



FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EDUCAÇÃO

Curso de licenciatura em Organização e Gestão de Educação

Monografia

RELAÇÃO ENTRE O PERFIL DE LIDERANÇA DO DIRECTOR E O APROVEITAMENTO PEDAGÓGICO: UM ESTUDO DE CASO EM TRÊS ESCOLAS PRIMÁRIAS PÚBLICAS, (2017-2019)

Ercílio Carlos Massande

Quelimane, Março 2022

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EDUCAÇÃO

Curso de licenciatura em Organização e Gestão de Educação

Monografia

RELAÇÃO ENTRE O PERFIL DE LIDERANÇA DO DIRECTOR E O APROVEITAMENTO PEDAGÓGICO: UM ESTUDO DO CASO EM TRÊS ESCOLAS PRIMÁRIAS PÚBLICAS, (2017-2019)

Monografia a ser apresentada ao departamento de Organização e Gestão da Educação na FACED-UEM, em cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção de Grau de licenciatura em Organização e Gestão da Educação.

Supervisor:

Mestre Adriano Uaciquete

Quelimane, Março 2022

Índice

DECLARAÇÃO DE HONRA.....	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS.....	iv
LISTA DE SIGLAS E ACRÔNIMOS	v
Resumo	vi
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	1
1. Contextualização.....	1
1.1. Delimitação do tema	2
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	5
APÍTULO II REVISÃO DA LITERATURA.....	7
2.1. Definição e discussão de Conceitos-chave	7
2.1.1. Gestão	7
2.1.2. O gestor.....	8
2.1.3. Gestão Escolar	8

2.1.4. Gestão Pedagógica	9
2.1.4.1. Gestão dos Recursos Humanos.....	9
2.1.4.2. Gestão Administrativa	10
2.1.5. Estilos de gestão	10
2.1.5.1. Estilo Autoritário	10
2.1.5.2. Estilo Burocrático	11
2.1.5.3. Estilo Participativo	11
2.1.6. Gestão escolar em Moçambique	12
2.1.6.1. A importância da gestão escolar para o processo de ensino e aprendizagem.....	13
2.1.6.2. O papel do director escolar na relação com o trabalho do professor.....	14
2.1.6.3. Influências do director escolar no processo de ensino e aprendizagem	14
2.1.6.4. O perfil do director como Gestor e Líder na Escola.....	15
2.1.6.5. Estudos sobre o modelo dos gestores escolares.....	16
CAPÍTULO III- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
3.1. Abordagem e tipo de pesquisa	18
3.2. População, Amostragem e Amostra em estudo e suas características	19
3.2.1. Universo populacional	19
3.2.2. Amostragem.....	19
3.2.3. Dados e Instrumentos de pesquisa	20
3.2.3.1. Procedimentos e Técnicas de análise e interpretação de dados e informações.....	21
CAPÍTULO IV- APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	22

4.1. Apresentação.....	22
CAPÍTULO V- CONCLUSÕES E SUGESTÕES	30
5.1. Conclusões	30
5.2. Sugestões.....	32
5.2.1. Sugestão para futuras pesquisas.....	33
6. Referências bibliográficas.....	33
Apêndice e Anexos	37
Anexo 1: Credencial	39

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro por minha honra que este trabalho de monografia nunca foi apresentado, na sua essência, em nenhuma instituição para obtenção de qualquer grau acadêmico e que este é o resultado da minha investigação pessoal e das orientações do meu supervisor, o seu conteúdo é original e de todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto e nas referências bibliográfica.

Quelimane, Março 2022

Ercílio Carlos Massande

DEDICATÓRIA

Dedico a minha esposa Flora Cardoso, pelo apoio, dedicação, encorajamento, paciência, amor, compreensão e amizade; e aos meus filhos Noel, Dércio, Same e Evilise.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de endereçar os mais sinceros agradecimentos à Direcção das escolas de Namucarrau, Manla e Têbo que autorizaram a recolha de dados, aos professores e alunos que tornaram possível a realização deste trabalho.

Agradeço a minha família por todo amor dedicado a mim, especialmente à minha mãe Zainabo Lemos, ao meu pai Carlos Massande, aos meus irmãos Renato Carlos Massande, Hilario Carlos Massande, Saidina Carlos Massande, Xanda Carlos Massande e Esperança Carlos Massande que puderam me compreender em todas as etapas da minha vida.

Agradeço ao meu supervisor Mestre Adriano Uaciquete, um exemplo de educador, que serei eternamente grato.

Agradeço a todos os professores do curso de licenciatura em Organização e Gestão de Educação, que de alguma maneira contribuíram de forma positiva para minha formação.

Agradeço aos meus amigos e companheiros nessa jornada, Estêvão Malema, Xavier Jaime, Isolina Siteo e Filmão Salatiel, pelo carinho que dedicaram a mim e pelos momentos que me proporcionaram.

Que Deus vos abençoe!

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Tabela 1: Distribuição da amostra.....	20
Tabela 2. Perfil dos professores.....	22
Tabela 3- Perfil dos alunos.....	23
Tabela 4: Perfil dos directores	23
Tabela 5. Resposta dos professores e alunos em relação ao estilo de gestão.....	24
Gráfico1- Percepção dos profs. Sobre a influência do director no rendimento dos alunos....	25
Gráfico 2- Percepção dos profs sobre a promoção da formação contínua.	27

LISTA DE SIGLAS E ACRÔNIMOS

ADE	Apoio Directo às Escolas
CE	Conselho de Escola
EP	Ensino Primário/ Escola Primária
FACED	Faculdade de Educação
MINED	Ministério de Educação
MEC	Ministério de Educação e Cultura
ONG	Organização Não Governamental
PDE	Plano de Desenvolvimento de Escola
PEA	Processo de Ensino e Aprendizagem
PEE	Plano Estratégico de Educação
PPP	Projecto Político Pedagógico
REGEB	Regulamento do Ensino Básico
UEM	Universidade Eduardo Mondlane

Resumo

Este estudo tem como foco o perfil de liderança do director e o aproveitamento pedagógico dos alunos em três instituições de ensino primário em Moçambique. O objectivo principal foi de analisar em que medida o perfil de liderança do director influencia o aproveitamento pedagógico dos alunos. A pesquisa foi levada a cabo no Distrito de Mulevala, Província Central da Zambézia, em três escolas públicas nomeadamente a Escola Primária do 1º e 2º Grau de Namucarrau, Escola Primária do 1º e 2º Grau de Manla e Escola Primária do 1º e 2º Grau de Têbo. Esta pesquisa seguiu as abordagens quantitativa e qualitativa do tipo estudo de caso caracterizadas pela recolha, análise e interpretação dos dados. Para isso foram conduzidas entrevistas, respondidos questionários e analisados documentos. Uma amostra para o ano de 2021, de 52 elementos seleccionados segundo as técnicas de selecção aleatória simples. Os dados recolhidos foram agrupados em três categorias: (i) Percepção sobre os estilos de gestão escolar; (ii) Processos de gestão que influenciam no aproveitamento pedagógico e (iii) Relação entre a formação do director e a qualidade do processo de ensino e aprendizagem. Os resultados do estudo permitiram concluir que nas três escolas pesquisadas existe uma forte tendência para um modelo organizacional burocrático associado ao estilo de gestão autocrático, levando à fraca abertura por parte dos directores. Na segunda categoria o estudo concluiu que os directores procuram encorajar e oferecer aos professores ferramentas metodológicas que contribuem para a construção de conhecimento dos alunos; e finalmente a terceira categoria, o estudo conclui que existe um fraco investimento na formação contínua dos directores assim como dos professores, este aspecto teve maior evidência em duas escolas das três pesquisadas. De uma forma geral o estudo sugere aos directores das escolas que assumam uma atitude proactiva e transformadora como um dos principais aspectos para o desempenho qualitativo dos professores, alunos e para o desenvolvimento das escolas. Recomenda igualmente que se preparem os directores e professores em matéria de gestão de todo processo educativo.

Palavras-chave: Gestão escolar, rendimento escolar, Estilo de gestão, Gestor escolar, Escola primária e processo de ensino e aprendizagem.

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

O presente capítulo está dividido em cinco secções, a primeira apresenta a introdução, a segunda é a delimitação do tema, a terceira a declaração do problema, a quarta enuncia os objectivos e as perguntas de pesquisa e a quinta faz referencia à justificação do estudo.

1. Contextualização

Uma gestão de qualidade requer responsabilidade, comprometimento e envolvimento significativo de todos e particularmente do director escolar com contexto educacional.

O director escolar, desempenha várias tarefas entre todos sectores da escola, sob todos aspectos; influenciar positivamente o ambiente e o clima organizacional da escola, assim como garantir o bom desempenho dos profissionais que trabalham na instituição. Portanto, o director assume funções de natureza administrativa e pedagógica.

O processo de ensino e aprendizagem do aluno é promovido a partir da criação de condições físicas, materiais e financeiras, formação contínua dos gestores e promoção de treinamento para os docentes contribuindo significativamente para o bom desempenho de todos os alunos.

O Ministério de Educação de Moçambique MINED (2012), definiu como prioridade oferecer uma educação de qualidade a todas as crianças no quadro do Plano Estratégico da Educação (PEE) 2012-2019 que tem como objectivo a melhoria da qualidade de aprendizagem para todas as crianças.

O presente trabalho explora relação entre o perfil da liderança dos directores escolares e o aproveitamento pedagógico em três escolas primárias do Distrito de Mulevala província da Zambézia, e procura analisar se o perfil da liderança do director tem impacto positivo ou negativo no aproveitamento pedagógico e no processo de ensino e aprendizagem.

O trabalho é composto por cinco capítulos. No capítulo I (Introdução), temos a delimitação do tema, justificativa e ainda formulação do problema de pesquisa, onde são colocadas as questões fundamentais, seguidas dos objectivos que conduziram a pesquisa. O capítulo II (Quadro teórico conceitual) onde se discute a base teórica que fundamenta a realização da pesquisa. No III capítulo Procedimentos metodológicos, o Capítulo IV Apresentação e análise de dados e o Capítulo V Conclusão e sugestões e referencias Bibliográficas.

1.1. Delimitação do tema

Este tema tem por objectivo analisar a relação entre o perfil de liderança do director escolar e o aproveitamento pedagógico, no terceiro ciclo do Ensino Primário (EP), sobretudo na Escola Primária do 1º e 2º Grau de Namucarrau, Escola Primária do 1º e 2º Grau de Manla e Escola Primária do 1º e 2º Grau de Têbo, na Província da Zambézia, no período de 2017-2019; fazem parte da pesquisa os actores educativos destas instituições, sobretudo directores de escola, professores e alunos.

O estudo centrou-se em directores que atribuem importância à liderança pedagógica eficaz, isto é, as suas políticas de ensino e da gestão institucional, seu estilo de gestão e os seus efeitos sobre o aproveitamento pedagógico, com mínimo de 10 anos de experiência em cargos de gestão escolar.

1.2. Formulação do Problema

A pesquisa acerca do processo de ensino e aprendizagem tem merecido atenção de vários investigadores. Numa pesquisa levado a cabo, Da Silva (2014) refere que a formação inicial e contínua dos professores, a situação física dos edifícios escolares e a formação dos gestores condicionam o rendimento escolar. Em relação a liderança pedagógica, Machado (2009) concluiu que, as escolas que implementam um modelo de educação com perspectivas democráticas pela qual vivencia-se uma gestão participativa, os alunos apresentam bom desempenho pedagógico.

Numa pesquisa a cerca de liderança transformacional em escolas primárias moçambicanas Bazo (2011, p.140) concluiu que:

Os gestores escolares mostravam uma atitude positiva perante mudanças curriculares que preconizavam métodos de ensino-aprendizagem centrados no aluno. Porém, alguns gestores mostravam certa resistência as mudanças (Bazo, 2011, p. 140)

No desempenho de funções de direcção executiva, o director é o principal responsável da escola, assegura a direcção científica, técnica, pedagógica em particular no cumprimento de planos de estudo e programas de ensino aprovados oficialmente pelo ministério que superintende a área de educação.

A promoção de elementos fundamentais da gestão escolar na instituição de ensino como: a motivação e desenvolvimento do espírito comprometido com a educação, cultura organizacional, cultivo de diálogo e comunicação aberto e contínuo; inter-relacionamento pessoal da comunidade escolar e promoção de um ambiente centrado na aprendizagem pode contribuir indirectamente no desempenho dos alunos. De acordo com Lima (2003) citando Hallinger e Heck (1998), nos seus estudos sobre “efeitos de director” destacando o modelo dos efeitos mediados, aponta que as acções do director influenciam indirectamente os resultados dos alunos.

Tomando em consideração as constatações acima expostas coloca-se a seguinte questão:

Em que medida o perfil de liderança do director escolar influencia o aproveitamento pedagógico dos alunos nestas três Escolas Primária do Distrito de Mulevala Província da Zambézia?

É com base neste entendimento que se formularam os objectivos e as perguntas de pesquisa para o presente estudo.

1.3. Objectivos da pesquisa

1.3.1. Objectivo Geral

- Analisar a relação entre o perfil de liderança do director escolar e o aproveitamento Pedagógico em três escolas primárias do Distrito de Mulevala, Província da Zambézia.

1.3.2. Objectivos Específicos

- Identificar o estilo de gestão praticada pelos directores das escolas em estudo.
- Descrever os processos de gestão que influenciam o aproveitamento pedagógico nas Escolas.
- Relacionar a formação do director e aproveitamento pedagógico dos alunos.

1.4. Perguntas de Pesquisa

De acordo com a questão colocada sobre a influência dos directores no aproveitamento pedagógico dos alunos nas escolas em estudo, avançou-se as seguintes perguntas:

- Qual é o estilo de gestão praticada nestas escolas?
- Quais são os processos de gestão que influenciam no PEA?
- Qual é a relação entre a formação do director e o processo de ensino e aprendizagem?

1.5. Justificativa

Justificativa é a parte do trabalho onde o autor fundamenta as motivações que o levaram a realizar a pesquisa.

A escolha do tema justifica-se pela importância que a gestão escolar vem apresentando no âmbito nacional e internacional, tornando-se cada vez mais evidente a necessidade de uma gestão que prima pela excelência, para que haja o desenvolvimento pleno das instituições de ensino e de educação como todo. Além disso, o presente tema tem a ver com o sentido profissional e pessoal do pesquisador.

A pertinência do estudo é de que se precisa aprimorar e avaliar continuamente os estilos de gestão pedagógica eficaz para o sucesso do processo de ensino e aprendizagem em qualquer contexto.

A análise do perfil de liderança dos directores escolares nestas instituições de ensino poderá contribuir para a construção do conhecimento, das competências e das habilidades dos alunos.

A relação entre a gestão escolar e o desempenho escolar tem sido enfatizado em Moçambique a partir dos anos 90 por causa da reforma curricular feita no sector da educação. Iniciando assim, um processo de inovação em gestão escolar em diferentes níveis de ensino.

O tema em estudo é relevante, pois, contribuirá para aquisição de mais conhecimentos para a área de gestão escolar; ao nível social, dá-se a referência ao desenvolvimento da sociedade pela melhoria no processo de ensino e aprendizagem que é fruto de boas práticas de gestão escolar.

Os resultados pedagógicos diversificados que as escolas objecto de estudo atingiram no período 2017-2019 parecem apontar para a existência de diversas formas de interacção entre o director, professor e aluno e a comunidade escolar no seu todo, indiciando, assim, a existência de estilos de gestão diversificados através dos quais cada instituição pauta e revê. Neste contexto, surge o interesse do autor em querer estudar a relação entre o perfil de liderança director escolar e o aproveitamento pedagógico nestas três instituições públicas do ensino primário localizadas no Distrito de Mulevala, Província Zambézia. Há que se ter em

conta essas três escolas apresentam alguns elementos similares que as aproximam umas das outras, tais como falta de infra-estruturas e materiais adequados e apresentam um padrão comum de hierarquia de direção, elementos esses que justificaram a escolha das mesmas.

CAPÍTULO II- REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura é a etapa do trabalho em que se reúnem as fontes de pesquisa que vão fornecer suporte teórico para o trabalho.

Este capítulo encontra-se organizado em (4) quatro secções distintas. Na primeira secção abordam-se os conceitos-chave da pesquisa, a segunda discute a gestão escolar em Moçambique, sua importância para o processo do ensino aprendizagem (PEA) e o papel do director na relação com o trabalho docente, por sua vez, a terceira destaca a questão da liderança escolar e finalmente na quarta secção faz-se uma análise sobre modelos de gestores escolares e a sua influência no sucesso dos alunos.

2.1. Definição e discussão de Conceitos-chave

Esta secção apresenta uma discussão de termos chave usados no estudo nomeadamente: “Gestão”, “gestor”, “gestão escolar” e “estilos de gestão pedagógica”.

2.1.1. Gestão

O termo “ gestão ” na literatura educacional é relativamente recente e assume um papel muito importante na actualidade. Neste trabalho, a gestão é considerada como uma expressão, que consiste na condução dos destinos de uma instituição, que permitem o alcance dos seus objectivos.

A gestão representa a forma como se planifica, organiza, lidera, coordena, controla e avalia os esforços de um grupo de pessoas que constituem uma organização, as tarefas e actividades realizadas para atingir um resultado comum (Chiavenato,1999).

Por seu turno, Maximiano (2004) define “gestão” como sendo uma palavra associada a outras que se relacionam com processo de tomar decisões sobre recursos e colectivos. Ainda de acordo com o mesmo autor “gestão” significa governo, conjunto de princípios e função de administração e direcção.

A gestão é uma aplicação ordenada e sistemática do saber que envolve processos e resultados, pois o alcance destes implica o saber, o saber fazer e o saber ser, (Drucker, 2004)

Para o presente estudo considera válido o conceito avançado por (Maximiano, 2004).

2.1.2. O gestor

O gestor na função do director é um indivíduo que exerce, dentro da instituição escolar, a liderança no desenvolvimento e controle das actividades, coordenando os demais funcionários para atingir os objectivos propostos.

Fayol (1960) define gestor como sendo, a pessoa a quem compete a interpretação dos objectivos propostos pela organização e actua através do planeamento, da organização, da liderança ou direcção e do controlo, a fim de atingir os referidos objectivos.

Para além de ser responsável pela organização do ambiente do trabalho, o gestor também precisa ser um motivador da equipe para o desenvolvimento das capacidades de cada um.

Por sua vez, Garay (2011) considera gestor como uma pessoa responsável por planejar e dirigir o trabalho de um grupo de indivíduos, monitorando o trabalho e tomando medidas correctivas quando necessárias.

Neste estudo, associamos a figura do gestor na perspectiva de Fayol (1960), como um líder mentor, coordenador e orientador principal da vida da organização.

Ao longo deste estudo usar-se-ão os termos “gestor” pretendendo-se com isso designar aquele que exerce a liderança no seio das instituições e, “gestão escolar” que engloba a responsabilidade que as unidades escolares possuem, tais como: elaborar e executar a proposta pedagógica, administrar o pessoal e os recursos materiais e financeiros.

2.1.3. Gestão Escolar

Todas as organizações, incluindo as escolas pressupõem uma gestão de recursos humanos, materiais e financeiros para o seu funcionamento.

Para além disso, uma gestão implica o diálogo como forma de encontro entre as pessoas, o que possibilita a solução de conflitos no seio das organizações.

De acordo com Luck (2000), a gestão escolar é uma dimensão que tem por objectivo promover a organização, a mobilização e a articulação das condições tanto materiais quanto humanas indispensáveis aos processos educacionais da escola que promovem a aprendizagem dos alunos.

A gestão escolar é um conjunto de normas, directrizes, acções e procedimentos que asseguram a racionalização de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais, tendendo a formação de cidadãos com competências e habilidades necessárias à inserção social, (Libâneo, 2002).

Entretanto a gestão escolar é a forma de organizar o funcionamento da instituição de ensino nos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais e pedagógicos.

Para Ferreira (2004), o conceito de gestão escolar, tem três subdivisões que funcionam interligadas e ajudam a compreender como as áreas de uma gestão funcionam, nomeadamente: Gestão Pedagógica, Gestão dos Recursos Humanos e Gestão Administrativa.

2.1.4. Gestão Pedagógica

É o lado mais importante e significativo da gestão escolar. Cuida de gerir a área educativa, propriamente dita, da escola e da educação escolar. Estabelecendo objectivo para o ensino geral e específico, a gestão pedagógica define as linhas de actuação em função dos objectivos e do perfil da comunidade e dos alunos.

O director é o grande articulador da Gestão Pedagógica e o primeiro responsável do seu sucesso.

2.1.4.1. Gestão dos Recursos Humanos

Não menos importante que a gestão pedagógica, a gestão pessoal dos alunos, da equipe escolar e da comunidade, constitui a parte mais sensível de toda gestão. Direitos e deveres, atribuições de professores, corpo técnico, pessoal administrativo, alunos, pais e comunidade estão no regulamento interno da escola.

2.1.4.2. Gestão Administrativa

Cuida da parte física (os edifícios, equipamentos, materiais que a escola possui) e da parte institucional (a legislação escolar, direitos e deveres, actividades da secretaria) suas especificidades estão enunciadas no Plano Escolar.

Desta forma, a gestão escolar envolve actividades de planificação, mobilização, motivação e coordenação, constituindo uma forma de organizar o funcionamento das instituições de ensino nos aspectos políticos, administrativos, financeiros, culturais e pedagógicos, procurando a transparência às suas acções e actos.

Sendo assim, considerando-se a gestão de uma organização estão relacionadas também com os estilos de gestão adoptados por sua administração, na secção seguinte aborda-se sobre os estilos de gestão organizacional.

2.1.5. Estilos de gestão

Entende-se por estilo de gestão a maneira como o administrador age perante a liderança, bem como a maneira como se comporta em relação ao nível de delegação de tarefas aos funcionários, seus valores pessoais e o nível de motivação de sua equipe.

Dessa forma, assume-se que o gestor desempenha os papéis de planificação, organização, liderança, controle e coordenação, (Fayol, 1960).

Então, conclui-se que o seu estilo de gestão, fica evidenciado na forma como estabelece objectivos, lidera equipes de trabalho, propicia a automotivação, comunica-se com as pessoas envolvidas nas diversas questões e controla os trabalhos e os trabalhadores.

Portanto, na arena de administração distingue-se vários estilos de gestão. Porém, no âmbito organizacional destacam-se três estilos: Autoritário, Burocrático e participativo.

2.1.5.1. Estilo Autoritário

Nesse estilo de gestão as decisões são totalmente centralizadas. O subordinado fica a mercê do superior. Ele não tem autonomia e liberdade para tomar quaisquer tipos de decisões, apenas actua como um executor, não pode pensar nem criar.

O relacionamento interpessoal é extremamente prejudicial entre as pessoas e para o desenvolvimento das actividades.

De acordo com Chiavenato (2006, p.18) “a gestão autocrática baseia-se pela centralidade do poder, imposição dos pontos de vista e impede a participação dos membros na tomada de decisão da organização”. Um gestor autocrático limita-se a comunicar aos seus subordinados o que eles têm de fazer e espera ser obedecido sem problemas. Nas escolas, este estilo de gestão não permite uma colaboração efectiva entre o líder e o liderado, situação que pode provocar uma insatisfação dentro da comunidade escolar.

2.1.5.2. Estilo Burocrático

A burocracia enfatiza a formalização (obediência às normas, rotinas, regras e regulamentos) divisão do trabalho, hierarquia (obediências às ordens dos superiores e conferências de status às posições hierárquicas elevadas), impessoalidade, profissionalização e competência técnica dos funcionários. Em defesa deste estilo, Weber, incentiva as organizações, a adoptarem os princípios desta perspectiva, bem como uma estrutura de actividades baseada no racionalismo burocrático.

Este estilo de gestão dificulta a participação da comunidade escolar no desenvolvimento da mesma. O trabalho dos directores está voltada somente para o interior da escola e não dá conta os outros actores da educação, o que torna difícil realizar as necessidades encaradas pela instituição. A gestão burocrática caracteriza-se pela hierarquia e controle enfocando nos processos, é constituída por uma estrutura social racionalmente organizada e compete ao gestor autoridade e poder de coacção sobre os subordinados e meios coercivos capazes de impor a disciplina (Robbins, 2002).

2.1.5.3. Estilo Participativo

No estilo de gestão participativa o processo de tomada de decisão é descentralizado.

Contudo, ressalta-se que os níveis superiores ainda continuam definindo as políticas gerais da gestão para a organização. As decisões são descentralizadas conforme a natureza e complexidade das realidades internas e externas. A forma de relacionamento neste estilo é

baseada em trabalho de equipa, favorecendo a troca de informações, de experiências e, ainda, para fortalecer os laços de amizade.

De acordo com Barroso (2005), a participação dos actores educativo na gestão da escola é muito importante uma vez que estes têm um papel fundamental na construção e no desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem. Isto porque a gestão escolar é inerente ao próprio acto educativo.

O envolvimento dos professores, alunos, pais e encarregados de educação e a comunidade local na gestão escolar, contribui para que os mesmos identifiquem se claramente com as decisões tomadas e se sintam motivados para implementa-los.

Este estilo de gestão é coerente para o presente estudo, pois destaca o papel da comunidade educativa na gestão escolar como fundamental para o sucesso do PEA.

Depois de se apresentar as definições-chave, segue-se a subsecção que discute a gestão escolar em Moçambique, a importância de gestão escolar para o processo de ensino e aprendizagem, o papel do director na relação com o professor, influência do director no processo de ensino e aprendizagem, O perfil do director como Gestor e Líder na Escola e estudos sobre modelos dos gestores escolares.

2.1.6. Gestão escolar em Moçambique

A gestão escolar constitui uma das dimensões de actuação profissional na educação destinada à realização, a planificação, a organização, a liderança, a orientação, a coordenação, a mediação e a avaliação dos processos necessários à efectivação das acções educacionais orientadas para a promoção de aprendizagem e formação dos alunos.

A administração das escolas rege-se por modelos políticos e administrativos que podem ser centralizados ou descentralizados.

As escolas moçambicanas pautam por uma gestão centralista burocrática para área pedagógica, onde predomina uma visão burocrática centrada na figura do director da escola. De acordo com Libânio (2002), a organização dos processos de gestão assume diferentes

modalidades, conforme a concepção que tenha das facilidades sociais e políticas da educação em relação à formação dos alunos.

A gestão das instituições de ensino em Moçambique é regida pelo Decreto-lei Nº 18/2012, de 7 de Dezembro, que cria e extingue funções de direcção e chefia nos estabelecimentos de ensino e aprova os respectivos qualificadores. Este documento define as designações das carreiras, categorias e funções de direcção, chefia e confiança, os conteúdos de trabalho e os requisitos de qualificação, determinando o grupo salarial que lhe corresponde. Os requisitos de qualificação são constituídos pelos conhecimentos específicos de formação técnico-profissional e/ou académica mínima exigível e pela experiência profissional que o funcionário deve possuir para realizar as funções e tarefas constantes no conteúdo do trabalho. (Moçambique, 2010).

A gestão escolar em Moçambique depende do centralismo do poder financeiro e a indicação política de gestores, o que pressupõem que a gestão participativa constitui ainda um desafio e um dado que necessita de ser aprimorado de modo a favorecer as escolas.

Torna-se numa obrigação criar ambientes educativos estimulantes e adequados que permitam definir e aprovar as suas próprias normas de organização, direitos e deveres dos membros da comunidade escolar, obviamente sempre dentro do quadro da lei.

2.1.6.1. A importância da gestão escolar para o processo de ensino e aprendizagem

O director escolar é o responsável pela organização e bom funcionamento de uma instituição de ensino. Ao director compete zelar pela escola como um todo, tendo como foco da sua actuação em todas as acções e em todos momentos.

Bazo (2011) citando Beck (1999) sugere que, um pré-requisito para o aperfeiçoamento da escola e da sua capacidade para ajudar os alunos a aprender reside no facto de que as escolas devem ter líderes de qualidade elevada e que apostem e invistam no seu desenvolvimento profissional contínuo.

Sendo que Michele (2010), descreve como essencial a participação do director escolar no processo político-pedagógico da escola, pois sua actuação pode ter implicações sobre transformação social, dentro e fora da escola. Ainda o mesmo autor refere que: Seria

impossível o desenvolvimento da actividade administrativa voltada para a transformação social, na escola, se esta fosse, a prior, incapaz de contribuir para formação integral do aluno.

De acordo com o Manual do MEC (2008), o gestor escolar efectiva um verdadeiro exercício de liderança, na medida em que integra e modifica os aspectos encontrados na administração geral da escola.

2.1.6.2. O papel do director escolar na relação com o trabalho do professor

Sabe-se que um relacionamento saudável, permanente e produtivo deve ser pautado pelo diálogo e respeito. Nos relacionamentos profissionais não é diferente.

Brandão (1985) diz que, o diálogo e apoios frutificam as múltiplas aprendizagens, as trocas e os bons relacionamentos.

Um director deve criar vínculos de confiança e respeito mútuo, com seus colaboradores e procurar acompanhar de perto, o dia-a-dia da prática docente de cada um.

O mesmo autor afirma que, os professores são e serão sempre a principal voz dentro duma escola; eles estão na linha da frente do processo de ensino e aprendizagem, lidando com cada aluno e com a forte missão de mediar novos conhecimentos.

Entende-se assim, como fundamental o papel do director de apoiar e de promover o profissionalismo interactivo. Essa tarefa deve envolver o auxílio aos professores para que entendam a sua própria situação de modo a oferecer recursos para o aprimoramento.

2.1.6.3. Influências do director escolar no processo de ensino e aprendizagem

Na escola, a estrutura organizacional pode contribuir para o sucesso da mesma, pois, interfere no aproveitamento dos alunos. O estilo de liderança dos órgãos da escola, pode influenciar no PEA e nos resultados das instituições escolares, promovendo baixas ou altas expectativas dos professores e dos alunos em relação à escola. Neste caso, a gestão escolar é vista como desempenhando um papel importante no processo de ensino e aprendizagem.

A escola enquanto comunidade educativa tem como finalidade essencial de servir os seus utilizadores (alunos, professores, funcionarios e familias) e a comunidade local em que se

insere. O director deve ter consciencia da heterogeneidade de posicionamentos e de conflitos existente e que, em certos momentos, poderá tornar-se mais evidente. Neste campo de relações humanas, o director poderá cimentar a sua liderança e autoridade pelos seus colaboradores.

Sendo os objectivos essenciais da escola são a educação, instrução, formação e qualificação, considera-se que a gestão pedagógica é o cerne da sua actividade. Uma boa gestão deve, portanto, privilegiar a promoção da aprendizagem, procurando adequar as condições físicas, materiais e financeiras na escola, para melhorar o sucesso; com isso esta pesquisa concorda com Vicente que uma boa gestão contribui para uma escola de qualidade:

2.1.6.4. O perfil do director como Gestor e Líder na Escola

Gestão e liderança são pilares essenciais da organização e funcionamento das escolas e aspectos convergentes de uma mesma acção. Os conceitos de “administração” e “gestão” são, por vezes, utilizados indistintamente, mas há quem atribui o termo “administração” às organizações do sector público e “gestão” à do privado. O termo gestão é utilizado indistintamente para as actividades públicas e privadas (Vicente, 2004, p.19).

O conceito de liderança é algo recente no âmbito educacional. Abordando o perfil do director, Azevedo contrapõe a gestão e liderança na escola, afirmando:

Maior parte dos nossos directores escolares procura ser um bom gestor, dentro de um quadro institucional em que a boa gestão é equivalente à verificação da conformidade com a norma instituída. Alguns procuram também ser líderes, ou seja, animadores e condutores dos membros da organização escolar para cumprimento da sua missão educativa procurando envolver todos na melhoria permanente do desempenho social da escola (Azevedo, 2003, p. 81)

A liderança é mais decisiva na gestão das escolas do que em outras organizações, devido a algumas características específicas desta organização. A liderança é um processo que consiste basicamente em o líder influenciar os seus subordinados de modo a contribuírem para o sucesso da organização, sendo uma peça chave e força motriz das organizações. Por isso, as lideranças fortes e transformadoras são essências para melhorar a qualidade, eficiência e eficácia da escola. Como referem Hargreaves e Fink (2007, p. 31)

A liderança e a melhoria educativa preservam e desenvolvem a aprendizagem profunda de todos, uma aprendizagem que se dissemina e que perdura sem provocar qualquer dano àqueles que nos rodeiam, trazendo-lhes, pelo contrario, benefícios positivos, agora e no futuro (hargreaves e Fink, 2007, p. 31).

Considera-se que um objectivo crucial do director, gestor e líder, deve ser transformar a organização que gere numa “escola eficaz” . Para isso, é essencial ter uma visão estratégica, desenvolver a cultura da organização, promover um clima de confiança e respeito e orientar para a concretização dos objectivos do PPP e a missão da escola.

2.1.6.5. Estudos sobre o modelo dos gestores escolares

As organizações escolares pautam por determinados modelos de gestão e prevalecem no seio das instituições escolares modelos de gestão próprios de cada instituição os quais têm influência na forma de organização interna e na gestão escolar.

Várias pesquisas foram realizadas acerca da influência do director no resultado dos alunos. O foco vai para os estudos de Hallinger e Heck (1998) citados por Lima (2003). De acordo com esses autores os efeitos do director escolar afectam directa ou indirectamente os resultados dos alunos através das suas acções.

Nesses estudos destacam-se dois modelos dos efeitos de gestores escolares:

- Modelo dos efeitos directos: Este estudo refere que as acções do director influencia directamente os resultados apresentados pela escola.
- Modelo dos efeitos mediados: acredita-se que as acções do director afectam os resultados da escola indirectamente, através da sua influência sobre outras variáveis.

Analisando os resultados dessa pesquisa, é de salientar que tanto o modelo dos efeitos directos como o modelo dos efeitos mediados carece duma abordagem quantitativa ou estatística que sustentam essas conclusões; porém, há claras evidências qualitativas que apontam que o perfil do director influencia indirectamente o desempenho dos alunos,

Os autores consideram tais factores características que definem um bom professor, entretanto estes factores estão intrinsecamente ligados aos gestores, de certa forma definem a qualidade dos directores.

O director da escola que prima pela promoção de acções de formação contínua, em situação de trabalho, com foco no desenvolvimento das competências pedagógicas e o aprimoramento

das acções favoráveis à criação de um ambiente escolar favorável a melhoria das experiências tem efeitos indirectos aos resultados da escola, neste ponto, Luck (2005, p.205) reforça:

Devido a sua posição na escola, o desempenho do director exerce forte influência (tanto positiva como negativa) sobre todos os sectores da escola. É do seu desempenho e da sua habilidade em influenciar o ambiente que depende em grande parte, a qualidade do ambiente e clima da escola, o desempenho do seu pessoal e a qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

Um dos papéis do gestor escolar, na função de director é a planificação das suas actividades, já que constitui um processo imprescindível em todos os sectores da actividade educativa. Luck (2009) considera que sem planificação, que organize e dê sentido e unidade ao trabalho as acções tendem a ser improvisadas, aleatórias, espontâneas, imediatistas e orientadas pelo ensaio e erros, condições que prejudicam a educação.

A gestão escolar em Moçambique é dirigida pelo director, indivíduo da escola que representa o gestor público dentro da escola, sendo a figura mais importante e de maior influência no ambiente escolar, cujas suas actividades são compartilhadas pelo director adjunto pedagógico e o chefe da secretaria; mas a responsabilidade pela efectivação da gestão permanece sempre com o director. A gestão escolar nesta pesquisa se relaciona à percepção do director escolar como um actor motivador e impulsionador da escola cujo suas acções influenciam o rendimento dos alunos.

A partir da revisão da literatura exposta, foi possível definirem-se os procedimentos metodológicos subsequentes, evidenciados no próximo capítulo.

CAPÍTULO III- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo apresenta a metodologia do estudo. O mesmo é composto pelas secções 3.1 a 3.2.3.1 que abordam as opções metodológicas tomadas, a abordagem e tipo de pesquisa, Universo populacional, Amostragem, Caracterização da amostra, Dados e Instrumentos de pesquisa, Procedimentos e, por fim Técnicas de análise e interpretação de dados e informações, respectivamente.

3.1. Abordagem e tipo de pesquisa

O presente estudo possui uma abordagem quantitativa e qualitativa. O método de pesquisa quantitativo possibilita quantificar opiniões, atitudes e comportamentos de determinada população ou fenómeno, demonstrando, desta maneira, uma grande preocupação com a mensuração, através do emprego de técnicas estatísticas; por um lado, a pesquisa qualitativa caracteriza-se pelo emprego de uma estatística simples, elementar e os dados não são analisados com o uso de técnicas estatísticas (Richardson et al, 1999).

Assim, no método qualitativo, empregou a estratégia de entrevista, análise documental e análise das percepções dos actores escolares.

A escolha pelo método quantitativo visa quantificar os dados recolhidos, tratá-los estatisticamente a partir do programa estatístico Excel, interpretar e apresentar os resultados apurados a partir do questionário. Quanto ao tipo a pesquisa é exploratória.

Nesta pesquisa se priorizou estudo de caso, pois tem como foco uma entidade bem definida. De acordo com Fonseca (2002) o estudo de caso pode caracterizar-se como o estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema, de modo que o pesquisador não tem a pretensão de intervir sobre o objecto estudado, mas revela-lo como ele o percebe. Nesse sentido, a pesquisa centrou-se ao estudo de três escolas primárias localizadas no Distrito de Mulevala, Província da Zambézia, visando à análise da relação entre o perfil do de liderança do director e o rendimento escolar dos alunos.

3.2. População, Amostragem e Amostra em estudo e suas características

3.2.1. Universo populacional

População é definida como sendo a totalidade dos indivíduos que possuem as mesmas características definidas por um conjunto de critérios (Reis, 2010).

Assim o universo populacional deste estudo é composto por 208 alunos do terceiro ciclo (6^a e 7^a classes) matriculados no ano 2021 em três escolas primárias afectos em cinco turmas do curso diurno, 21 professores e três directores de escola.

3.2.2. Amostragem

Para essa pesquisa o critério de selecção da amostra que foi usado é do tipo aleatório estratificado que é uma variante da amostragem aleatória simples. Envolve a divisão da população em subgrupos, dos quais se extraem a amostra aleatória simples. Deste modo, foram escolhidos para EP de Namucarrau (9) nove professores, 13 alunos e um director da escola num universo populacional de 81 sujeitos; para a EP de Manla a amostra foi constituída por (7) sete professores, (8) oito alunos e um director da escola num universo de 74 e a EP de Têbo contribuiu com (5) cinco professores, seis alunos e um director num universo de 53 elementos, a amostra total é de 52 sujeitos a destacar: (3) três directores das escolas em estudo, 21 professores e 27 alunos da 6^a e 7^a classe de ambos sexos.

A razão da escolha dos alunos da 6^a e 7^a classe deve-se por um lado por serem classes do último ciclo, e pelo facto da maioria destes estarem a frequentar a mesma escola desde a 1^a classe. Por outro lado, possuem mais maturidade e uma maior capacidade de abstracção e análise crítica. A tabela1- resume os detalhes da amostra.

Actores	Directores	Professores	Alunos	Total
Escolas				
Escola1	1	9	13	23
Escola2	1	7	8	17
Escola3	1	5	6	12
Total	3	21	27	52

Tabela 1: Distribuição da amostra

Escola1= Escola Primária do 1º e 2º Grau de Namucarrau; **Escola2**= Escola primária do 1º e 2º Grau de Manla;

Escola3 = Escola Primaria do 1º e 2º Grau de Têbo.

3.2.3. Dados e Instrumentos de pesquisa

Tratando se de uma pesquisa que teve objectivo de analisar a relação entre o perfil de liderança dos directores escolares e o aproveitamento pedagógico dos alunos numa abordagem quanti-qualitativa, para obtenção dos dados da amostra foram usados os seguintes instrumentos de recolha de dados: (i) análise documental, (ii) questionário e (iii) a entrevista.

A técnica de *análise documental* aplicou-se para consultar alguns documentos da escola, com esta técnica quisemos perceber mediante de alguns documentos, como regulamento interno, relatórios pedagógicos e banco de dado dos professores e alunos, a visão e missão destas escolas, os microplanos estratégicos das escolas, o aproveitamento pedagógico dos alunos e o efectivo dos docentes e alunos destas instituições.

O *questionário* consistiu numa série de perguntas fechadas estruturadas em Escala Likert, que de acordo com Appolinário (2007), pode ser definida com um tipo de escala de atitude na qual o respondente indica seu grau de concordância ou discordância em relação ao determinado objecto, sendo constituídos de cinco pontos que vão desde *concordo*

completamente (nível 1) até o discordo completamente (nível 5). Além de apresentar uma questão aberta. O questionário aplicado aos professores e alunos. A *entrevista estruturada*, a qual segundo Gil (2008), se desenvolve através de uma relação fixa de perguntas, cuja a ordem e redacção permanece invariável para todos os entrevistados.

Foi aplicada aos directores das escolas de modo a permitir uma livre expressão sobre a percepção dos entrevistados em relação a influência destes no aproveitamento pedagógico do aluno. O questionário aplicado e as entrevistas foram feitos nas respectivas escolas no terceiro trimestre de 2021.

3.2.3.1. Procedimentos e Técnicas de análise e interpretação de dados e informações

A pesquisa é quanti-qualitativa e trata-se de um estudo de caso de três instituições públicas, encarrega-se pelo estudo exploratório e aprofundado de um aspecto limitado no tempo e acção.

Neste trabalho o fenómeno a ser explorado é a influência dos gestores escolares no aproveitamento pedagógico dos alunos.

Procurou-se o modelo de triangulação do tipo quantitativo e qualitativo, o qual consiste numa primeira fase, na recolha de dados quantitativos e para sua análise utilizou-se o método estatístico descritivo através de gráficos. A segunda fase caracteriza-se pela recolha de dados qualitativo, análise e interpretação de dados obtidos.

Os instrumentos foram submetidos à apreciação e análise do supervisor.

CAPÍTULO IV- APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1. Apresentação

Neste capítulo pretende-se em primeiro lugar fazer-se a interpretação dos dados recolhidos no local do estudo. Serão descritas de forma detalhada os dados obtidos a partir dos questionários submetidos, aos professores e alunos e entrevista feita aos membros da direcção das três escolas primárias nomeadamente EP de Namucarrau, EP de Manla e EP de Têbo localizadas na província da Zambézia, distrito de Mulevala.

As tabelas 2, 3 e 4 apresentam o perfil dos professores, alunos e directores que participaram na recolha de dados e informações.

Sexo		Idade					Profissão	Nível de formação			Classe que lecciona					Anos de serviço					
																5	6	7	8	9	10
M	F	25	26	27	28	30	Docentes	Básico	Médio	Superior	3 ^a	4 ^a	5 ^a	6 ^a	7 ^a						
13	8																				
Total																2	7	4	3	2	3
21		6	4	3	3	5	21	12	7	2	2	3	5	4	7						

Tabela 2. Perfil dos professores

Sexo		Idade				Classe que frequenta	
M	F	12	13	14	15	6ª Classe	7ª Classe
18	9						
Total: 27		10	9	7	1	16	11

Tabela 3- Perfil dos alunos

Pesquisados	Idade	Sexo	Nível de formação	T. de serviço	Cargo	F. em Gestão	Anos em serviço
Director 1	38	F	Médio	15	director	Pacote básico	10
Director 2	47	M	superior	20	director	Nunca	11
Director 3	52	M	superior	20	director	Nunca	10

Tabela 4- Perfil dos directores

a) Percepção sobre os estilos de gestão escolar

Para se identificar os estilos de gestão que as escolas seguem no decorrer das suas actividades, questionou-se aos professores e alunos e directores sobre: *o estilo de gestão que caracteriza o director da escola.*

Questão colocada	Nº de pesquisados	Sexo		Nº de respondentes	%
		M	F		
Estilo de gestão que caracteriza o director					
Não responderam	48	31	17	9	19
Estilo autoritário	48	31	17	24	50
Estilo participativo	48	31	17	15	31.2

Tabela 5: Resposta dos professores e alunos em relação ao estilo de gestão

Como se pode ler, a tabela acima, (50%) dos pesquisados respondeu que estilo de gestão praticada pelos directores destas escolas é autoritária, apenas (18.7%) respondeu que a gestão era participativa. Justificando a sua resposta um dos professores afirma como exemplo *“quando são desembolsados fundos de Apoio Directo às Escolas (ADE) somos apenas solicitados para receber o material didáctico adquirido e nunca fizemos parte de plano de compra”*.

Entretanto os directores afirmaram o seguinte: *“nesta escola trabalhamos em colectivo, nas reuniões pedagógicas temos a participação de todos professores; quando a escola recebe os fundos de ADE, fizemos o plano de compra e distribuição do material adquirido junto o CE”*. (DV)

“ Não há alguma decisão que eu, como director tenha tomado unilateralmente. Todas decisões são compartilhadas com outros membros de direcção da escola, em caso de necessidade, convocamos a assembleia da escola”.(DY)

“pratico uma gestão participativa, mas também tenho tendências burocráticas, por exemplo, ponho a par e discuto com professores e alunos as actividades relacionados com a instituição, mas também tenho certas áreas do serviço, no caso concreto no sector administrativo em que não precisa fazer uma reunião”.(DX)

Apesar dos gestores das escolas serem receptivos e comunicativos, os dados acima ilustram claramente que o estilo de gestão praticado nestas escolas é autocrático. Deste modo, constrange o estilo de gestão que provavelmente pode produzir efeitos para o sucesso escolar dos alunos. Neste estilo de gestão a tomada de decisões é feita pelo director, cabendo aos outros intervenientes o cumprimento dessas decisões e normas estabelecidas.

Contudo, este estilo de gestão não encontra enquadramento no REGEB (2008), conforme artigo nº 9 e 10 (o órgão máximo da escola é o CE, composto por director, representante dos professores e dos alunos, pessoal administrativo e pais ou encarregado de educação. É necessário que este cenário se reverta, tal como refere Libânio (2013) e Luck (2000) ao mencionarem que a participação proporciona o conhecimento dos problemas, objectivos, as perspectivas e metas da escola, proporciona um ambiente e clima de trabalho favoráveis e conducentes a uma dinâmica comunicativa desejável. Na mesma linha Chiavenatto (2001) defende que as teorias modernas de gestão recomendam a consideração e envolvimento dos funcionários para que a organização tenha uma produtividade qualitativa.

b) Processos de gestão que influenciam no aproveitamento pedagógico

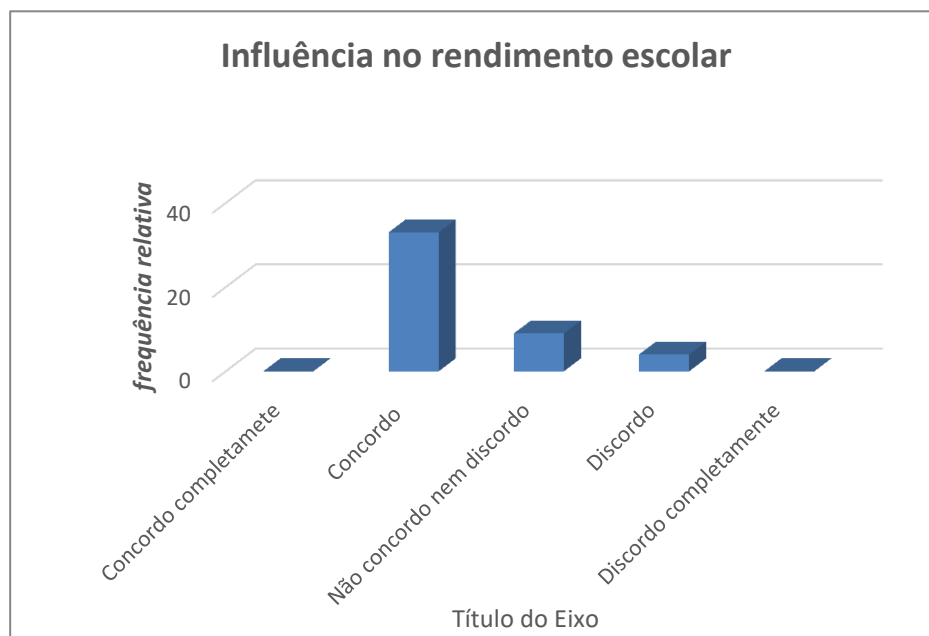


Gráfico 1. O director e o rendimento escolar dos alunos

Como se pode observar no gráfico 1, acima referenciado maior parte dos professores e alunos inqueridos (68.7%) concordaram que existem acções desenvolvidas pelo director no seio dos professores e alunos para garantir PEA e contribuir para o sucesso dos alunos.

Quando os directores foram questionados sobre a sua influência no PEA e aproveitamento pedagógico, estes responderam o seguinte: “... *na condução da equipe, busco novas estratégias que favoreçam a construção de conhecimento pelos alunos proporcionando a inclusão de todos professores e alunos no ambiente escolar, o que faz com que o processo de aprendizagem seja aprimorado a cada ano*”. (DV)

“ *Acompanho o trabalho dos professores, alunos, procurando dar apoio nas suas dificuldades e se necessários marcamos reunião*”. (DY)

“*Promovo o relacionamento interpessoal, a participação, a comunicação, a retenção dos alunos na escola, o combate ao absentismo escolar dos professores, o aprovisionamento dos recursos didácticos e faço o acompanhamento dos encarregados de educação*”

Notou-se que nas escolas onde foi realizada este estudo, não possuem o Projecto Político-Pedagógico (PPP). Estas instituições se orientam por um Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE).

Neste sentido pode se perceber que as escolas moçambicanas não possuem o PPP. Suponha se a não existência deste documento deve se a falta de conhecimento dos directores e as dificuldades da elaboração e aplicação do mesmo por outro. Todavia, no rol de actividades destas escolas os professores participam na elaboração da planificação das aulas, em reuniões de grupos de classes, reunião de balanço trimestral orientadas pelos directores das escolas e encontros com pais e encarregados de educação, limitando se apenas a comunicar o aproveitamento pedagógico.

Os encontros pedagógicos que tem como objectivo apoiar os professores recém-contratados e aqueles que já estão no sistema, apresentam dificuldades metodológicas, foram também salientados pelas direcções das escolas, como fundamentais para o sucesso de alunos.

Os dados do gráfico acima fazem perceber que os directores destas escolas prestam atenção às necessidades de crescimento dos seus professores e alunos, procurando encorajar e

desenvolver os seus potenciais, o que pode contribuir para o rendimento escolar dos alunos. De acordo com Rio (2001) “Com a evolução da tecnologia e da ciência, exige-se cada vez mais da instituição escolar e dos gestores, que precisam estar sempre atentos e dispostos a evoluírem, e esses são os novos desafios a serem enfrentados por todos aqueles que fazem parte do processo de ensino-aprendizagem”. Desta forma os pesquisados encontram-se no processo de mudança e tem o desafio de adaptarem-se a dinâmicas que a própria sociedade está a enfrentar. Isto vai ao encontro do que diz Coelli e Green (2012) que “os directores podem afectar os resultados de várias maneiras; como líderes de escola eles influenciam aspectos como, a supervisão e retenção dos professores, a introdução e o desenvolvimento de projectos pedagógicos, a disciplina de alunos e alocação dos alunos e de professores em turmas”. Com isso, pode-se concluir que os directores das escolas em causa, estimulam os professores e alunos e fomentam o pensamento inovador/criativo perante as dificuldades no PEA em prol do sucesso pedagógico dos alunos.

c) Relação entre a formação do gestor e a qualidade do processo de ensino e aprendizagem

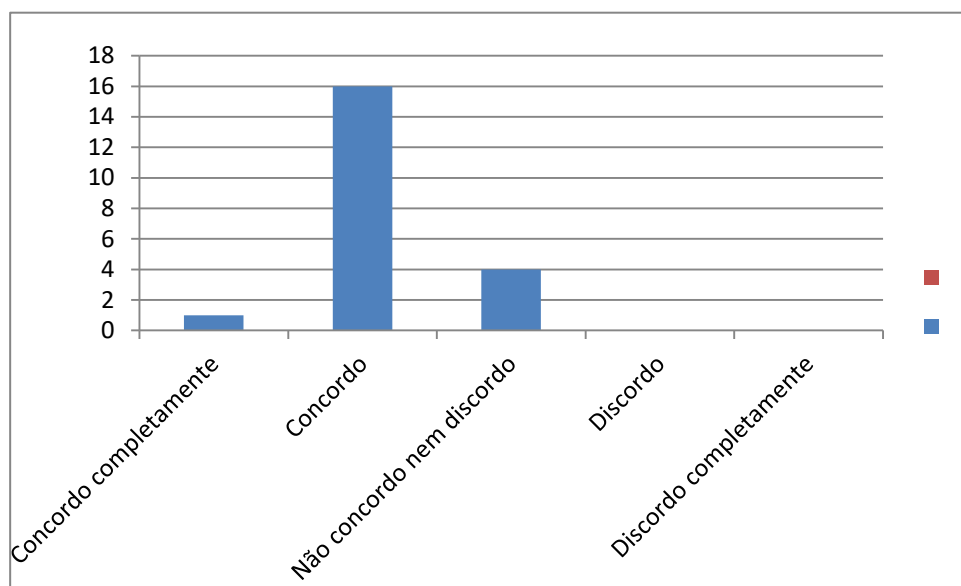


Gráfico 2: Percepção dos professores sobre a promoção e incentivo a formação contínua

O gráfico acima mostra que (76,1%) dos professores concordaram que o director promove e incentiva a formação dos professores buscando estratégia que favorecem a construção do conhecimento dos alunos, analisando esta percentagem, mostra aspectos positivos em relação

à preocupação dos gestores em munir os professores de ferramentas metodológicas que contribuam para a construção de conhecimento dos alunos. Isso vai de acordo com o que diz Luck (2009) “ que a formação docente deve ser pensada como um aprendizado profissional ao longo da vida, envolvendo profissionalmente os docentes, pois, ao se conhecer melhor e compreender o seu trabalho a descoberta de caminhos eficazes para alcançar o ensino de qualidade e reverter aprendizagem significativa”.

Sobre o mesmo assunto os directores disseram que, “... *temos realizado jornadas pedagógicas onde se verifica a troca de experiências entre professores e simulação de aulas*” (DV)

“... *temos quatro professores que estão nos núcleos pedagógicos de formação de professores em exercício para elevação do seu nível profissional, para além de que temos algumas capacitações organizadas pelas Organizações Não Governamentais (ONG) parceiras do sector de educação,* (DY)

“... *as formações que os professores têm beneficiado no sentido de melhor servir e contribuir para o sucesso escolar dos alunos*”. (DX)

Pelas respostas obtidas, fica claro que os directores optam por capacitações prevista no programa do sector da educação como aperfeiçoamento pedagógico trimestrais e intercâmbio pedagógico entre professores como forma de complementar o sucesso do PEA no seio dos alunos.

Os directores defendem que o gestor assim como o professor precisa sempre estar actualizado, pois a sociedade está em constante mudança. “ *Nós estamos consciente que para uma boa prestação o professor precisa de actualizar se constantemente para atender as preocupações do aluno e melhorar o PEA*”. (DV)

“... *a formação contínua é importante visto que actualiza as metodologias de ensino e as estratégias de gestão escolar*”. Prosseguindo este director realçou a importância da formação dos gestores escolares nestes termos: “ *o gestor que não se importa com o seu investimento profissional acaba sendo um conservador da educação tradicional...*”. (DY)

“As formações contínuas têm efeito positivo no desempenho dos alunos”. Quando o pesquisador pediu este gestor para ser mais claro na sua resposta, o mesmo disse: *“ Não basta ter um edifício de qualidade, carteira e recursos didáticos enquanto o director e os professores estão perdidos e desactualizados no tempo. (DX)*

De acordo com os entrevistados, foi possível notar que o rendimento escolar do aluno esta directamente ligado à qualidade dos seus profissionais e, nesse sentido professores e directores precisam compreender o caminho correcto para o desenvolvimento destes profissionais, permitindo que todos entendam as necessidades que cada função exige e as necessidades de aprimoramento a fim de permitir uma aprendizagem totalmente eficaz.

Assim, Nóvoa (1999) argumenta que a formação não se constrói por acumulação (de cursos, de conhecimentos ou técnicas), mas sim através de um trabalho de flexibilidade critica sobre as práticas de (re) construção permanente de uma unidade pessoal.

Por sua vez, Luck (2000) defende a formação de gestores, como condição prévia para efectivação duma gestão eficiente e eficaz.

Assim os directores e os professores são os maiores responsáveis pela sua própria formação, cabendo a eles investirem nas suas capacitações e na busca por aprimorar as suas práticas de gestão e docência estar em constante reflexão.

Um aspecto positivo das três escolas pesquisadas é de todos professores terem formação específica para docência, oque na óptica do pesquisador pode contribuir para uma prestação de serviço com motivação por parte dos docentes oque pode contribuir para empenho qualitativo no desempenho escolar dos alunos.

Seguem-se, por fim, as conclusões e recomendações, destacadas na secção subsequente.

CAPÍTULO V- CONCLUSÕES E SUGESTÕES

No capítulo 4 foram apresentados e discutidos os dados quantitativos e qualitativos resultantes da análise feita as diferentes opiniões dos inqueridos, nomeadamente professores, alunos e directores das escolas. No presente capítulo se apresentam e discutem as principais conclusões sugestões do estudo.

5.1. Conclusões

a) Relativamente aos estilos de gestão escolar

Em conformidade com a pergunta da pesquisa sobre o *estilo de gestão praticada nestas escolas*, os dados permitiram concluir que as escolas praticam um estilo de gestão autocrático, na medida em que maior parte dos inqueridos revelaram que o estilo de gestão praticada pelos directores era autoritário. Este estilo de gestão dificulta a comunicação com os directores por um lado, e não permite o envolvimento de outros intervenientes na tomada de decisões ao nível da escola por outro. Estes aspectos podem contribuir negativamente para o sucesso dos alunos e na deterioração da imagem do director. O estudo constatou que são realizados dois encontros pedagógicos anuais, sendo um em cada trimestre (1º e 2º trimestre).

Martins (1997) esclarece que: “ A escola é o lugar de entrecruzamento do projecto colectivo da sociedade com projectos existenciais de alunos e professores, é lá que torna educacionais as acções pedagógicas, à proporção que as impregna com as finalidades políticas da cidadania, onde a construção da cidadania envolve um processo ideológico da formação da consciência e de reconhecimento desse processo em termos de direitos e deveres ”

A gestão autocrática desgasta, por um lado, os directores e, por outro, dificulta a contribuição dos intervenientes, fazendo com que os professores, alunos e a comunidade escolar no seu todo se distancie da vida quotidiana da escola, podendo prejudicar o estilo de gestão escolar considerada eficaz e o próprio sucesso do PEA.

b) Processos de gestão que influenciam o PEA e o aproveitamento

Relativamente à segunda pergunta da pesquisa sobre *os processos de gestão que influenciam o aproveitamento pedagógico*, os dados revelaram que as actividades desenvolvidas pelos

directores consistem na participação nas reuniões de planificação lectivas, retenção dos alunos na escola, combate do absentismo dos professores, aprovisionamento dos recursos didácticos e o acompanhamento dos pais e encarregados de educação, estes dados combinam com as respostas de outros inqueridos (professores e alunos), o que permite concluir que os gestores ora pesquisados, dedicam maior parte do tempo com a promoção de acções para o desenvolvimento das competências pedagógicas dos alunos e o crescimento profissional dos professores. Para Libânio (2013) e Luck (2000) a participação dos gestores escolares nestes encontros é importante para a troca de ideias, métodos e técnicas pedagógicas, permitindo, desta feita a sua aplicação com vista a obtenção de resultados positivos no PEA e na melhoria do trabalho da escola.

Ainda de acordo com os mesmos dados, conclui-se também que os gestores procuram encorajar e oferecer aos professores ferramentas metodológicas que contribuam para a construção de conhecimento dos alunos.

A influência da gestão escolar na motivação e sucesso escolar, depende da natureza do director, na medida em que os professores e funcionários são envolvidos ou excluídos na tomada de decisão da vida da escola, (Gumieiro, 2010).

Na óptica do pesquisador, pode se sublinhar que o elevado índice de qualidade de produtividade de uma unidade escolar, depende da aplicação de cada estilo de gestão no seio da instituição escolar. Numa organização em que o gestor decide sem precisar a reflexão dos outros colaboradores, influencia negativamente os funcionários e baixa a produtividade da organização. Um gestor que opte em envolver os colaboradores no processo decisório, influencia-os de forma positiva e faz com que os mesmos possam a dar o seu potencial máximo para a produtividade da escola.

c) Relação entre a formação do gestor e o processo de ensino e aprendizagem

No que diz respeito a terceira pergunta da pesquisa sobre a relação entre a formação do gestor e o processo de ensino e aprendizagem, o estudo concluiu que existe um fraco investimento na formação contínua dos directores, assim como dos professores, ficando apenas o cumprimento das capacitações pré-estabelecidas pelo sector da educação, o que demonstra falta

de iniciativa destes gestores na promoção de formações psicopedagógicas e, este aspecto pode influenciar negativamente o sucesso escolar dos alunos.

Para Behrens (1996) “ A essência da formação contínua é a construção colectiva do saber e a discussão crítica reflexiva do saber fazer ”

Os resultados do estudo permitiram concluir que nas três escolas pesquisadas existe uma forte tendência para um modelo organizacional burocrático associado ao estilo de gestão autocrático, levando à fraca abertura por parte dos directores. Na segunda categoria o estudo concluiu que os directores procuram encorajar e oferecer aos professores ferramentas metodológicas que contribuam para a construção de conhecimento dos alunos; e finalmente a terceira categoria, o estudo conclui que existe um fraco investimento na formação contínua dos directores assim como dos professores, este aspecto teve maior evidência em duas escolas das três pesquisadas. De uma forma geral o estudo sugere aos directores das escolas que assumam uma atitude proactiva e transformadora como um dos principais aspectos para o desempenho qualitativo dos professores, alunos e para o desenvolvimento das escolas. Sugere igualmente que se preparem os directores e professores em matéria de gestão de todo processo educativo.

5.2. Sugestões

Diante das conclusões acima mencionadas considera-se as seguintes sugestões:

- Os directores devem trabalhar permanentemente em equipa.
- Os directores devem ser preparados em matéria de gestão, encorajando a criatividade para ajudar os seus professores e alunos.
- Devem orientar e coordenar a elaboração de planos de aula junto aos professores.
- Que pautem por uma gestão transparente e inclusiva.
- Os Serviços Distritais devem incrementar a quantidade de material didáctico alocado às escolas.
- Os Serviços Distritais devem alocar mais professores às escolas.

5.2.1. Sugestão para futuras pesquisas

Considera-se que com a pesquisa não foi possível esgotar a totalidade os assuntos relacionados com a questão da relação entre o perfil de liderança do director e o sucesso pedagógico dos alunos, propondo-se que estudos futuros explorem o tema em outros subsistemas de ensino, como secundário, técnico profissional e o superior.

6. Referências bibliográficas

Appolinário, F. (2007). *Dicionário de Metodologia científica*. São Paulo: Atlas.

Azevedo, J. (2003). *Cartas aos Directores das escolas*. 1ª Edição. Coleção Foco. Porto, Edições ASA.

Barroso, J. (2005). *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta

Bazo, M. (2011). *Transformation leadership in Mozambican primary schools* (PhD Thesis)
Neatherlands: University of Twente.

Behrens, M, A. (1996). *Formação continuada dos professores e a prática pedagógica*.
Curitiba, PR: Champagnat.

Brandão, Z. (1985). *O estado de arte da pesquisa sobre a evasão e repetência no ensino de 1º grau no Brasil*. Brasília: In Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos.

Chiavenato, I. (2006). *Administração geral e pública*. 6ª ed., Rio de Janeiro, Elsevier.
Chiavenato, I. (2001). *Cartas a um jovem administrador: O futuro está na administração*. Rio
De Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (1999). *Teoria geral de administração*. 6ª ed., Rio de Janeiro. Campus.

Coelli, M. & Green, D. (2012). *Efeitos da Liderança: Director da Escola e Resultados dos*

Dos Alunos. Revisão da Economia da Educação

Da Silva, A.M. & I.D. (2014). *O gestor e a sua influencia no desempenho escolar dos alunos.*

Brasília.

Druker, P, F. (2004). *Na Prática* 4ª Ed. Editora Elsevier, Rio de Janeiro.

Fayol, L. H. (1960). *Administração industrial e geral*, 4ª ed. São Paulo: Atlas.

Ferreira, N.S & Aguiar, M. A. (2004) *Gestão da educação: Impasses* Perspectivas e

Compromissos (Org). (4ª ed.) São Paulo: Cortez.

Fonseca, J. J.S. (2002). *Metodologia da Pesquisa Científica*. Fortaleza: U2C. Postila.

Garay, T. (2011). *Gestão como um Processo Imprescindível no Tempo de Aula*. U.K: Drull

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª ed. São Paulo: Atlas.

Gumieiro, A. H. (2010). *Organização e gestão da formação continuada dos professores*

de língua portuguesa no âmbito municipal: impasses e possibilidades. Tese

de Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação, curso de mestrado

em Educação da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD).

Hargreaves, A. & Fink, D. (2007). *Liderança Sustentável*. Porto, Porto Editora

Libânio, J. (2002) . *Educação escolar: Políticas, estruturas e organização*. 2ª Edição São

Paulo. Cortez.

Libânio, J. (2013). *Organização e gestão da escola*: 6ª ed. São Paulo: Heccus Editora.

Lima, L. C. (2003). *A emergência do director da escola: questões políticas e organizacionais*. Vol. 17 nº 2. Braga: Universidade do Minho

- Luck, H. (2009). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo.
- Luck, H; Freitas, K.S, Gírlong, R. & Keith, S. (2005). *A Escola Participativa: O trabalho do gestor escolar*: (2ª ed.) Rio de Janeiro: Editora vozes.
- Luck. H. (2000). *Perspectivas da gestão escolar e implicações à formação de seus gestores*. Em aberto, Brasília. V.17, nº 72.
- Machado, J. (2003). *Democratização e profissionalização a Administração das Escolas*. Centro de Formação de Associação de Escolas Braga/ Sul. Braga.
- Martins, R. B. (1997). *Escola Cidadã do Paranã: análise dos seus avanços e retrocessos*. Campinas: Unicamp.
- Maximiano, A. C. A. (2004). *Introdução a Administração*. (7ª ed.) São Paulo: Editora Atlas.
- MEC (2008), *Regulamento geral de ensino básico*, 1ª ed, Maputo, Imprensa Nacional.
- MINED (2012) *Plano estratégico da educação*, 2ª ed, Maputo, texto editores.
- MFP (2010) *Qualificadores Profissionais de Carreiras, Categorias e Funções de Direcção Chefia e Confiança em vigor no aparelho do Estado*. Livraria Escolar- Maputo
- Michele, H. (2010). *gestão, formação docente e inclusão: eixos da reforma educacional Brasileira que atribuem contornos à organização escolar*. Revista Brasileira de Educação, Rio de Janeiro, v.11, nº33.
- Nóvoa, A. (1999). *As organizações escolares em análise*, 3ª Edicao, Lisboa, Publicacoes D. Quixote.
- Richardson, R.J. (1999) *Pesquisas Sociais: Metodos e técnicas*, 3ª ed. Editora Atlas S. A São

Paulo.

Rios, T. A, (2001). *Compreender e Ensinar: Por uma docência da melhor qualidade*. 4ª ed.

São Paulo: Cortez.

Robbins S. P. (2002). *Comportamento Organizacional*. 9ª edição, São Paulo, Prentice Hall.

Vicente, N. A.L. (2004). Guia do Gestor Escolar – Da Escola de Qualidade Mínima

Garantida à Escola com Garantia de Qualidade. 1ª Edição. Coleção:

Perspectiva Actuais/ Educação. Porto, Edições ASA.

Apêndice e Anexos

A presente entrevista e questionário visa recolher dados de pesquisa para um estudo, cujo o tema é relação entre o perfil do gestor escolar e o aproveitamento pedagógico dos alunos, tomando como objecto de análise os directores, professores e alunos de três escolas públicas nomeadamente: Escola Primária do 1º e 2º Grau de Namucarrau, Escola Primária do 1º e 2º Grau de Manla e Escola Primária do 1º e 2º Grau de Têbo.

I. Sobre o estilo de gestão praticada nesta Escola

Para professor e alunos:

1. De acordo com a literatura, existem diferentes estilos de gestão nas organizações, dentre os quais autocrático, burocrático e participativo.

i) Qual é o estilo de gestão que caracteriza o Director na sua gestão?

ii) Para o senhor Director, qual é o estilo de gestão que caracteriza melhor a sua gestão? Como desenvolve neste ambiente de trabalho?

2. Quanto aos processos de gestão que influenciam no aproveitamento pedagógico

i). O Director desenvolve acções no seio dos professores e alunos para garantir o Processo de ensino-aprendizagem dos alunos e contribuir para o seu aproveitamento pedagógico.

Concordo completamente Concordo Não concordo nem Discordo

Discordo Discordo completamente

ii) O Director mobiliza os professores no sentido de pautar pela iniciativa perante as dificuldades que os alunos apresentam na aprendizagem.

Concordo completamente Concordo Não concordo nem Discordo

() Discordo () Discordo completamente

2. De acordo com a literatura, um director de uma escola deve exigir-se que, para além de ser um gestor, seja um bom líder da comunidade escolar.

i) Em que papel o Director se reconhece enquanto Gestor. Chefe, líder, coordenador ou considera importante englobar todos? Explique se.

ii) Tendo em conta que o gestor escolar é visto como desempenhando um papel importante na melhoria do processo de ensino-aprendizagem dos alunos. Que acções são desenvolvidas pelo Director da escola para facilitar o Processo de ensino-aprendizagem dos alunos e contribuir para o seu aproveitamento pedagógico?

3. Relação entre a formação do gestor e a qualidade do processo de ensino e aprendizagem

i) A formação inicial e contínua dos gestores e professores é um dos principais motivos para o sucesso dos alunos. Quais são as formações promovidas pela escola para complementar o sucesso do processo de ensino-aprendizagem no seio dos alunos?

ii) Na opinião do Director o que mais pode ser feito para melhorar a gestão da escola e o desempenho dos professores sabendo que o sucesso dos alunos também depende deles?

iii) Para o Director qual é a importância da formação e contínua dos gestores e professores para processo de ensino e aprendizagem dos alunos?

Anexo 1: Credencial



UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Credencia-se Ercílio Carlos Massande¹, estudante do curso
de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação²,
a contactar Escola Primária do 1.º e 2.º Grau de Namucos³
a fim de proceder a recolha de dados para produção
da Monografia⁴.

Maputo, 26 de Março de 2021⁵

O Director Adjunto para Graduação

Adriano S. Uaciquete

dr. Adriano Uaciquete

(Assistente)

¹ (Nome do Estudante)

² (Curso que frequenta)

³ (Instituição de recolha de dados)

⁴ (Finalidade da visita)

⁵ (Data, Mês, Ano)