunos avaliados no início do trimestre, no primeiro teste, 23 também tiveram notas que variavam de zero valores a nove, o que é baixo segundo a escala de classificação predefinida.

Neste contexto, em função dos dados obtidos, verifica-se que os resultados dos alunos nas avaliações tendem a ser muito baixos, quer na disciplina de português, tal como de matemática, revelando que os alunos da EPC de Bunhiça “C”, não estão desenvolvendo as competências previstas.

Tendo em conta que vários autores estabelecem uma relação entre as competências e o desempenho escolar dos alunos com as estratégias de gestão escolar, importa referir que:

- O estilo de direcção, o grau de responsabilidade dos profissionais, o nível de preparo dos professores, a participação colectiva, o currículo e modelo de gestão organizacional, são determinantes para o aproveitamento escolar dos alunos (Libâneo, 2013);
- Os factores que influenciam no desenvolvimento de competências dos alunos podem ser factores externos, tais como: culturais, socioeconômicos e familiares. Enquanto os factores internos podem ser: em relação aos professores, material didático e a gestão escolar (Creemers & Reezgit, 1996, citados por Galeno, 2020);
- Outros factores que contribuem para a dificuldade de aprendizagem são: falta de dinheiro dos pais/encarregados de educação, falta de alimentação, internet, computadores e no geral, problemas da própria gestão escolar (Matos, 2023).

Portanto, sendo a gestão escolar um dos factores que influencia no desempenho escolar ou alcance dos objectivos previstos no currículo, despertou-se interesse em analisar: *de que forma as estratégias de gestão aplicadas pela EPC de Bunhiça “C” influenciam para o desenvolvimento das competências do 1^o ciclo do ensino primário?*

1.3 Objectivos da pesquisa

1.3.1 Objectivo geral:

Analisar a influência das estratégias de gestão aplicadas pela EPC de Bunhiça “C” para o desenvolvimento das competências do 1^o ciclo do Ensino Primário.

1.3.2 Objectivos específicos:

- Identificar as estratégias de gestão aplicadas na EPC de Bunhiça “C”;
- Descrever os factores que contribuem para o desenvolvimento de competências;
- Discutir a influência dos gestores escolares no desenvolvimento das competências.

1.4 Perguntas de pesquisa:

- Quais são as estratégias de gestão aplicadas na EPC de Bunhiça “C”?
- Quais são os factores que contribuem para o desenvolvimento de competências?
- Em que medida os gestores escolares influenciam no desenvolvimento das competências?

1.5 Justificativa

A elaboração deste estudo justificou-se por conta da divergência de opiniões entre a comunidade académica, social, tal como das entidades educacionais, que tem decorrido no quotidiano, no que tange ao desenvolvimento de competências dos alunos do ensino primário do país. Neste mesmo contexto, uns culpam os professores, outros aos pais e/ou encarregados de educação e alguns ao sistema de ensino, daí que com o presente estudo, busca-se fazer uma análise desta situação, com vista a mitigar estas opiniões diferentes.

Do mesmo modo, sendo a escola uma organização aberta e composta por vários intervenientes, tal como é o caso do gestor escolar, considerou-se relevante analisar a influência que o gestor exerce, com vista alcançar os objectivos organizacionais.

Por sua vez, este estudo tem uma razão assente na esfera académica, pois dentre vários factores que influenciam na aprendizagem dos alunos, poucos autores abordam questões ligadas à gestão escolar e das estratégias que os gestores aplicam para mitigar este mal. Assim, este estudo apresenta um contributo para um debate em torno da situação de aprendizagem das crianças do ensino primário do país.

Capítulo II: Revisão de literatura

Neste capítulo pretende-se fazer uma abordagem que concerne aos aspectos teóricos relacionados à temática em estudo. Deste modo, será feita a definição de conceitos e uma discussão teórica referente às ideias que são apresentadas na literatura pelos autores.

2.1 Conceitos-chave: estratégia, competência e gestão.

2.1.1 Estratégia

O conceito de estratégia foi discutido há tempos remotos por vários autores, como um plano traçado pelos militares, mas com o tempo, tal percepção foi mudando e acabou-se adoptado o uso deste termo nas empresas, escolas e várias outras organizações.

Deste modo, de acordo com Roldão (2009), citado por Barbosa (2019), o termo estratégia, antes de se aplicar no contexto educativo, surgiu no meio militar e, mais tarde, no meio desportivo em que se usa a expressão a estratégia de jogo utilizada pelo treinador, ou seja, o treinador elabora um plano executável para os seus jogadores colocarem em campo, com o objectivo final de ganhar o jogo.

A propósito do mesmo assunto, Petrucci e Batiston (2006), citados por Mazzioni (2013), defendem que a palavra estratégia, esteve historicamente vinculada à arte militar, no planeamento das acções a serem executadas nas guerras, e, actualmente é utilizada no ambiente empresarial, tal como educacional.

Diante do que foi descrito, verifica-se que as ideias apresentadas pelos autores supracitados, tanto para Roldão (2009), citado por Barbosa (2019), Petrucci, como Batiston (2006), citados por Mazzioni (2013), convergem, pois os autores defendem que o termo estratégia foi aplicado no princípio na área militar. Assim, compreende-se que a estratégia é uma espécie de plano ou tática, traçado para atingir um ou mais objectivos.

2.1.2 Competência

O conceito de competência tem sido bastante discutido na actualidade, pois busca-se sempre perceber o que as pessoas sabem fazer em diversas esferas da sociedade.

Nesses termos, em função da Lei 18/2018 de 28 de Dezembro do Sistema Nacional de Educação, competência pode ser entendida como uma capacidade para cumprir com sucesso uma tarefa ou função.

A propósito do mesmo assunto, Dias (2010), descreve que competência pode ser entendida como um conjunto de saberes, os quais são: saberes-fazer e de atitudes.

Assim sendo, concordamos com a Lei 18/2018 de 28 de Dezembro do SNE e, por sua vez, percebe-se que a competência é a capacidade ou habilidade que temos para realizar determinada tarefa, isto é, o saber fazer. Por exemplo: capacidade de liderar ou dirigir um grupo.

2.1.3 Gestão

A gestão é um termo que aplica-se em várias camadas da sociedade, contudo dependendo do contexto. Neste âmbito, há autores que abordam como sendo processo, outros como administração de factores.

Assim, de acordo com Libâneo (2013), gestão são todos processos intencionais e organizados de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar.

Relativamente ao mesmo assunto, Jacquinet (2019), descreve que a gestão pode ser definida numa perspectiva económica, como a administração dos factores de produção (capital, trabalho e terreno), com a finalidade de se atingir os objectivos traçados.

Diante do que foi exposto pelos autores acima supracitados, concordamos com a ideia de Jacquinet (2019), e, por sua vez, consideramos que a gestão no âmbito educacional, pode ser tida como um processo de gerir os recursos humanos, materiais e financeiros da escola. E, neste mesmo contexto, podemos afirmar que a gestão tem uma perspectiva de mercado, pois está mais voltada para investimento e lucro.

2.1.4 Funções da gestão

Se tivermos um olhar crítico sobre as funções da gestão, perceberemos que na sua maioria, assemelham-se as da administração.

Assim, na perspectiva de Libâneo (2013), as funções da gestão, podem resumir-se em: planeamento, organização, direcção/coordenação e avaliação.

- **Planeamento:** onde são esclarecidos os objectivos e elaboram-se decisões que vão orientar a organização. Por sua vez, é nesta fase onde descrevem-se os mecanismos para atingir os objectivos pretendidos;

- **Organização:** diz respeito à racionalização dos recursos humanos, materiais e financeiros;
- **Direcção/coordenação:** refere-se à coordenação de esforços de todos os membros;
- **Avaliação:** relativo à comprovação do funcionamento da escola.

2.2 Gestão escolar

O conceito de gestão escolar é um dos que ganhou destaque na esfera educacional, pois é o termo aplicado para explicar os assuntos que são realizados na escola.

Neste contexto, de acordo com Lück (2009), a gestão escolar é o acto de gerir a dinâmica cultural da escola, em concordância com os objectivos e políticas educacionais públicas, com vista à implementação do projecto político pedagógico e tendo em conta os princípios da democracia.

A propósito do mesmo assunto, Montijo (2018), descreve que a gestão escolar relaciona-se a uma actuação que foca em promover a organização, mobilização e articulação das condições básicas, com vista a garantir o avanço das instituições de ensino.

Neste contexto, concordamos com Lück (2009), visto que tem um conceito mais voltado para esfera educacional e, por sua vez, percebemos que a gestão escolar é um processo de fazer acompanhamento de todas as actividades da escola.

2.2.1 Estilos de gestão escolar

No contexto dos estilos de gestão escolar, podemos citar: a gestão democrática, autocrática, pedagógica e burocrática.

2.2.2 Gestão democrática

Em função da gestão democrática, na literatura encontramos autores assemelhando a mesma com a descentralização do poder decisório e outros com um processo político.

De acordo com Teixeira (2005), citado por Rosério (2015), a gestão democrática consiste na descentralização do poder do líder e no compartilhamento dos problemas da organização com os demais membros.

Por sua vez, Sousa (2009), citado por Munguambe (2019), descreve que a gestão democrática é compreendida como um processo político, no qual as pessoas que actuam sobre a escola,

procuram em conjunto: discutir, planejar, encaminhar, acompanhar, controlar e avaliar a própria escola na busca de soluções para os problemas.

Em função das ideias apresentadas pelos autores acima supracitados, concordamos tanto com Teixeira (2005), citado por Rosério (2015), como Sousa (2009), citado por Munguambe (2019). Por sua vez, percebe-se que quando falamos de gestão democrática, temos de pensar no princípio básico da democracia, que abre espaço para que qualquer indivíduo possa opinar. Ainda neste contexto, entendemos que só podemos afirmar que existe uma gestão democrática na escola, quando todos os membros participam na tomada de decisão.

2.2.3 Gestão autocrática

No que tange a gestão autocrática, percebe-se que é aquela em que são ignorados os fundamentos da democracia, tal como o princípio da colectividade, incidindo assim, com a concentração do poder numa única pessoa.

Deste modo, na percepção de Chiavenato (2006), citado por Rosério (2015), a gestão autocrática é um tipo de gestão que se baseia na centralização do poder, impedido a participação de todos os membros na tomada de decisão da organização.

Ainda mais, Fortuna (2005), citado por Rosério (2015), descreve que na gestão autocrática o líder fixa as regras, sem qualquer participação do grupo. Por sua vez, os membros não decidem qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.

Após apresentar as ideias dos autores acima supracitados, concordamos com a visão de Chiavenato (2006), citado por Rosério (2015), tal como Fortuna (2005), citado por Rosério (2015), pois os conceitos destes autores são convergentes, isto porque descrevem que na gestão autocrática, não há participação do grupo, isto é, de todos os intervenientes da organização. Assim sendo, conclui-se que uma escola pode ser tida como aquela que aplica uma gestão autocrática, na medida em que os gestores, não envolvem todos os colaboradores no processo de tomada de decisão. Por sua vez, percebe-se que este estilo de gestão organizacional, pode causar desentendimento na organização, afectando assim, o relacionamento profissional.

2.2.4 Gestão pedagógica

Em relação à gestão pedagógica, pode-se dizer que está mais voltada para assuntos ligados ao processo de ensino e aprendizagem dos alunos e das acções desenvolvidas pela escola, de modo a alcançar os objectivos traçados.

De acordo com Lück (2009), a gestão pedagógica é de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, visto que está mais preocupada com o foco da escola que é de promover aprendizagem e formação dos alunos.

No mesmo contexto, Chiau (2020), defende que pode-se considerar que a gestão pedagógica é o pilar que tem em vista prestar maior atenção para os aspectos de ensino e aprendizagem. Do mesmo modo, permite a planificação dos objectivos, conteúdos e métodos a serem aplicados no processo educativo-formativo.

Relativamente à gestão pedagógica, concordamos com Lück (2009), quando defende que a gestão pedagógica é de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, visto que o foco da escola é mesmo garantir a aprendizagem dos alunos. Por sua vez, nota-se também que se os gestores escolares aplicarem bem este estilo de gestão, a escola alcançará os objectivos previstos.

2.2.5 Gestão burocrática

Relativamente à gestão burocrática, pode-se dizer que é uma das mais aplicadas nas organizações, pois na sua maioria, prestam muita atenção as normas definidas.

Assim, a gestão burocrática, de acordo com Chiavenato (2006), citado por Rosério (2015), é aquela em que o líder se ocupa sempre pelos formulários, fichas de controlo e afirma seguir as normas de modo a dar à instituição uma organização rígida, explícita e regularizada.

Do mesmo modo, Robbins (2002), citado por Rosério (2015), defende que a gestão burocrática é aquela que se caracteriza pela hierarquia e controle focado nos processos. Ainda mais, descreve que é constituída por uma estrutura social racionalmente organizada.

Em função das ideias descritas pelos autores supracitados, concordamos com Robbins (2002), citado por Rosério (2015), quando defende que a gestão burocrática é aquela que se caracteriza pela hierarquia e controle focado nos processos, isto porque essas são as características do seguimento da burocracia.

2.3 Teorias da gestão

Na literatura, encontram-se duas grandes teorias da gestão. Por sua vez, uma delas tem traços da teoria da burocracia e a outra para relações humanas.

Nesta perspectiva, de acordo com Lima (2021), as teorias da gestão podem resumir-se em duas, nomeadamente: a teoria X e a teoria Y.

2.3.1 Teoria X

Se formos a fazer uma análise minuciosa, perceberemos que a teoria X, assemelha-se bastante as teorias da administração, que buscavam prestar maior atenção para as leis ou normas.

Assim, em relação à teoria X, Lima (2021), descreve que esta segue uma filosofia tradicional mecanicista, negativa e normativa. Por sua vez, esta teoria defende que as pessoas não são ambiciosas, não gostam de responsabilidade e que são preguiçosas, daí que preferem ser dirigidas e comandadas.

2.3.2 Teoria Y

A teoria Y assemelha-se as teorias que dão ênfase as pessoas, isto é, baseia-se nas relações sociais ou humanas, que decorrem entre todos os indivíduos.

Neste contexto, relativamente à teoria Y, Lima (2021), defende que esta segue uma filosofia baseada em concepções modernas, enfatizando o potencial do homem de crescer e desenvolver-se como um ser autónomo.

Assim, em função das teorias de gestão, conclui-se que sendo as organizações diferentes, encontraremos também teorias diferentes a serem aplicadas. Por sua vez, em relação à teoria X, verificou-se que esta tem ligação com as teorias de administração, citando a teoria da administração científica de Taylor, a teoria clássica de Fayol e a teoria da Burocracia de Max Weber. De referir que estas teorias, tinham ênfase nas tarefas e estrutura da organização.

Ainda em torno das teorias, constatou-se que a teoria Y, está ligada aos aspectos da modernidade, em relação à democracia que por vezes vivencia-se nas organizações, isto é, questões de descentralização e participação na organização.

2.4 Factores que contribuem para o desenvolvimento de competências

No que concerne aos factores que contribuem para o desenvolvimento das competências, podemos agrupar estes factores em dois tipos, nomeadamente: factores positivos e negativos.

2.4.1 Factores positivos

Dos factores positivos que contribuem para o desenvolvimento de competências, podemos citar: grau de autonomia para implementar programas inovadores, motivação dos docentes na sala de aula e comprometimento com os objectivos (Viera, 2023, citado por Bombe, 2022).

2.4.2 Factores negativos

Por sua vez, dos factores negativos, que contribuem para o desenvolvimento de competências, maior parte parecem estar relacionados aos aspectos internos que decorrem na organização escola.

De acordo com MINEDH (2020), os factores que contribuem negativamente para o desenvolvimento das competências previstas para o ensino primário, são: a fraca gestão das escolas, o absentismo do professor e do aluno, a fraca preparação do professor, as precárias condições de trabalho e o elevado rácio aluno/professor.

Neste contexto, concordamos com as ideias expostas pelos autores acima supracitados, mas também, percebemos que a falta de ligação entre a escola e a comunidade, pode ser um dos principais factores.

2.5 Influência dos gestores escolares no desenvolvimento das competências

2.5.1 Gestores escolares

Em função do conceito de gestão escolar, vários autores estabelecem convergência de opiniões, por conceitua-lo como aquele que é responsável por tudo que decorre na escola onde se encontra inserido.

Nesses termos, de acordo com Lück (2009), os gestores escolares são os profissionais responsáveis pela organização, orientação administrativa e pedagógica da escola.

A propósito do mesmo assunto, Agostini (2010), descreve que os gestores escolares são os coordenadores, facilitadores e mediadores de todos os processos que decorrem na escola.

Em função dos conceitos anteriormente apresentados, nota-se que há uma convergência, pois os autores supracitados assumem que os gestores escolares são profissionais preocupados com os processos que decorrem na escola. Portanto, diante desta convergência, importa referir que concordamos com as ideias apresentadas anteriormente.

2.5.2 Funções dos gestores escolares

Na literatura existem várias funções que os gestores escolares desempenham, das quais: ligadas ao processo de ensino e aprendizagem, gestão de recursos humanos, financeiros e voltadas para o bem estar da organização.

Assim, de acordo com Lück (2009), das diversas funções dos gestores escolares, podemos resumi-las em seis, nomeadamente:

- Monitoria dos processos educacionais;
- Gestão democrática e participativa;
- Gestão de pessoas na escola;
- Gestão pedagógica;
- Gestão administrativa da escola;
- Gestão da cultura organizacional da escola.

2.5.3 Monitoria dos processos educacionais

A função da monitoria dos processos educacionais é aquela que se pode assemelhar a gestão pedagógica, pois também presta atenção para questões ligadas com o processo de ensino e aprendizagem dos alunos.

Neste contexto, Lück (2009), descreve que: o gestor promove acções, estratégias e mecanismos de acompanhamento sistemático da aprendizagem dos alunos, bem como práticas de monitoria de todos os processos educacionais e de avaliação de seus resultados. Por sua vez, orienta a todos os participantes da comunidade escolar.

Portanto, verifica-se que a monitoria dos processos educacionais pode influenciar no alcance dos objectivos previstos ou traçados, pois far-se-á um acompanhamento das actividades que irão decorrer na escola, o que fornecerá dados relativamente se a mesma está ou não, a caminhar para o alcance do que foi traçado. Do mesmo modo, manterá o gestor actualizado, visto que todo acompanhamento, a posterior dita à situação em que nos encontramos, quer seja positiva ou negativa.

2.5.4 Gestão democrática e participativa

Relativamente a esta função, percebe-se que é uma das mais importantes que o gestor escolar deve privilegiar, pois por intermédio da mesma, todos os membros participam nos assuntos da escola.

Nesses termos, em relação à gestão democrática e participativa, Lück (2009), descreve que o gestor:

- Demonstra interesse pela actuação dos professores, dos funcionários e dos alunos, orientando o seu trabalho em equipe;
- Garante a actuação democrática efectiva e participativa do conselho da escola;
- Estimula participantes de toda a comunidade escolar a envolverem-se na realização dos projectos.

Assim sendo, descrevendo ainda a influência dos gestores escolares, observa-se também que se na escola existir uma gestão democrática, assente nos princípios da participação de todos os membros da comunidade escolar, haverá desenvolvimento das competências. Do mesmo modo, irão ser alcançados os objectivos, pois teremos contribuições de diversos intervenientes, tal como é o professor que lida directamente com os alunos. Por sua vez, conclui-se também que a gestão democrática e participativa, motiva todos os membros da escola, visto que passam a sentir-se úteis na organização.

2.5.5 Gestão de pessoas na escola

Actualmente, maior parte das organizações procuram garantir a gestão de pessoas, pois estas não são mais olhadas como máquinas, mas sim como seres sociais movidos também por emoções e sentimentos, tal como defendem os humanistas.

Neste contexto, a propósito da gestão de pessoas na escola, Lück (2009), defende que o gestor:

- Cria rede interna e externa para a interacção e colaboração;
- Promove a gestão de pessoas na escola e a organização de seu trabalho colectivo;
- Promove na escola rede de relações interpessoais orientadas pela solidariedade;
- Promove e orienta a troca de experiências entre os professores e o diálogo como estratégia de capacitação em serviço.

Relativamente à influência dos gestores escolares para o desenvolvimento das competências, mediante a gestão de pessoas na escola, verificou-se que com base nas ideias descritas acima por Lück (2009), seria possível atingir com sucesso o que foi traçado. Ainda mais, percebe-se que teríamos influência vinda do próprio gestor, visto que procuraria manter uma convivência com seus colaboradores. Do mesmo modo, haveria alcance dos objectivos previamente estabelecidos, pois a troca de experiências entre os professores melhoraria as dificuldades dos mesmos.

2.5.6 Gestão pedagógica

A gestão pedagógica é uma das condições para o desenvolvimento das competências, pois esta busca fazer acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem, identificando os avanços e fracassos.

Assim, em relação à gestão pedagógica, Lück (2009), defende que o gestor:

- Promove orientação de acções segundo o princípio construtivo para a superação de dificuldades e desafios;
- Identifica e analisa de forma minuciosa as limitações e dificuldades das práticas pedagógicas no quotidiano;
- Formula e introduz perspectivas para a superação das dificuldades, mediante estratégias de liderança, supervisão e orientação pedagógica;
- Acompanha e orienta a melhoria do processo de ensino e aprendizagem na sala de aula, mediante observação.

Diante das ideias acima apresentadas e olhando para as acções que o gestor promove, acredita-se que as mesmas podem influenciar para o desenvolvimento das competências previstas. Neste contexto, a influência surtiria efeito na medida em que o gestor fosse fazer acompanhamento de todo processo relacionado com o ensino. Ainda mais, verificou-se que pelo acompanhamento diário, orientação individual e até em conjunto, os professores iriam superar as dificuldades e a posterior, caminhariam no mesmo sentido.

2.5.7 Gestão administrativa da escola

Em função da gestão administrativa da escola, percebe-se que é a que tem ênfase nos recursos humanas, financeiros e materiais existentes na escola.

Assim, no âmbito da gestão administrativa da escola, Lück (2009), defende que o gestor:

- Gerencia de forma correcta a aplicação de recursos físicos, materiais e financeiros da escola;
- Zela pela manutenção das condições de uso dos bens patrimoniais disponíveis na escola;
- Promove a utilização dos recursos e equipamentos disponíveis na escola, para a realização do trabalho pedagógico.

Ainda no contexto da influência dos gestores escolares, para o desenvolvimento das competências, observa-se que se um gestor exercer as funções acima descritas por Lück (2009), teremos alcance dos objectivos previstos. Do mesmo modo, a influência decorreria na medida em que os gestores fossem investir em materiais de ensino, quando criassem condições para leccionação das aulas, isto é, salas apetrechadas, tal como a gerência da própria escola. Por sua vez, diríamos de modo geral, que a influência viria da boa gestão de todos os recursos existentes na escola.

2.5.8 Gestão da cultura organizacional da escola

Em relação à função do gestor escolar de garantir a gestão da cultura organizacional da escola, percebe-se que tem por intenção manter um ambiente de harmonia entre todos os intervenientes inseridos na escola.

Assim, relativamente a esta função, Lück (2009), afirma que o gestor:

- Promove na escola um ambiente orientado por valores;
- Identifica e compreende as expressões de preconceitos e tendenciosidades prejudiciais à formação e aprendizagem de todos os alunos;
- Promove a convergência entre os valores educacionais e as práticas quotidianas da escola.

Portanto, após a exposição das ideais descritas por Lück (2009), relativamente às funções do gestor, percebe-se que uma boa gestão de cultura organizacional na escola, pode influenciar no desenvolvimento das competências. Da mesma forma, na medida em que os gestores se preocupassem com a missão da organização, teríamos influência, tal como quando os mesmos promovessem um ambiente sem agressões na escola.

Capítulo III: Metodologia

Neste capítulo pretende-se apresentar as abordagens metodológicas aplicadas para a elaboração deste estudo. As abordagens metodológicas correspondem ao conjunto e detalhes sequenciais de métodos e técnicas científicas a serem executados ao longo da pesquisa, de tal modo que se consigam atingir os objectivos inicialmente propostos (Gil, 2008).

O capítulo apresenta os seguintes pontos: (i) à descrição do local de estudo, (ii) método aplicado, (iii) abordagem metodológica aplicada, (iv) classificação da pesquisa quanto aos objectivos, procedimentos e, mais adiante, (v) a descrição da população, (vi) amostra, (vii) técnicas e instrumentos de pesquisa aplicados, (viii) as questões éticas e (ix) limitações de estudo.

3.1 Descrição do local de estudo

A Escola Primária Completa de Bunhiça “C” localiza-se na Província de Maputo, na cidade de Matola. Por sua vez, a escola conta com sete salas de aulas e lecciona de 1^a a 6^a classe. Relativamente ao número de professores, a escola conta com um total de 24, sendo: nove do sexo masculino e 15 do sexo feminino. E, em relação ao número de alunos, a escola conta com um universo de 1309 alunos, dos quais: 627 são do sexo masculino e 682 do sexo feminino.

Ainda em relação à escola, esta funciona em regime de três turnos, onde: o primeiro decorre das 6.30 às 10.00 h, o segundo das 10.10 as 13.45 e o terceiro das 14.00 h às 17.30. No mesmo contexto, temos o director da escola, o director adjunto pedagógico e a chefe de secretaria, como representantes do pessoal não docente, sem esquecer-se dos dois auxiliares da escola, formando assim, um universo de cinco indivíduos, dos quais: dois do sexo masculino e três do sexo feminino.

3.2 Método aplicado

Quanto ao método, para o presente estudo aplicou-se o monográfico, que parte do princípio de que o estudo de um caso em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou mesmo de todos os casos semelhantes. Esses casos podem ser: indivíduos, instituições, grupos, comunidades, etc (Gil, 2008).

Em relação ao método aplicado, optou-se pelo monográfico, pois teve-se por intenção realizar um estudo de caso que, por sua vez, pudesse tornar-se modelo para as instituições de ensino, no nível da temática das estratégias de gestão aplicadas pelas escolas.

3.3 Classificação da pesquisa

3.3.1 Classificação quanto à abordagem metodológica

Relativamente à abordagem metodológica, o estudo teve uma abordagem mista, que de acordo com Knechtel (2014), citado por Rodrigues, Oliveira e Santos (2021), interpreta as informações quantitativas por meio de símbolos numéricos, tais como: tabelas, gráficos e diagramas. E, por sua vez, interpreta os dados qualitativos mediante a observação, a interação participativa e a interpretação do discurso das pessoas.

Portanto, aplicou-se uma abordagem mista, pois permite descrever aspectos da realidade os quais não podem ser quantificados, porém compreendidos através de relações sociais com os demais, isto é, a partir das percepções que as pessoas fornecerão no decorrer do estudo. De igual modo, permite a aplicação de recursos estatísticos básicos, tais como: percentagem e montagem de gráficos, que facilitam o tratamento dos dados numéricos.

3.3.2 Classificação quanto aos objectivos

O presente estudo quanto aos objectivos é de natureza exploratória, pois de acordo com Lakatos e Marconi (2003), visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo explícito ou a construir hipóteses, a qual envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

3.3.3 Classificação quanto aos procedimentos

Relativamente aos procedimentos, a pesquisa incidiu num estudo de caso.

3.3.3.1 Estudo de caso

Optou-se pelo estudo de caso, que de acordo com Gil (2010), é tido como um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objectos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

Recorreu-se ao estudo de caso, pois este procedimento proporciona contacto com a realidade em destaque e, por sua vez, estabelece conexão directa entre o pesquisador e a população

destacada para a pesquisa, sem esquecer que o mesmo procedimento, permite fazer a descrição da situação no contexto onde o estudo está sendo realizado.

3.3.3.2 Classificação quanto à natureza

O estudo quanto à natureza considerou-se básica, pois de acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa básica tem por finalidade gerar conhecimentos novos e úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista.

3.4 População e amostra

3.4.1 População

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), população ou universo é o conjunto de seres animados ou inanimados, que apresentam pelo menos uma característica em comum. Neste contexto, este estudo vai abranger 29 indivíduos da EPC de Bunhiça “C”: 24 professores e cinco considerados não docentes.

3.4.2 Amostra

Amostra refere-se a uma porção ou parcela, convenientemente seleccionada do universo que é a população, sendo ela um subconjunto do universo (Lakatos & Marconi, 2003). Assim sendo, a amostra deste estudo foi composta por 16 indivíduos, dos quais: 14 professores e dois indivíduos considerados não docentes.

3.4.3 Amostragem

Para este estudo, o critério de selecção da amostra aplicada, foi uma amostragem não probabilística por acessibilidade, pois permite envolver participantes dos quais temos acesso directo e porque aplica-se esta amostragem em estudos exploratórios, como defende (Gil, 2008).

3.5 Técnicas e instrumentos de recolha de dados

Com vista a responder os objectivos inerentes ao tema, o presente estudo recorreu a: entrevista estruturada e questionário.

3.5.1 Entrevista estruturada

Tal como aponta Gil (2008), a entrevista estruturada é aquela que se realiza tendo em conta as perguntas previamente elaboradas, cuja ordem e leitura permanece invariável para todos os entrevistados.

Assim, recorreu-se a entrevista estruturada, pois de acordo com Gil (2008), tem como vantagens: rapidez e não exige exaustiva preparação dos pesquisadores, já que as respostas obtidas são padronizadas. Por sua vez, como técnica aplicou-se o guião de entrevista a dois membros da direcção da escola, considerados não docentes.

Portanto, a entrevista foi composta por três partes. A primeira correspondia a percepções sobre as estratégias de gestão aplicadas na EPC de Bunhiça “C”. A segunda era referente a opiniões dos factores que contribuíam para o desenvolvimento de competências. A terceira e última, correspondia à influência dos gestores escolares no desenvolvimento das competências.

3.5.2 Questionário

Quanto ao questionário, na concepção de Gil (2008), pode ser definido como um instrumento de investigação composto por um conjunto de questões, que são submetidas a pessoas com a finalidade de obter informações sobre: conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, etc.

Portanto, buscou-se aplicar o questionário, pois economiza tempo, obtém respostas de forma rápida, precisa e abrange maior número de pessoas. Assim, como técnica aplicada tivemos o inquérito por questionário, que, por sua vez, foi aplicado a 14 professores. Em relação às perguntas, foi composto por questões abertas e fechadas. De igual modo, colocaram-se outras questões que buscavam opiniões em termos de frequência e concordância. Para tal, aplicou-se a escala de Likert (1-5), onde na frequência 1= Muito frequente; 2= Frequente; 3= Ocasionalmente; 4= Raramente; 5= Nunca. Relativamente à concordância, tivemos: 1= Concordo totalmente; 2= Concordo; 3= Não concordo e Nem discordo (neutro); 4= Discordo; 5= Discordo totalmente.

3.6 Técnicas de Análise e interpretação dos dados

Recorreu-se à análise de conteúdo para interpretar dados das entrevistas, que de acordo com Flick (2013), é um procedimento que visa analisar matérias de textos de qualquer origem, desde produtos da mídia a entrevista.

Neste mesmo contexto, Bardin (1977), citado por Gil (2008), descreve que a análise de conteúdo é uma técnica de investigação que se desenvolve em três fases: (i) pré-análise, (ii) exploração do material e (iii) interpretação dos dados.

A pré-análise é a fase de organização, seguida pela exploração do material, que envolve: o recorte (escolha das unidades), a enumeração (escolha das regras de contagem) e a classificação (escolha de categoria). Por último, a interpretação, que corresponde à fase do tratamento dos dados.

Por sua vez, com vista a facilitar a análise e interpretação dos resultados do questionário, procedeu-se o lançamento dos dados na folha de cálculo do Excel para seu tratamento.

Portanto, optou-se pela análise de conteúdo, pois buscou-se compreender as percepções, relativamente à temática das estratégias de gestão. Ainda assim, procedeu-se a análise de dados na folha do Excel, pois facilita tratamento de dados numéricos.

3.8 Aspectos Éticos

Para a realização deste estudo, foram obedecidos os aspectos éticos que são apresentados por Gerhardt e Silveira (2009), nomeadamente: obtenção do consentimento informado e garantia do anonimato dos indivíduos pesquisados.

Assim, todos os indivíduos participaram no estudo de livre vontade. E, com vista a garantir o anonimato, os participantes do questionário não forneceram seus nomes, tal como os entrevistados. Ainda mais, foi apresentada uma credencial a EPC de Bunhica “C”, que foi fornecida pela Faculdade de Educação (FACED).

3.9 Limitações do Estudo

No decorrer da pesquisa, o autor confrontou-se com algumas limitações, das quais destacaram-se:

- Adiamento do dia da realização das entrevistas, por conta das actividades internas que o pessoal não docente esteve a realizar. Assim, de modo a contornar esta limitação

tivemos que remarcar as entrevistas para outro dia (factor que contribuiu para que fizéssemos um reajuste no plano de recolha de dados);

- Devolução de alguns questionários, sem respostas em certas questões.

Capítulo IV: Apresentação e discussão dos dados

Neste capítulo são apresentados e discutidos os dados do estudo. O capítulo subdivide-se em quatro partes, onde: (i) corresponde ao perfil dos sujeitos participantes do estudo, (ii) referente aos resultados sobre as estratégias de gestão aplicadas na EPC de Bunhica “C”, (iii) relativo aos factores que contribuem para o desenvolvimento de competências e (iv) referente aos resultados colhidos sobre a influência dos gestores escolares no desenvolvimento das competências.

4.1 Perfil dos sujeitos participantes do estudo

Esta secção apresenta os dados sócio-demográficos dos participantes do estudo.

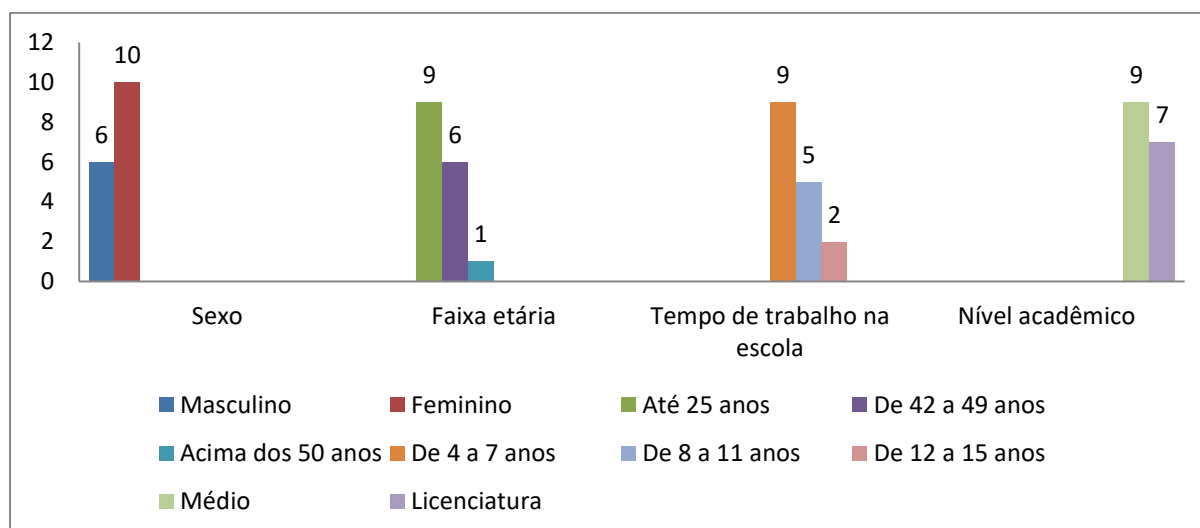


Gráfico 1 Perfil dos sujeitos participantes do estudo

Ao analisarmos os dados relativos à variável sexo, verificou-se que o número de sujeitos do estudo na sua maioria são do sexo feminino, tal como ilustra o anexo IV: efectivos escolares 2023. Deste modo, observa-se um desequilíbrio de gênero na composição dos professores, tal como do pessoal não docente.

Em relação às idades, verificamos que maior parte dos participantes têm idades compreendidas até 25 anos; E a média entre 42 a 49. E, neste contexto, verifica-se que estamos perante um grupo de professores maioritariamente jovens.

No que se refere ao tempo de trabalho na escola, parte significativa dos participantes se encontra no intervalo de quatro a sete anos; A média entre no intervalo de oito a 11 anos.

Relativamente ao nível académico, verificou-se que os participantes deste estudo, na sua maioria possuem o nível médio. Portanto, enquadrar professores e outros funcionários com o nível de licenciatura pode ser bastante útil para a escola.

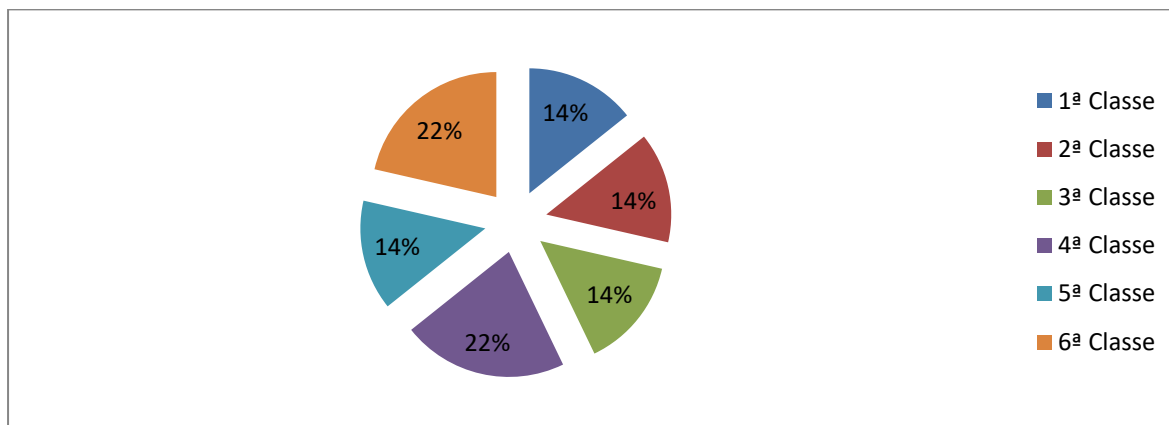


Gráfico 2 Classes que os professores leccionam

No que tange as classes que os professores leccionam, verifica-se que na sua maioria leccionam no 2^o ciclo do ensino primário, isto é, quarta, quinta e sexta classe.

4.2 Estratégias de gestão aplicadas na EPC de Bunhiça “C”

Nesta secção apresentam-se as estratégias de gestão aplicadas na EPC de Bunhiça “C”, por meio dos dados colectados.

Quando os (Entrevistados A e B), foram questionados sobre como era feita a resolução de problemas que afectavam a organização interna da escola, estes revelaram que:

[...] Uma das estratégias é mesmo a gestão participativa e democrática, onde todas as partes participam na tomada de decisão [...]. Ainda assim, descreveram também que têm fóruns próprios compostos pelo conselho da escola, pais de turmas, chefes de turnos e pessoas que respondem a problemas sociais.

Quanto a esse aspecto, percebemos que os entrevistados assumiram que existem divisões próprias na escola, compostas por vários intervenientes. E, por conta de se aplicar uma gestão participativa e democrática, que envolve também os professores na tomada de decisão, verificou-se uma convergência com os resultados da (questão 6 do questionário aplicado aos professores), que avaliava a participação dos professores no processo de tomada de decisão, tal como ilustra o gráfico na página seguinte.

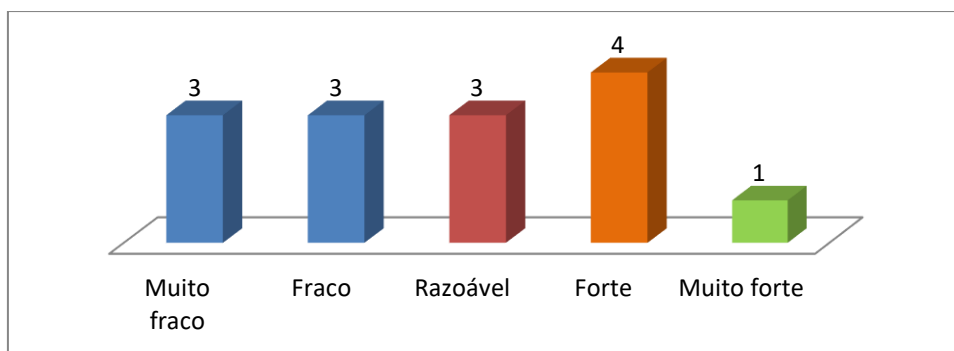


Gráfico 3- Participação dos professores no processo de tomada de decisão

No geral, concluímos que em relação à gestão democrática e participativa, que foi citada como estratégia de gestão, está a ser aplicada na prática, tal como ilustra o gráfico acima, onde maior parte dos professores afirmaram que sua participação no processo de decisão é forte, outros que indicaram que era razoável e no mesmo contexto muito forte. Assim, em função do gráfico e dos depoimentos dos entrevistados, verificamos que há uma descentralização a ser aplicada na escola, que incide numa gestão democrática, tal como defende Sousa (2009), citado por Munguambe (2019), que a gestão democrática é compreendida como um processo político, no qual as pessoas que actuam sobre a escola, procuram em conjunto: discutir, planear, encaminhar, acompanhar, controlar e avaliar a própria escola na busca de soluções para os problemas.

Por sua vez, verificou-se que seis dos inquiridos, responderam negativamente quando questionados sobre a sua participação, isto é, três que afirmaram muito fraco e outros fraco. Assim, essa informação parece estar associada ao estudo de Uetela (2015), que concluiu que as escolas em Moçambique são caracterizadas por uma maior centralização no processo decisório e do poder. Deste modo, esses resultados transmitem ideia de que a participação dos professores no processo de tomada de decisão pode depender de ocasiões. De igual modo, isso nos alerta a termos um olhar crítico sobre aspectos ligados aos estilos de gestão que são aplicadas nas escolas e outros relativos a questões de centralização e descentralização.

Quando questionados sobre as acções desenvolvidas na escola para alcançar os objectivos traçados, os entrevistados referiram acções de organização de classes. Assim, foram registadas as seguintes respostas:

[...] O foco nosso é o processo de ensino e aprendizagem. Então, um dos principais objectivos aqui é o alcance com sucesso do que foi preconizado desde os planos estratégicos, analíticos, planos quinzenais e tendo em conta o que está plasmado na própria lei (Entrevistado A).

[...] Para podermos concretizar os nossos objectivos, nós temos as classes organizadas pelo delegado de classe, temos os coordenadores de ciclos e por sua vez, temos o órgão grande que é o conselho pedagógico [...]. Discutimos periodicamente sobre o alcance dos objectivos, em cada trimestre, mês, o que foi alcançado, o que falhou e o que podemos fazer (Entrevistado B).

A leitura dos resultados das entrevistas traz evidências claras de que as acções desenvolvidas na escola para alcançar os objectivos traçados, estão ligadas a coordenação de actividades entre todos os membros. Também, estes têm em conta os princípios descritos na lei e o tempo de encontro para a realização dos debates sobre os avanços e fracassos. Com isso, Agostini (2010), descreve que os gestores escolares são os coordenadores e mediadores de todos os processos que decorrem na escola. Assim, podemos estabelecer ligação com a (questão 7 do questionário, gráfico 4), que ilustra a frequência da partilha de informações pelo pessoal não docente.

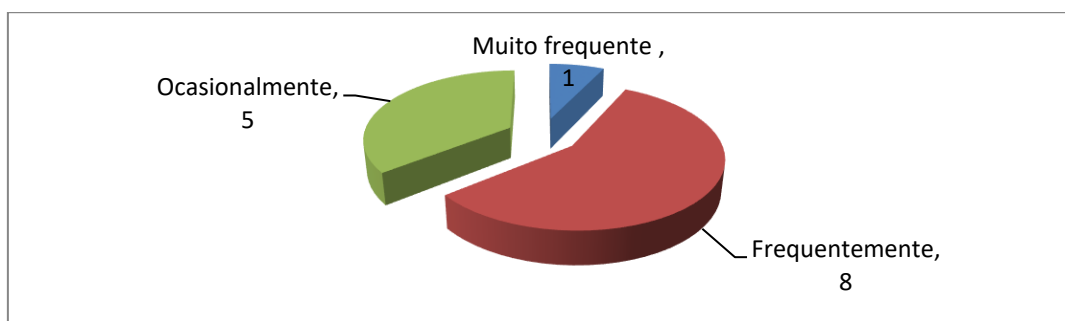


Gráfico 4- Frequência da partilha de informações pelo pessoal não docente

Em relação à frequência da partilha de informação, observa-se que maior parte dos inquiridos, assumiram que esta ocorria frequentemente, o que nos leva perceber que há ligação com as acções desenvolvidas na escola para alcançar os objectivos traçados. Deste modo, concluímos que se existe discussão dos resultados no fim de cada mês ou trimestre é porque há essa partilha de informação, que outrora acontece ocasionalmente, como descreveram outros inquiridos.

Quando questionados sobre como é que a direcção da escola promovia a participação dos professores no processo de tomada de decisão, registamos as seguintes respostas:

[...] Temos pequenas repartições e nomeações internas em que os professores foram apresentados que nos assuntos sociais está este, na classe x está o fulano [...] (Entrevistado A).

[...] *Optamos sempre em envolvê-los nas reuniões onde cada um tem direito a palavra e atribuímos cargos a alguns deles [...]* (Entrevistado B).

Diante destes depoimentos, verifica-se que os entrevistados A e B foram unânimes em apontar para nomeação ou atribuição de cargo aos professores, como forma de envolvê-los no processo de tomada de decisão. E, deste modo, podemos dizer que há predominância de uma gestão democrática e participativa a ser aplicada na escola, tal como descreve Lück (2009), que esta gestão tem interesse pela actuação dos professores na tomada de decisão.

Por outro lado, quando questionados sobre as estratégias de gestão aplicadas na escola (questão 8, questionário), maior parte apontou o auxílio e troca de experiências entre todos os membros.

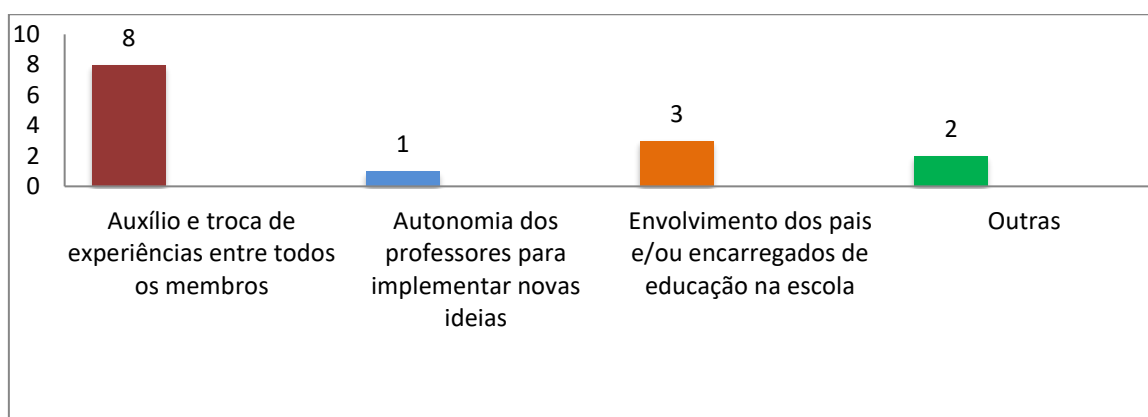


Gráfico 5- Estratégias de gestão aplicadas na escola

Observa-se no gráfico acima, que maior parte dos professores inquiridos apontaram para o auxílio e troca de experiências entre todos os membros, como a principal estratégia de gestão aplicada na escola, o que é bastante positivo, tal como defende Lück (2009), quando descreve que o gestor escolar no exercício de suas funções promove e orienta a troca de experiências entre os professores e o diálogo como estratégia de capacitação em serviço. Da mesma maneira, a informação fornecida pela maioria dos inquiridos, está em concordância com as respostas dos entrevistados quando descreveram que no fim de cada trimestre há um balanço onde cada professor expõe as dificuldades que teve, de modo a ser ajudado. No mesmo contexto, verifica-se que de certa forma há envolvimento dos pais e/ou encarregados de educação na escola. De igual modo, notamos que os professores não possuem autonomia para implementar novas ideias.

4.3 Factores que contribuem para o desenvolvimento de competências

Nesta secção apresentam-se os factores que contribuem para o desenvolvimento de competências, mediante os dados colectados.

Questionados sobre os principais factores que contribuía para o desenvolvimento de competências, os entrevistados A e B, foram unânimes em apontar para as estratégias de ensino aplicadas pelos professores. Assim, registamos as seguintes respostas:

Para caso dos alunos, os factores que contribuem para o desenvolvimento de competências, estão ligadas as estratégias que cada professor monta na sala de aula, porque o dono da turma é o professor, que desenha estratégias, em função do diagnóstico que fez. Por exemplo: tenho quantos alunos que não sabem ler, outros que não sabem escrever e quantos têm dificuldade de soma (Entrevistado A).

Os factores que contribuem para o desenvolvimento de competências são as estratégias usadas por cada professor na sala, pois o professor é que dá a aula aos alunos [...] (Entrevistado B).

Em função dos resultados obtidos, percebe-se que é importante verificarmos as estratégias de ensino aplicadas pelos professores, pois é por meio destas estratégias que os alunos aprendem, tal como descreve Lima, Kroenke e Hein (2010), citados por Melo, Souza, Lima e Santos (2018), quando defendem que as estratégias de ensino e aprendizagem, orientam os professores para uma determinada área e, por sua vez, destacam que os mesmos precisam buscar estratégias de ensino que estimulem os alunos a aprenderem. Assim, aplicar estratégias de ensino que proporcionem o envolvimento do aluno na sala de aulas, será extremamente importante. De igual modo, estes resultados aproximam-se dos dados da (questão 9) do questionário aplicado aos professores, pois estes na sua maioria, em relação as estratégias de ensino, indicaram que este factor contribuía no desenvolvimento de competências (vejamos o gráfico na página seguinte).

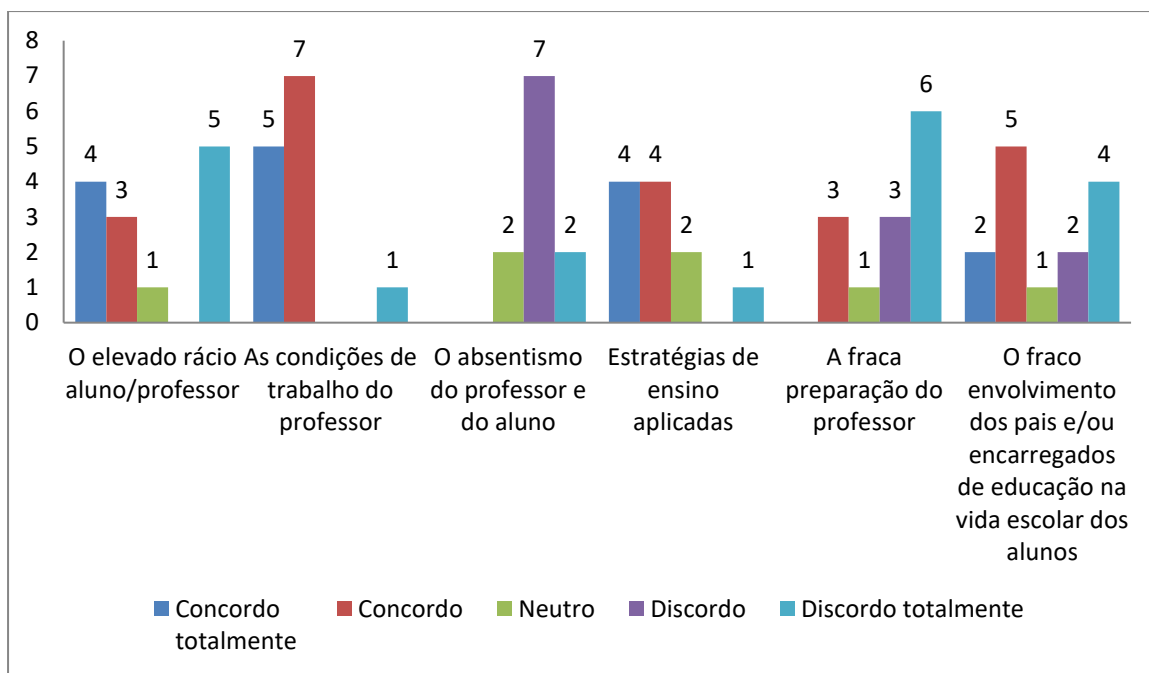


Gráfico 6- Factores que contribuem para o desenvolvimento de competências

Dentre várias respostas analisadas da (questão 9), no gráfico acima, sobre os factores que contribuem para o desenvolvimento de competências, percebemos que dos que responderam a questão ligada ao elevado rácio aluno/professor, maior parte apontaram que este factor contribuía para o desenvolvimento de competências; e parte considerável discordou totalmente. Assim, tendo em conta que sendo os professores profissionais que lidam directamente com os alunos na sala de aula e olhando para o seu nível de opinião em relação ao elevado rácio aluno/professor, parece-nos ser relevante olharmos para este factor, tal como descreve o Plano Curricular do Ensino Primário (PCEP) do MINEDH (2020), quando indica que os alunos não desenvolvem as competências previstas e apontam como um factores do actual estágio do ensino o elevado rácio aluno/professor. Com isso, temos de garantir uma boa gestão das turmas no nível das escolas.

Em relação a outros factores, como o caso das condições de trabalho do professor, constatou-se que maior parte dos inquiridos apresentaram opiniões positivas. Assim, os dados levam-nos a reflectir sobre a necessidade das instituições de ensino, melhorarem o local onde os professores dão aulas, de modo a termos condições favoráveis.

Por outro lado, quando questionados sobre o absentismo do professor e do aluno, maior parte discordou que este factor contribuía para o desenvolvimento de competências. Deste modo, verifica-se que os professores não consideram o absentismo como um dos factores que

contribui no desenvolvimento de competências. Assim, os dados contradizem com MINEDH (2020), quando descreve que o absentismo do professor e do aluno é um dos factores que concorre para o não desenvolvimento de competências.

Por sua vez, quando questionados sobre as estratégias de ensino aplicadas, parte significativa dos inquiridos deram opiniões positivas, isto é, afirmaram que este factor contribuía para o desenvolvimento de competências. Assim, isso nos alerta para termos um olhar crítico sobre as estratégias de ensino aplicadas pelos professores, pois quando os entrevistados A e B foram colocados à mesma questão (parte ii-1), revelaram que para o caso dos alunos, os factores que contribuem para o desenvolvimento de competências, estão ligadas as estratégias que cada professor monta na sala de aula. De igual modo, as respostas estão correlacionadas à percepção de Lima, Kroenke e Hein (2010), citados por Melo, Souza, Lima e Santos (2018), quando defendem que as estratégias de ensino e aprendizagem, orientam os professores para uma determinada área e, por sua vez, destacam que os mesmos precisam buscar estratégias de ensino que estimulem os alunos a aprenderem.

Questionados sobre a fraca preparação do professor, maior parte deram opiniões negativas. Assim, verifica-se segundo as opiniões dos inquiridos que este factor não contribui para o desenvolvimento de competências, tal como defende MINEDH (2020).

Buscamos também colher opiniões relativamente ao factor envolvimento dos pais e/ou encarregados de educação na vida escolar dos alunos, onde a maioria afirmou que este factor poderia contribuir no desenvolvimento de competências. Assim, com base nos dados, importa referir que os pais e/ou encarregados de educação devem sempre fazer acompanhamento do ensino dos seus educandos, podendo ser através do controle de trabalho de casa, teste e nalgumas vezes, fazendo visita à escola.

4.4 Influência dos gestores escolares no desenvolvimento das competências

Nesta secção apresentam-se os resultados obtidos referentes à influência dos gestores escolares no desenvolvimento das competências

Questionados sobre o que se tem feito quando os alunos têm um desempenho não satisfatório, os entrevistados revelaram que:

Acontecendo isso, teriam de sentar para desenhar estratégias e ver [...] o que está a falhar, será que colocaram mal os professores, será que as turmas não

estão ao nível, estão superlotadas [...] Mas também, iriam procurar ver o plano de aulas do professor e como este é feito.

Quanto a esse aspecto, percebe-se que a direcção da escola quando constata este problema, busca fazer uma monitoria dos processos organizacionais, isto é, tende a rever os efectivos escolares, desde questões ligadas a distribuição de professores por turmas e em relação ao número de alunos por cada sala. Assim, em função das acções desenvolvidas, concluímos que relacionam-se com as ideias de Lück (2009), quando descreve que o gestor escolar, mediante a monitoria dos processos educativos promove: acções, estratégias e mecanismos de acompanhamento sistemático da aprendizagem dos alunos.

De igual modo, esta acção de fazer acompanhamento do processo de ensino, está ligada a (questão 10 do questionário), tal como ilustra o gráfico abaixo.

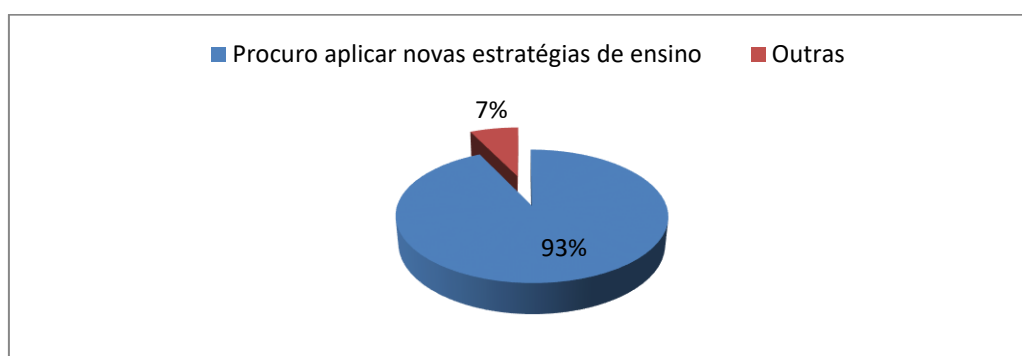


Gráfico 7- Acções desenvolvidas quando os alunos têm um desempenho não satisfatório

Em geral, olhando para o gráfico acima, verifica-se que as respostas dos inquiridos transmitem a ideia de que maior parte dos professores procura aplicar novas estratégias de ensino quando os alunos tendem a ter desempenho não satisfatório. A nosso ver, isso pode também estar relacionado com as diversas estratégias de ensino que existem. De igual modo, observa-se que estes resultados vão de acordo com as respostas dos entrevistados, que referiram que quando se encontram nessa situação, iriam procurar ver o plano de aulas do professor e como este era feito. Nesta perspectiva, Vieira e Vieira (2005), citados por Fernandes (2007), descrevem que é imperioso que o professor escolha uma estratégia de ensino e aprendizagem que lhe proporcione: activa participação dos alunos, um elevado grau de realidade ou concretização e um maior interesse pessoal ou envolvimento do aluno na aula.

Quando questionados sobre como a direcção da escola fazia acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem, estes apontaram concretamente a assistência das aulas. Assim, obtivemos as seguintes respostas:

[...] Primeiro nós distribuimos os horários, mas depois estamos lá, fazemos aquele acompanhamento, assistimos às aulas, verificamos os planos e antes do fim do período, temos reuniões de conselho pedagógico, para ver como as classes estão, como se encontram, quais dificuldades que tem (Entrevistado A).

[...] Nós como direcção, para fazer este acompanhamento, priorizamos a assistência de aulas, para ver como os nossos professores ensinam e se possível trocamos experiências (Entrevistado B).

Em função dos resultados obtidos, constatamos que no geral, o acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem é realizado principalmente por intermédio da assistência das aulas, tal como defende Lück (2009), que na gestão pedagógica, o gestor escolar acompanha e orienta a melhoria do processo de ensino e aprendizagem na sala de aula, mediante observação.

Por outro lado, quando questionados sobre como é que a direcção da escola se mantinha informado sobre as dificuldades que os professores enfrentam na sala de aula, os entrevistados revelaram que:

[...] porque existe elo forte de ligação entre as classes e a direcção da escola, estes responsáveis comunicam sempre seus problemas e os professores de forma directa se comunicam com a direcção [...]. Ainda assim, porque na escola temos aquelas reuniões ou debates, é através daí onde nós sabemos das preocupações de todos [...].

Assim, em função dos resultados obtidos, verifica-se que a principal forma da direcção da escola se manter informada sobre as dificuldades dos professores é por intermédio de debates ou reuniões com seus delegados de classes, ciclos e com os próprios professores. De igual modo, observa-se uma relação com os dados colectados da questão 11 do questionário, gráfico 8, que buscava compreender como é que os professores comunicavam as dificuldades do seu dia-a-dia na escola (vejamos o gráfico na página seguinte).

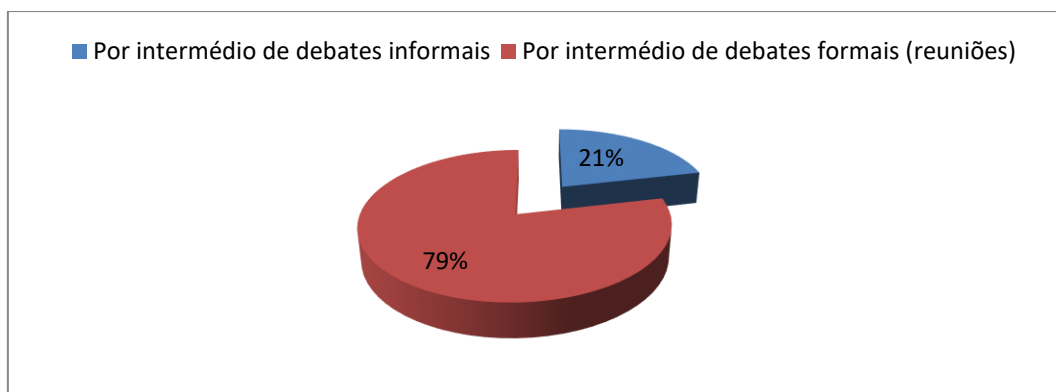


Gráfico 8- Forma como os professores comunicam as dificuldades na escola

Em função do gráfico e dos depoimentos dos entrevistados, verifica-se que há ligação forte entre as respostas, pois a direcção revelou que se mantém informada sobre as dificuldades dos professores por intermédio de debates ou reuniões. E, por sua vez, os professores afirmaram na sua maioria que comunicam as dificuldades por meio de debates formais (reuniões), tal como observa-se no gráfico acima. Assim, mais uma vez, verifica-se ligação forte com a ideia de Sequeira, Xu e Scur (2020), quando descrevem que há casos em que os professores interagem informalmente, contudo na sua maioria interagem por meio de reuniões oficiais.

Por último, buscou-se colher opiniões dos professores sobre como o gestor escolar influenciava no desenvolvimento de competências (questão 12 questionário). Vide o gráfico abaixo.

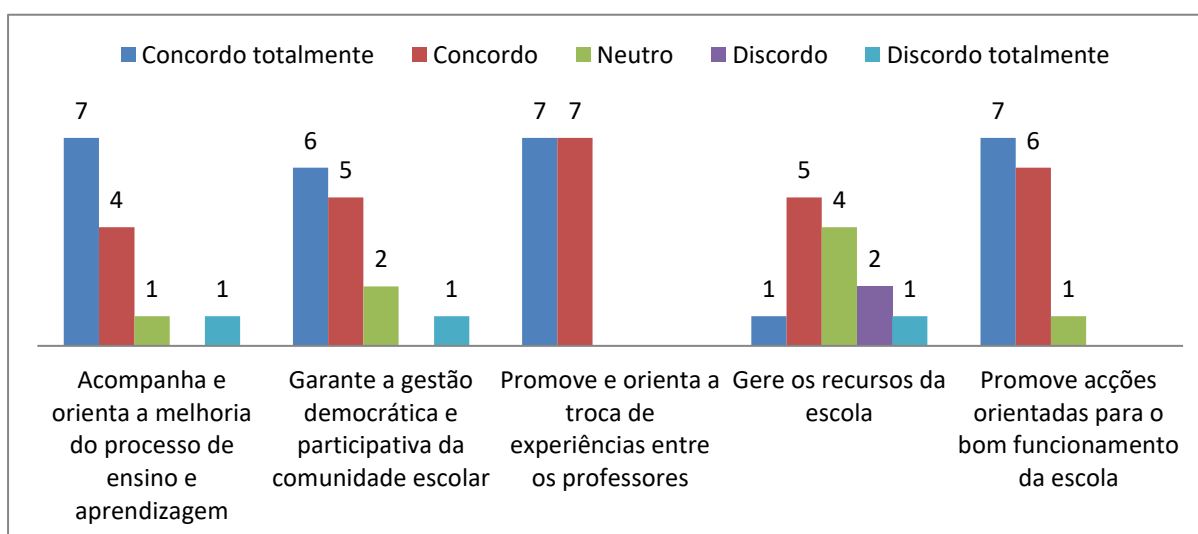


Gráfico 9- influência do gestor escolar no desenvolvimento de competências

Questionados sobre quando o gestor escolar influenciava no desenvolvimento de competências, tal como ilustramos no gráfico anterior, maior parte dos que responderam a questão ligada ao acompanhamento, orientação e melhoria do processo de ensino e aprendizagem, concordaram na sua maioria que se um gestor exercer esta função, poderá influenciar no desenvolvimento de competências. Isso relaciona-se com a ideia de Lück (2009), de que o gestor escolar no exercício de suas funções acompanha e orienta a melhoria do processo de ensino e aprendizagem na sala de aula, mediante observação. Assim, em virtude dos factos mencionados, conclui-se que o gestor escolar, deve monitorar o processo de ensino, pois permitirá o mesmo identificar sucessos e dificuldades dos alunos, tal como dos professores no nível da sua escola.

Quanto às opiniões referentes à gestão democrática e participativa da comunidade escolar, percebe-se que a maioria concordou que esta prática influenciava no desenvolvimento de competências. Portanto, pode-se perceber aqui que os professores reconhecem a necessidade de uma gestão democrática e participativa. Assim, encontrar formas dos gestores escolares incluírem a todos intervenientes da comunidade escolar, na escola constitui uma tarefa importante, tal como defende Lück (2009), que o gestor escolar demonstra interesse pela actuação dos professores, dos funcionários e dos alunos, orientando o seu trabalho em conjunto.

Por sua vez, quando questionados sobre a orientação e a troca de experiências entre os professores, todos os inquiridos afirmaram que esta prática influenciava no desenvolvimento de competências. Assim, os dados apresentados levam-nos a reflectir sobre a necessidade dos gestores escolares, promoverem a orientação e troca de experiências na escola. Por sua vez, isso está relacionado à (questão 2, parte iii da entrevista), quando os entrevistados revelaram que assistem as aulas dos professores, verificam os planos, entre outros aspectos. Deste modo, conclui-se que se deve privilegiar a troca de experiências entre os professores, pois ajuda aqueles que têm dificuldades, tal como aponta Lück (2009), que a troca de experiências entre os professores e o diálogo como estratégia de capacitação em serviço, tem impacto positivo.

Em relação à questão ligada à gestão de recursos escolares, percebe-se que maior parte dos inquiridos afirmaram positivamente que esta função influenciava no desenvolvimento de competências. Assim, estes dados mais uma vez, levam-nos a reflectir sobre necessidade dos gestores escolares, garantirem uma boa gestão dos recursos existentes na escola, tal como

Lück (2009), descreve que o gestor deve garantir a utilização dos recursos e equipamentos disponíveis na escola, para a realização do trabalho pedagógico.

Por último, buscamos colher opiniões relativamente às acções orientadas para o bom funcionamento da escola, onde verificou-se que maior parte dos professores afirmou que esta função do gestor, poderia também influenciar no desenvolvimento de competências. Assim, parece-nos relevante termos gestores escolares preocupados com o bom funcionamento da organização, isto é, de todas as áreas dentro da escola.

Capítulo V: Conclusões e recomendações

Neste capítulo pretende-se apresentar as principais conclusões e recomendações do presente estudo com base na temática analisada.

5.1 Conclusões

Este trabalho teve por intenção analisar a influência das estratégias de gestão aplicadas pela EPC de Bunhiça “C” para o desenvolvimento das competências do 1^o ciclo do Ensino Primário. Para tal, foi definido o seguinte problema de pesquisa: de que forma as estratégias de gestão aplicadas pela EPC de Bunhiça “C” influenciam para o desenvolvimento das competências do 1^o ciclo do ensino primário?

Como forma de responder a questão acima, buscámos primeiro identificar as estratégias de gestão aplicadas na EPC de Bunhiça “C”; segundo, descrever os factores que contribuem para o desenvolvimento de competências; e, por fim, procurámos discutir a influência dos gestores escolares no desenvolvimento das competências.

Assim sendo, em relação às estratégias de gestão aplicadas na EPC de Bunhiça “C”, concluímos que dentre várias que se aplicam, as principais são: a gestão democrática e participativa, o auxílio e troca de experiências entre todos os membros da escola. De igual modo, constatamos que busca-se sempre envolver a todos os intervenientes nos assuntos da escola, mediante reuniões formais e atribuições de cargos.

No que se refere aos factores que contribuem para o desenvolvimento de competências, verificamos que enquanto para a direcção da escola, olha apenas para as estratégias de ensino aplicadas pelos professores na sala de aulas, estes por sua vez, indicaram factores ligados: ao elevado rácio aluno/professor, as condições de trabalho dos mesmos e o fraco envolvimento dos pais e/ou encarregados de educação na vida escolar dos alunos.

No que tange a influência dos gestores escolares no desenvolvimento das competências, concluímos que no geral, esta influência surge mediante o comprometimento e exercício de suas funções. A respeito disso, constatamos que os resultados mostram que se o gestor escolar fizer acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem, assistir as aulas dos professores com frequência, garantir a gestão democrática e participativa, promover a orientação e troca de experiências entre os professores, e desenvolver acções orientadas para o bom funcionamento da escola, este vai influenciar sempre no desenvolvimento das competências.

5.2 Recomendações

- Relativamente às estratégias de gestão aplicadas na EPC de Bunhiça “C”, há necessidade de traçar estratégias para sensibilizar a participação efectiva dos pais e/ou encarregados de educação na escola;
- No que diz respeito aos factores que contribuem para o desenvolvimento de competências, o estudo recomenda aos gestores escolares que estejam atentos as estratégias de ensino aplicadas pelos professores, para que, ainda a tempo, orientem seus professores no sentido de que os alunos desenvolvam competências;
- De igual modo, o estudo recomenda aos gestores escolares a desempenharem suas funções, tendo em conta o propósito da organização.

Referências bibliográficas

- Agostini, M. Z. (2010). *O Gestor Escolar e As suas Acções Frente à Gestão*. (Monografia apresentada, Universidade Federal de Santa Maria, Constantina, Brasil). Disponível em:
https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/12135/TCCE_GE_EaD_2010_AGOSTI_NI_MICHELI.pdf?sequence=1 Consultado no dia 10 de Dezembro de 2023
- Barbosa, A. F. B. (2019). *Prática de Ensino Supervisionada: Estratégias de Ensino e Aprendizagem* (Relatório de Estágio para obtenção do Grau de Mestre, Instituto Politécnico de Bragança, Brasil). Disponível em:
https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/20544/4/RFE_Adriana_Filipa_Branco_Barbosa_30842.pdf Consultado no dia 08 de Agosto de 2023
- Boletim da República. (2018). *Lei nº 18/2018 do Sistema Nacional de Educação*, de 28 de Dezembro, I Série, Número 254, Publicação Oficial da República de Moçambique: Maputo.
- Bombe, J. M. (2022). *Análise do grau de autonomia dos directores das escolas em Moçambique na implementação de acções inovadoras: Estudo de caso das escolas primárias e secundárias do Distrito Municipal KaMavota, no período de 2018-2020*. (Monografia, Universidade Eduardo Mondlane, Maputo, Moçambique). Disponível em:
<http://monografias.uem.mz/bitstream/123456789/2681/1/2022%20-%20Bombe%2C%20Janeta%20Malaquias.%20pdf> Consultado no dia 02 de Dezembro de 2023
- Chiau, M. J. (2020). *O Papel do PDE no Aperfeiçoamento da Gestão das Escolas Primárias do Ensino Público no Município da Matola*. (Dissertação apresentada, Faculdade de Educação, Universidade Eduardo Mondlane, Maputo, UEM). Disponível em:
<http://www.repositorio.uem.mz/bitstream/258/753/1/2020%20-%20Chiau%2c%20Manuel%20Joaquim.pdf> Consultado no dia 06 de Dezembro de 2023
- Dias, I. S. (2010). *Competências em Educação: conceito e significado pedagógico*. Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional, 14(1), 73-78. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/pee/a/XGgFPxFQ55xZQ3fXxctqSTN/?format=pdf&lang=pt>

Consultado no dia 12 de Outubro de 2023

Fernandes, R. M. C. (2007). *Estratégias de Ensino/Aprendizagem das Ciências: Contributo da Formação de Professores do 1º CEB*. (Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro, Lisboa, Portugal). Disponível em: <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/1297/1/2007001296.pdf> Consultado no dia 12 de Outubro de 2023

Flick, U. (2013). *Introdução a Metodologia de Pesquisa: um guia para iniciantes*. Porto Alegre: Penso.

Galeno, F. D. C. (2020). *A Influência da Gestão Escolar nos Resultados Obtidos pelas Instituições de Ensino*. Disponível em: https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2020/TRABALHO_EV140_MD1_SA21_ID5999_30082020104043.pdf Consultado no dia 05 de Dezembro de 2023

Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª Edição. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2010). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª Edição. 3ª reimpressão. São Paulo: Atlas.

Jacquinet, M. (2019). *O que é a Gestão? Uma muito breve introdução*. Disponível em: <https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/8616/1/MarcJacquinet2019bDEE%20Gest%C3%A3o.pdf> Consultado no dia 10 de Dezembro de 2023

Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.

Libâneo. J. C. (2013). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 6ª edição. São Paulo: Heccus Editora.

Lima, I. L. B. (2021). *Coletânea sobre as teorias X e Y na gestão de pessoas nas organizações*. (Monografia apresentada, Universidade Federal da Paraíba, Brasil). Disponível em:

<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/20635/1/ILBL09082021.pdf>

Consultado no dia 10 de Dezembro de 2023

Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. São Paulo: Editora Positivo.

Matos, W. C. R. (2023). Análise de Estratégias para Gestão Educacional. In J. L. Medeiros (Ed.), *Ensino e Educação: contextos e vivências* (pp. 180-195). Campina Grande: Licuri. Disponível em:

<https://editorallicuri.com.br/index.php/ojs/article/download/204/93> Consultado no dia 05 de Dezembro de 2023

Mazzioni, S. (2013). *As estratégias utilizadas no processo de ensino-aprendizagem: concepções de alunos e professores de ciências contábeis*. Revista Eletrônica de Administração e Turismo, 2(1), 93-109. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/AT/article/view/1426/2338> Consultado no dia 23 de Julho de 2023

Melo, A. F., Souza, R. G. M., Lima, J. T. G. P., & Santos, G. A. (2018). *Estratégias e Técnicas de Ensino-Aprendizagem no Curso de Ciências Contábeis na Universidade Federal de Rondônia, Campos de Porto Velho: Percepção dos Graduandos*, 11(4), 167-189. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n4p167> Consultado no dia 07 de Novembro de 2023

MINEDH. (2020). *Plano Curricular do Ensino Primário*. Disponível em: https://mept.org.mz/wp-content/uploads/2020/07/PCEP_Maio_2020_Final_1.pdf Consultado no dia 02 de Agosto de 2023

MINEDH. (2023). *Conferência Nacional da Educação de Qualidade em Moçambique*. Disponível em: <https://www.mined.gov.mz/cneq.php> Consultado no dia 25 de Novembro de 2023

Montijo, C. M. (2018). *Ações e Estratégias da Gestão Escolar no Processo de Inclusão*. (Monografia, Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, Brasil). Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/22516/1/2018_CarolinaMagalhaesMontijo_tc.c.pdf Consultado no dia 05 de Dezembro de 2023

- Munguambe, B. M. (2019). *Análise da contribuição do Conselho de Escola na Gestão Pedagógica, o caso da Escola Primária 4 de Outubro*. (Dissertação apresentada, Faculdade de Educação, Universidade Eduardo Mondlane, Maputo, Moçambique).
- Portal do Governo de Moçambique. (2018). *Leitura e escrita passam a ser o foco*. Disponível em: <https://www.portaldogoverno.gov.mz/por/Imprensa/Noticias/Leitura-e-escrita-passam-a-ser-o-foco> Consultado no dia 28 de Julho de 2023
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2ª edição. Novo Hamburgo: Feevale.
- Rodrigues, T. D. F. F., Oliveira, G. S., & Santos, J. S. (2021). *As pesquisas qualitativas e quantitativas na educação*. Revista Prisma, 2(1), 154-174. Disponível em: <https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/download/49/41> Consultado no dia 10 de Novembro de 2023
- Rosério, O. R. (2015). *Análise da Influência da Gestão na Motivação e Comprometimento dos Professores: Um estudo de caso da Escola Primária Completa da Fepom, cidade de Chimoio*. (Dissertação apresentada, Faculdade de Engenharia da Universidade Católica de Moçambique, Manica, Moçambique). Disponível em: <http://repositorio.ucm.ac.mz/bitstream/123456789/119/1/Oct%C3%A1vio%20Ros%C3%A9rio%20-%20Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf> Consultado no dia 05 de Dezembro de 2023
- Sequeira, S., Xu, G., & Scur, D. (2020). *Práticas de Gestão em Escolas Secundárias de Moçambique*. (Relatório final da International Growth Centre), 1-17. Disponível em: <https://www.theigc.org/sites/default/files/2021/06/Sequeira-et-al-julho-2020-relatorio-final.pdf>
- TPC Moçambique. (2017). *Será que as nossas crianças estão a aprender?* Relatório anual sobre a aprendizagem em Moçambique (fase piloto, província de Nampula). Nampula: Facilidade - (Instituto para Cidadania e Desenvolvimento Sustentável). Disponível em: <https://facilidadeicds.org/wp-content/uploads/2015/12/RELAT%C3%93RIO-SOBRE-A-APRENDIZAGEM-DAS-CRIAN%C3%87AS-EM-MO%C3%87AMBIQUE.pdf> Consultado no dia 05 de Agosto de 2023

Uetela, P. J. (2015). *Teoria da acção comunicativa de Hebernas: um conflito ou realidade social na gestão de Educação em Moçambique?* Revista Eletrônica de investigação filosófica, científica e tecnológica, 2(5), 1-17.

USAID. (2013). *Avaliação de Impacto do Projecto USAID/Aprender a Ler em Moçambique: Relatório do Estudo de Base*. Disponível em: <http://ismoz.com/wp-content/uploads/2017/06/USAID%20Aprender%20a%20Ler%20Baseline%20Report%20em%20Portugues%2020%20June%202013.pdf> Consultado no dia 25 de Novembro de 2023

Apêndice I: Guião de entrevista aplicado ao pessoal não docente

Caro membro da direcção, esta entrevista tem por intenção recolher dados referentes à *“Influência das Estratégias de Gestão Aplicadas pela Escola Primária Completa de Bunhiça “C” para o Desenvolvimento das Competências do 1^o ciclo do Ensino Primário”*.

As respostas serão gravadas apenas com sua permissão.

Sexo:..... Faixa etária:..... Tempo de trabalho na escola:..... Nível académico:.....

Parte I: Estratégias de gestão aplicadas na EPC de Bunhiça “C”

1. Como é feita a resolução de problemas que afectam a organização interna da escola?
2. Que acções são desenvolvidas na escola para alcançar os objectivos traçados?
3. Como é que a direcção da escola promove a participação dos professores no processo de tomada de decisão?

Parte II: Factores que contribuem para o desenvolvimento de competências

1. Em sua opinião, quais são os principais factores que contribuem no desenvolvimento de competências?

Parte III: Influência dos gestores escolares no desenvolvimento das competências

1. Na sua instituição, o que se tem feito quando os alunos têm um desempenho não satisfatório?
2. Como é que a direcção da escola faz acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem?
3. Como é que a direcção da escola se mantém informado sobre as dificuldades que os professores enfrentam na sala de aula?

Apêndice II: Questionário aplicado aos professores

Caro professor (a), este questionário tem por intenção recolher dados referentes à *“Influência das Estratégias de Gestão Aplicadas pela Escola Primária Completa de Bunhiça “C” para o Desenvolvimento das Competências do 1^o ciclo do Ensino Primário”*.

A sua colaboração, fornecendo-nos respostas às questões abaixo, será de grande importância ao estudo pretendido e garantimos absoluto sigilo.

Assinale com (X) a resposta que caracteriza a sua situação.

1. Sexo (marcar apenas uma opção).

Masculino () Feminino ()

2. Faixa etária (marcar apenas uma opção).

Até 25 anos ()

De 26 a 33 anos ()

De 34 a 41 anos ()

De 42 a 49 ()

Acima de 50 anos ()

3. Tempo de trabalho na escola (marcar apenas uma opção).

Até 3 anos () De 4 a 7 anos () De 8 a 11 anos () De 12 a 15 anos () Mais de 16 anos

4. Nível académico (marcar apenas uma opção).

Médio () Licenciatura () Mestrado () Outro ()

5. Classe que lecciona (marcar apenas uma opção).

1^a classe () 2^a classe () 3^a classe () 4^a classe () 5^a classe () 6^a classe ()

6. Como avalia a participação dos professores no processo de tomada de decisão?

(Assinale apenas uma opção com X).

Muito fraco () Fraco () Razoável () Forte () Muito forte ()

7. Com que frequência o pessoal não docente partilha as informações?

(Assinale apenas uma opção com X).

Muito frequente () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca ()

8. De modo a alcançar os objectivos organizacionais da sua escola, quais das estratégias de gestão abaixo indicadas, são aplicadas na sua escola? (Marcar com X)

() Auxílio e troca de experiências entre todos os membros.

() Autonomia dos professores para implementar novas ideias.

() Envolvimento dos pais e/ou encarregados de educação na escola.

() Outras.

Se assinalou outras (especifique tais estratégias aplicadas).

9. Dos factores abaixo descritos, assinale com (X), aqueles que considera que contribuem para o desenvolvimento de competências.

Use a escala que exprime o seu nível de concordância.

1	2	3	4	5
Concordo totalmente	Concordo	Não concordo e Nem discordo	Discordo	Discordo totalmente

Categoria	Concordância				
O elevado rácio aluno/professor	1	2	3	4	5
As condições de trabalho do professor	1	2	3	4	5
O absentismo do professor e do aluno	1	2	3	4	5
Estratégias de ensino aplicadas	1	2	3	4	5
A fraca preparação do professor	1	2	3	4	5
O fraco envolvimento dos pais e/ou encarregados de educação na vida escolar dos alunos	1	2	3	4	5

10. Que acções desenvolve quando os alunos têm um desempenho não satisfatório?

(Assinale apenas uma opção com X).

- () Procuo aplicar novas estratégias de ensino.
- () Informo aos pais e /ou encarregados de educação.
- () Outras.

Se assinalou outras (especifique).

11. Como é que os professores comunicam as dificuldades do seu quotidiano na escola?

(Assinale apenas uma opção com X).

- () Por intermédio de debates informais.
- () Por intermédio de debates formais (reuniões).
- () Outras.

Se assinalou outras (especifique).

12. Assinale com (X), as afirmações que se seguem. Use a escala que exprime o seu nível de concordância.

O gestor escolar exerce influência no desenvolvimento de competências quando...?

(Marcar com X para cada um dos itens).

1	2	3	4	5
Concordo totalmente	Concordo	Não concordo e Nem discordo	Discordo	Discordo totalmente

Acompanha e orienta a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.	1	2	3	4	5
Garante a gestão democrática e participativa da comunidade escolar.	1	2	3	4	5
Promove e orienta a troca de experiências entre os professores.	1	2	3	4	5
Gere os recursos da escola.	1	2	3	4	5
Promove acções orientadas para o bom funcionamento da escola.	1	2	3	4	5

Apêndice III: Termo de consentimento livre e informado

Estudante: Afonso Cristiano Tete

Contacto: 878610125; **Electrónico:** afonsotey0@gmail.com

Sou estudante do curso de Organização e Gestão da Educação na Universidade Eduardo Mondlane- Faculdade de Educação e estou realizando um estudo, que tem por intenção: *“Analisar a Influência das Estratégias de Gestão Aplicadas pela EPC de Bunhiça “C” para o Desenvolvimento das Competências do 1^o ciclo do Ensino Primário”*

Participação: a sua participação no estudo é voluntária, como tal pode decidir participar ou não neste estudo. Se decidir participar será pedido que responda a algumas questões, contudo pode desistir a qualquer altura, sem sentir-se obrigado a dar qualquer justificação.

A sua participação no estudo é anónima e não renumerada, sendo que na publicação dos resultados, sua identidade será mantida em sigilo e serão omitidas todas as informações que o identifiquem.

Ao assinar este documento confirmo o seguinte:

- Compreendi a informação sobre o estudo acima referido, tendo-me sido disponibilizado tempo para reflectir sobre a participação, assim como, colocar todas as minhas dúvidas;
- Compreendo que a minha participação é voluntária e que posso desistir a qualquer momento sem dar qualquer justificação;
- Consinto em participar neste estudo e na divulgação dos dados como descrito na folha de informação ao participante.

Maputo,..... de.....de 2024

Assinatura da (o) participante:.....

O Estudante

Afonso Cristiano Tete:.....

Anexo II: Dados estatísticos das avaliações na disciplina de Matemática

DADOS ESTATÍSTICOS

Visto
14/9/18

INTERVALO	1º TRIMESTRE							2º TRIMESTRE							3º TRIMESTRE																
	AC					AP	MÉDIA DO TRIMESTRE	AC					AP	MÉDIA DO TRIMESTRE	AC					AP	MÉDIA DO TRIMESTRE										
	1	2	3	4	M			1	2	3	4	M			1	2	3	4	M												
0 a 4 Valores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0 a 9 Valores	23	20	10			19	6	7	10	29	13			10	8	9	8	9	10					8	7					6	
10 a 13 Valores	30	26	24			24	26	27	20	21	19			30	14	19	25	24	18					26	25				21		
14 a 17 Valores	14	19	26			23	16	28	30	13	27			26	35	33	20	25	23					24	22				32		
18 a 20 Valores	3	5	10			4	22	8	12	9	13			6	11	7	13	8	15					8	12				7		
N de validados	70	70	70			70	70	70	72	72	72			72	68	68	66	66	66					66	66				66		
N de Positivas	47	50	60			57	64	63	62	43	59			62	60	59	58	57	56					58	59				60		
Porcentagem	67%	71%	85%			72%	91%	90%	86%	59%	81%			68%	88%	86%	57	56%	84%					87%	85%				90%		
Soma de Notas	266	228	178			244	168	939	994	83	1006			942	1021	886	10	909	946					913	919				974		
	11,5	11,8	13,9			12	15	13	13,8	11,8	13,6			13	15	13	13,5	13,5	16,8					15,7	15,8				15,1		

O Director Pedagógico

João Américo Nham

Assinatura e Carimbo

O Director Pedagógico

João Américo Nham

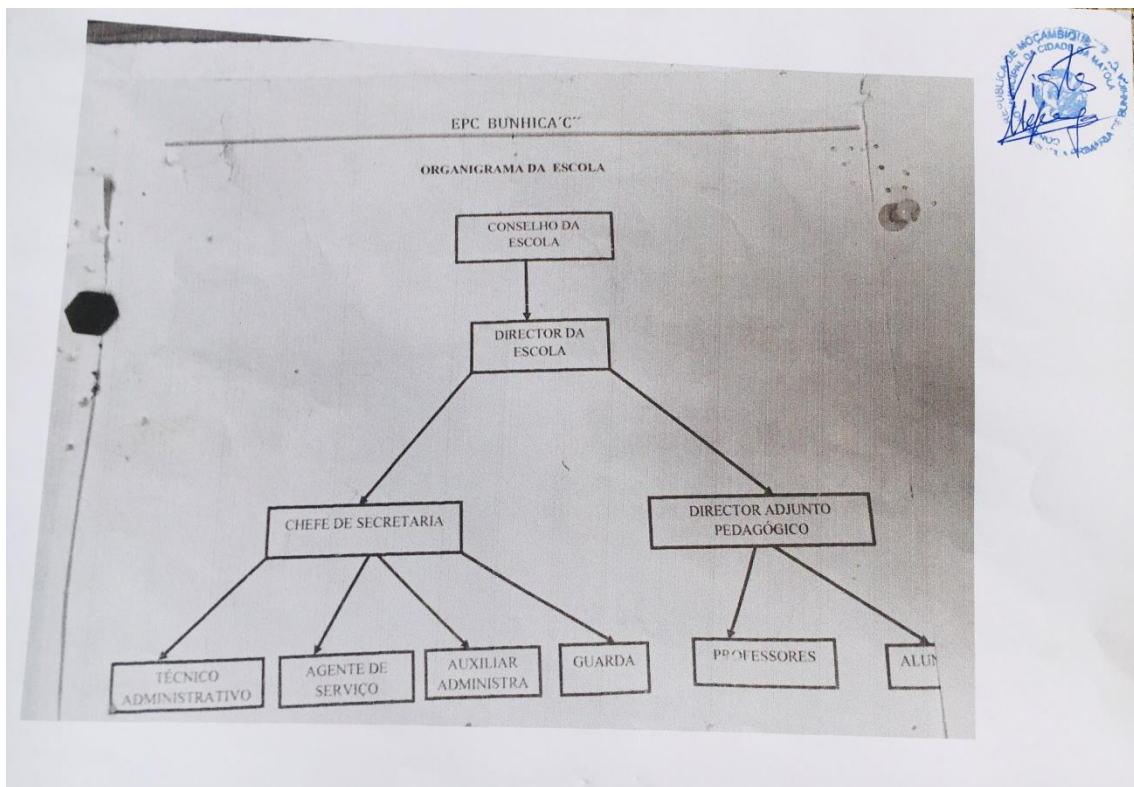
Assinatura e Carimbo

O Director Pedagógico

João Américo Nham

Assinatura e Carimbo

Anexo III: Organigrama da EPC de Bunhiça "C"



Anexo IV: Efectivos escolares 2023



EFFECTIVOS ESCOLARES ANO 2023

a) PROFESSORES

Carreira	DN5		DN4		DN3		DN2		DN1		Total	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Total	00	00	04	08	02	02	00	00	03	05	09	15
	00		12		04		00		08		24	

b) PESSOAL NÃO DOCENTE

Carreira	AUXILIAR		Aux. Adm		TPAP		TSN1		Chefe Sec.		Total	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Total	00	02	00	00	01	00	01	01	00	01	02	03
	02		00		01		01		01		05	

c) EFFECTIVO DOS ALUNOS

CLASSE	1ª Classe		2ª Classe		3ª classe		4ª Classe		5ª classe		6ª Classe		Total Escola	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Total	79	116	90	88	96	107	115	108	104	108	143	155	627	682
	195		178		203		223		212		298		1309	

DISTRIBUIÇÃO DOS ALUNOS POR CLASSES E TURMAS

Classe/Turmas	1ª Classe	2ª Classe	3ª classe	4ª Classe	5ª classe	6ª Classe	7ª Classe
A	65	64	69	63	71	61	-----
B	65	55	66	53	70	60	-----
C	65	59	68	56	71	60	-----
D	-----	-----	-----	51	-----	59	-----
E	-----	-----	-----	-----	-----	58	-----
Total por Clas	195	178	203	223	212	298	-----
Total Geral	1309						

NÚMERO DE TURMAS POR CLASSE

Classes	1ª Classe	2ª Classe	3ª classe	4ª Classe	5ª classe	6ª Classe	7ª Classe	Total
Número de turmas	03	03	03	04	03	05	00	21

Anexo V: Distribuição dos alunos por classes e turnos

DISTRIBUIÇÃO DOS ALUNOS POR CLASSE E TURNOS



I TURNO

CLASSES	Número de turmas por classe	H	M	HM
2ª Cl	Uma turma	35	29	64
3ª Cl	Duas turmas	60	74	134
4ª Cl	Uma turma	30	33	63
5ª Cl	Uma turma	24	47	71
6ª Cl	Duas turmas	57	64	121
Total	07	206	247	453


II TURNO

CLASSES	Número de turmas por classe	H	M	HM
1ª Cl	Três turmas	79	116	195
2ª Cl	Duas turmas	55	59	114
3ª Cl	-----	-----	-----	-----
4ª Cl	-----	-----	-----	-----
5ª Cl	-----	-----	-----	-----
6ª Cl	Duas turmas	59	59	118
Total	07	193	234	427

III TURNO

CLASSES	Número de turmas por classe	H	M	HM
3ª Cl	Uma turma	35	34	69
4ª Cl	Três turmas	85	75	160
5ª Cl	Duas turmas	74	67	141
6ª Cl	Uma turma	27	32	59
Total	07	221	208	429

Anexo VI: Credencial


UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Credencia-se Afonso Cristiano Tete¹, estudante do curso
de Licenciatura em Organização e gestão de Educação²,
a contactar E.P.C. de Bumbo "C"³
a fim de Receber dados inerentes a sua formação⁴.

Maputo, 27 de Novembro de 2023⁵

A Directora Adjunta para Graduação
Nilza A. J. César
Mestra Nilza Aurora Tarcísio César
(Assistente) FAC. EDUCAÇÃO

Apresentou-se
na EPC Bumbo "C"
Aos 27/11/2023
O Director da Escola
Marcos Martins
Maputo

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