



Faculdade de Educação
Departamento de Organização e Gestão de Educação
Curso em Licenciatura em Organização e Gestão de Educação

Monografia

A influência da participação da comunidade na melhoria do desempenho da liderança do director de escola: Estudo de caso na Escola Primária Completa de Mussassa-Mafambisse
(2024)

Josefa Manuel

Maputo, Novembro de 2024

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EDUCAÇÃO

A influência da participação da comunidade na melhoria do desempenho da liderança do director de escola: Estudo de caso na Escola Primária Completa de Mussassa-Mafambisse
(2024)

Autora:

Josefa Manuel

Monografia Apresentada em Cumprimento Parcial dos Requisitos Exigidos para a Obtenção
do Grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação na Universidade Eduardo
Mondlane

Supervisor:

Mestre Alípio Matangue de Jesus Zacarias

O Júri

O Presidente:

O Supervisor:

O Oponente:

Maputo, aos _____ de _____ de 2024

Declaração

Declaro por minha honra que esta monografia nunca foi apresentada para a obtenção de qualquer grau académico, e que a mesma, constitui o resultado do meu trabalho individual. As fontes consultadas encontram-se devidamente citadas e referenciadas na bibliografia do trabalho, pelo que, não resulta de um plágio. Sou unicamente responsável pelas implicações legais que possam advir sobre os direitos autorais. Esta monografia é apresentada em cumprimento parcial dos requisitos para obtenção do grau de Licenciatura na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

Maputo, Novembro de 2024

(Josefa Manuel)

Dedicatória

Dedico esta monografia ao meu esposo Carlos Chionga e aos meus filhos Fernando Alberto, Manuel Chionga, José Chionga, Osvaldo Chionga, Márcia Chionga e Carlos Chionga Júnior, que suportaram tantas noites e dias sozinhos, sem o meu afecto devido às longas jornadas de leitura para a realização do presente trabalho, e que ao mesmo tempo foram a chave e estímulo para o término desta monografia. Dedico também à minha irmã Lúcia Manuel Bento pelo apoio prestado durante o curso.

Agradecimentos

Agadeço à Deus pela graça concedida para enfrentar os desafios da vida desde o ventre até a actual fase em que me encontro. A sua vontade foi e continua sendo a minha maior bênção. Pela força para caminhar e suportar todos os sacrifícios exigidos pela academia, muito obrigado Senhor.

Os agradecimentos estendem-se aos docentes da Universidade Eduardo Mondlane, em particular, os da Faculdade de Educação pelos ensinamentos transmitidos durante esses longos anos. Agradeço igualmente ao pessoal administrativo da Universidade pela prontidão na resolução dos problemas dos estudantes.

Ao Mestre Alípio Matengue de Jesus Zacarias, meu supervisor, que por muito tempo soube dar a sua atenção, tudo em prol da melhoria do meu desempenho académico, sugerindo sempre com sabedoria, os caminhos adequados para uma boa aprendizagem.

Aos meus filhos, por terem sabido compreender a minha ausência durante muito tempo e pelo apoio prestado durante o percurso. .

Agradeço também a Direcção da Escola Primária Completa de Mussassa-Mafambisse, posto administrativo de Mafambisse, pelo fornecimento dos dados solicitados para a elaboração do presente trabalho.

À todos que directa ou indirectamente me apoiaram nessa caminhada.

Muito obrigada à todos!

Lista de tabelas

Tabela 1: Efectivo da escola por categoria.....	17
Tabela 2: Perfil sociodemográfico dos alunos.....	22
Tabela 3: Informação sociodemográfica dos professores.....	22
Tabela 4: Informação sociodemográfica dos membros da comunidade.....	23
Tabela 5: Informação sociodemográfica dos membros da direcção.....	23

Lista de gráficos

Gráfico 1: Número de vezes por ano que pai/encarregado participa nas reuniões da Escola...32

Resumo

A presente pesquisa tem como objectivo geral analisar a influência da participação da comunidade escolar na gestão da Escola Primária Completa de Mussassa. Ciente da relevância do tema em questão, foram consultadas várias bibliografias com o intuito de cultivar melhor conhecimento sobre a matéria, tendo sido constatado que a participação é uma característica da escola democrática, onde a comunidade se sente parte da escola. O bom desempenho do director da escola é importante porque garante a angariação de mais fundos para a escola através das contribuições directas da comunidade. Como forma de atingir o objectivo da pesquisa e responder a pergunta de partida, optou-se por realizar-se uma pesquisa mista (qualitativa-quantitativa), com base na metodologia descritivo-exploratória, mediante a realização de observação não participante, entrevistas e questionário (inquérito). Da análise dos resultados recolhidos, apurou-se que a participação da comunidade na melhoria do desempenho da liderança do director da escola é boa, uma vez que através de fóruns e comissões de trabalho especializados, a escola consegue compartilhar as informações e os pais e/ou encarregados de educação tem sido convidados para participar nas reuniões da escola, na qual são discutidos assuntos como gestão dos fundos de ADE, pagamento de guardas, angariação de fundos para construção de murro de vedação bem como assuntos relativos à desistência escolar. No entanto, quanto a participação da comunidade na melhoria do desempenho da liderança do director da escola, verificou-se que ela é razoável com tendência para boa, uma vez que ficou provado que o grau de satisfação dos pais e encarregados de educação perante a liderança do director é relativamente bom. Assim, recomenda-se que os pais e encarregados em geral, e os membros do Conselho de Escola em particular, sejam capacitados para que estejam munidos de instrumentos que lhes permitam participar de forma plena na melhoria do desempenho da liderança do director da escola.

Palavras-chaves: Influência, Participação, Comunidade, Desempenho e Liderança.

Índice

Declaração de Honra	i
Dedicatória	ii
Agradecimentos.....	iii
Lista de tabelas	iv
Lista de gráficos	v
Resumo.....	vi
CAPÍTULO-INTRODUÇÃO	1
1.1. Contextualização	3
1.2. Problema de Pesquisa e pergunta de partida.....	5
1.3. Objectivos de Pesquisa	5
1.3.1. Objectivo Geral	6
1.3.2. Objectivos Específicos	6
1.4. Perguntas de Pesquisa.....	6
1.5. Justificativa.....	6
CAPÍTULO II-REVISÃO DA LITERATURA.....	8
2. Definição de conceitos.....	8
2.1. Participação	8
2.2. Comunidade.....	9
2.3. Liderança	10
2.4. Escola.....	10
2.5. Director da Escola	11
2.5.1. O papel do Director da Escola na melhoria do desempenho.	12
2.5.2. O dia-a-dia escolar do Director.	13
2.6. A influência da participação da comunidade na melhoria do desempenho da liderança do director de escola	14
CAPÍTULO III- METODOLOGIAS DO TRABALHO.....	17
3. Descrição do local do estudo	17
3.1. Abordagem metodológica.....	18
3.2. Tipo de pesquisa	18
3.3. População e Amostragem	18
3.3.1. Amostra	19
3.3.2. Técnica de Amostragem	19
3.4. Instrumentos de recolha de dados.....	19
3.4.1. Entrevista.....	20
3.4.2. Questionário	20

3.4.3. Observação	20
3.5. Questões éticas	20
CAPÍTULO IV- APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	22
4.1. Perfil sociodemográfico dos entrevistados/inquiridos	22
4.2. Resultados da grelha de observação de aulas	24
4.3. Resultados do questionário dirigido aos alunos.....	25
4.4. Resultados da entrevista dirigida aos professores.....	27
4.5. Resultados da entrevista dirigida a direcção da escola	29
4.6. Resultados da entrevista dirigida aos pais e encarregados de educação	32
CAPÍTULO V- CONCLUSÃO E SUGESTÕES	35
5.1. Conclusões.....	35
5.2. Sugestões	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
Apêndices	39
Apêndice 1: Grelha de observação do grau de participação da comunidade	40
Apêndice 2: Questionário dirigido aos alunos	41
Apêndice 3: Guião de entrevista dirigido aos professores	42
Apêndice 4: Apêndice 3: Guião de entrevista dirigido ao Diretor da escola e ao director pedagógico	44
Apêndice 5: Guião de entrevista dirigido aos pais e encarregados de educação.....	46

CAPÍTULO-INTRODUÇÃO

A presente pesquisa subordina-se ao tema “*A influência da participação da comunidade na melhoria do desempenho da liderança do director de escola: Estudo de caso na escola Primária Completa de Mussassa-Mafambisse (2024)*”. No âmbito das várias pesquisas ligadas à educação e à escola, as literaturas são quase unânimes na afirmação de que a educação é um processo que permite o desenvolvimento de capacidades física, intelectual e moral de uma criança e do ser humano em geral, visando a sua melhor integração individual e social.

Portanto, a educação sendo um processo de formação do homem, ocorre durante a convivência social (na família), ensinando e aprendendo, não só na escola, mas sobretudo, na vida. Por via disso, a escola é considerada uma via importante para a realização ou execução de uma educação humana que considere a disciplina no agir, onde o individuo aprende na medida em que faz as escolhas que o modificam a si mesmo, assim como aos outros.

Assim sendo, a escola como uma instituição democrática deve funcionar com partes interligadas. A sua organização e administração passam por uma estratificação em órgãos que garantem uma atribuição de tarefas específicas que contribuem para o sucesso escolar. Dentro do ambiente escolar, para além das actividades programas de forma sequencial existem actividades extracurriculares que estimulam uma boa motivação para que os alunos aprendam mais.

A escola como fonte socializadora não funciona como de uma ilha se tratasse, por isso existe uma ligação entre a escola e comunidade, na qual a escola é representada pelos respectivos órgãos (director de escola e representante de professores e alunos). A comunidade é representada pelos representantes dos pais e encarregados de educação, formando desse modo um órgão designado Conselho de escola.

A existência desse órgão na escola permite a participação da comunidade na gestão escolar e regular os princípios fundamentais das instituições de ensino, bem como as respectivas metas estabelecidas a vários níveis.

Para o presente estudo pretende-se responder a seguinte pergunta: *Até que ponto a participação da comunidade influencia para melhoria do desempenho da liderança do director de escola? O caso em estudo é a Escola Primária Completa de Mussassa-Mafambisse (2024).*

O objectivo do presente estudo é de analisar a percepção dos intervenientes da gestão escolar sobre a influência da participação da comunidade na melhoria do desempenho da liderança do director de escola na instituição que dirige.

Para responder a pergunta de partida foram traçados os seguintes objectivos específicos:

- i) Analisar as percepções dos membros da comunidade sobre sua participação na gestão da escola;
- ii) Identificar as práticas de liderança que emergem a partir dessa participação;
- iii) Avaliar o impacto da participação comunitária na qualidade dos processos de ensino e aprendizagem;
- iv) Propor sugestões para fortalecer a participação da comunidade na melhoria do desempenho da liderança da escola, visado a melhoria da qualidade de educação na Escola Primária Completa de Mussassa.

O trabalho está estruturado em 5 (cinco) capítulos:

- Capítulo (I), apresenta a introdução, o problema, a justificativa do estudo, os objectivos gerais e específicos, as hipóteses e a pergunta da pesquisa onde se aborda especificamente a contextualização do trabalho.
- Capítulo (II), trata da revisão da literatura onde estão patentes as obras, os artigos, as publicações consultadas para suportar este trabalho.
- Capítulo (III), aborda a metodologia do trabalho usada para obter as informações que foram colhidas na pesquisa de campo.
- Capítulo (IV), expõe os resultados da pesquisa do campo, onde se apresenta a análise e a interpretação dos dados.
- Capítulo (V), é onde são reportadas as conclusões finais do trabalho e suas respectivas sugestões.

No final deste trabalho de pesquisa, conclui-se que a pergunta formulada é respondida e as hipóteses são confirmadas, sugerindo-se uma nova estratégia para a melhoria da participação da comunidade na melhoria do desempenho da liderança do director de escola, no caso concreto da escola Primária Completa de Mussassa, como forma de garantir a eficiência e eficácia na gestão dos recursos e espaços da escola.

1.1. Contextualização

Na constituição da República de Moçambique, a educação é tida como direito e dever de cada cidadão¹. Portanto, urge referir que não basta só educar o cidadão, também é preciso educar com qualidade e, para que isso aconteça, requer a adopção e implementação de mecanismos e estratégias eficazes na gestão das escolas.

Sendo a educação um processo de formação do homem, ela ocorre durante e através da convivência social (na família), ensinando e aprendendo, não só na escola, mas sobretudo, na vida. É por via disso que se considera a escola, uma via importante para a realização ou execução de uma educação humana que considere a disciplina no agir, onde o indivíduo aprende na medida em que faz as escolhas que o modificam a si e aos outros.

A escola como uma instituição democrática deve funcionar com partes interligadas. A sua organização e administração passam por uma estratificação em órgãos que garantem uma atribuição de tarefas específicas que contribuem para o sucesso escolar. A história do Sistema Nacional de Educação em Moçambique mostra que nem sempre a sua administração foi democrática, pois a resolução 8/95 de 22 de Agosto, relativa às políticas da educação diz que o Ministério da Educação (MINED) é responsável pela Administração do SNE em todos os níveis. O que mostra que a gestão do sistema educativo é extremamente centralizado.

A mesma resolução reconhece em parte, a necessidade de prosseguir com acções com vista à revisão da estrutura orgânica do MINED, saindo da administração centralizada, evoluindo para uma planificação e administração do SNE para descentralização, dando desde modo, mais responsabilidade aos órgãos locais para formulação e execução de programas.

É no âmbito dessa visão que surgem os órgãos democráticos da gestão escolar com destaque para a comunidade escolar sobejamente representada pelo Conselho de Escola (CE), organicamente composto por: (Directores, professores, agentes de serviço, pais e/ou encarregados de educação e alunos).

Portanto, a existência desse órgão na escola, permite a participação da comunidade na gestão escolar e permite também, regular os princípios fundamentais das instituições de ensino bem como as respectivas metas estabelecidas desde o nível central até a base.

¹ Cap. V, art.88, n.01

Assim, este órgão é estabelecido com o propósito de garantir o bom desempenho do mesmo na gestão democrática, solidária e co-responsável, bem como garantir à escola uma gestão participativa na discussão e tomada de decisões sobre a vida da instituição. Por via disso, surge a necessidade de analisar o impacto da comunidade escolar representado através de CE na gestão escolar.

A gestão escolar tem-se mostrado um campo de relevância crescente nas últimas décadas, influenciada por uma série de factores sociais, económicos e políticos. Segundo Russo (2002, p.35), o papel do director pode ser definido ou conduzido propositadamente de fora para dentro, mas não pode ser determinado. Quem determina o papel de director é ele mesmo, suportando ser reprodutivo da decisão exterior ou difícil em relação a ela, dependendo das causas e do entendimento astuto que tem em conexão com a escola e a educação.

Por sua vez Mintzberg (1986), apadrinha que o trabalho do gestor pode ser definido segundo vários papéis, sendo estes: interpessoais, informacionais e decisórios. Os papéis interpessoais têm subjacentes três papéis essenciais: papel simbólico que obriga o gestor a cumprir deveres de natureza social, cerimonial e legal.

Nos países em desenvolvimento, a participação da comunidade é frequentemente apontada como um elemento crucial para o sucesso das instituições de ensino e o papel de um líder está relacionado com as relações que ele tem com os seus subordinados. É o gestor que define os meios em que eles trabalham, que os motiva e que detém a responsabilidade de recrutamento, formação e promoção.

É neste papel que o poder do gestor se manifesta mais claramente, papel de agente de ligação. O gestor desenvolve com as pessoas exteriores a organização de uma rede de contactos, na qual informações e favores são trocados para o benefício mútuo dos intervenientes. Os gestores consagram a este papel um tempo considerável, primeiro para iniciar os contactos e depois para os manter.

A Escola Primária Completa de Mussassa, onde as realidades socioeconómicas variam significativamente, serve como um microcosmo para analisar como a participação da comunidade impacta na gestão e na liderança escolar. Através de um envolvimento activo dos pais, professores e outros membros da comunidade, é possível construir um ambiente de aprendizagem mais coeso e integrado. No entanto, existem lacunas a serem exploradas sobre a real influência dessa participação nos processos de liderança e na eficácia da gestão escolar.

1.2. Problema de Pesquisa e pergunta de partida

Segundo Teixeira (2010, p. 29), problema é “uma dificuldade teórica ou prática no conhecimento de alguma coisa de real importância para a qual se deve encontrar uma solução”. Gil (2019) aponta condições que facilitam ou permitem a formulação dum problema, tais como imersão sistemática no objecto, estudo da literatura existente e discussão com pessoas que acumulam muita experiência prática no campo de estudo.

Para Luck (2008), destaca-se que ao assumir a gestão de uma escola, o director deve também ter o compromisso de ser competente no ambiente de trabalho, estabelecendo sua autonomia, mas também, aceitando a participação dos demais envolvidos no contexto escolar, onde haja um trabalho colectivo e compartilhado, para assim atingir os objectivos comuns. Deste modo, para que isso aconteça, é preciso traçar bem os objectivos que se pretendem alcançar e preparar todas as pessoas envolvidas no trabalho, para que se possibilite o alcance dos objectivos estabelecidos.

Portanto, o director é o indivíduo que representa o gestor público dentro da escola. Ele é a figura maior importante e de maior influência no ambiente escolar à medida que é o responsável legal da instituição.

Atualmente tem sido aberta a possibilidade do director da escolar abrir espaços para auscultação das contribuições dos outros actores da escola como professores, pais/encarregados de educação, funcionários naos docentes e alunos, visando a tomada de decisões em comum.

Em relação ao presente tema muitas perguntas podem ser dadas e respondidas, mas para o caso específico do presente estudo foi formulada e procura-se responder a seguinte pergunta:

Até que ponto a participação da comunidade influencia a melhoria do desempenho da liderança do director de escola?

1.3. Objectivos de Pesquisa

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 94, cit. por Razão, 2019, p. 6), “objectivo do estudo vincula-se directamente à própria significação da tese proposta pelo pesquisador e à colocação de propósitos que estão directamente relacionados com o problema de pesquisa”.

1.3.1. Objectivo Geral

- Investigar a influência da participação da comunidade na melhoria do desempenho da liderança do director da Escola Primária Completa de Mussassa.

1.3.2. Objectivos Específicos

- Analisar as percepções dos membros da comunidade sobre sua participação na gestão da escola.
- Identificar as práticas de liderança que emergem a partir dessa participação.
- Avaliar o impacto da participação comunitária na qualidade dos processos de ensino e aprendizagem.
- Propor recomendações para fortalecer a participação da comunidade na melhoria do desempenho da liderança do director de escola.

1.4. Perguntas de Pesquisa

- Quais são as formas de participação da comunidade na gestão da Escola Primária Completa de Mussassa?
- Como os membros da comunidade percebem sua influência nas decisões de gestão e liderança da escola?
- Quais práticas de liderança são desenvolvidas a partir da colaboração entre a escola e a comunidade?
- De que maneira a participação comunitária reflecte nas práticas pedagógicas e nos resultados educacionais?

1.5. Justificativa

Libâneo (2004, cit. por Razão, 2019, p. 10) sublinha que as escolas em que a gestão se caracteriza como comunicativa, participativa, aberta à comunidade através do diálogo constante com os docentes e não-docentes encontram-se mais organizadas, estruturadas e com melhor aproveitamento no processo de ensino-aprendizagem.

Razão (2019) acrescenta que a gestão quando for só dum grupo restrito na organização, pode haver falta de compromisso e comprometimento, assim como de responsabilidade e identificação dos membros da comunidade com aquilo que fazem como profissionais activos e que pensam nas consequências das suas actividades educativas. Por isso a necessidade de

envolver os demais colaboradores com vista a aumentar a produtividade e o alcance dos objectivos de forma conjunta.

Assim, a pesquisa se fundamenta pela necessidade de compreender o papel vital que a comunidade desempenha na gestão escolar, especialmente em contextos onde os desafios financeiros e sociais podem impactar directamente na qualidade da educação. Compreender essa dinâmica pode oferecer convicentes valiosos para educadores, gestores escolares e designers de políticas educacionais sobre como fortalecer a participação comunitária e, conseqüentemente melhorar a eficácia da gestão e da liderança nas escolas.

Além disso, os resultados desta pesquisa podem contribuir para o desenvolvimento de estratégias que promovam um envolvimento mais significativo da comunidade, resultando em uma educação mais inclusiva e adaptada às necessidades locais. Dada a relevância do tema e a importância da Escola Primária Completa de Mussassa como foco de estudo, a pesquisa está alinhada com as diretrizes de melhoria da educação e com os objetivos de desenvolvimento sustentável que pregam a equidade e a qualidade no ensino.

CAPÍTULO II-REVISÃO DA LITERATURA

2. Definição de conceitos

Na presente secção, são definidos conceitos como participação, comunidade, gestão, escola e gestão escolar com base na revisão de diversas literaturas, como forma de criar o maior entendimento sobre a matéria a ser discutida na pesquisa.

2.1. Participação

Para Mendonça (2007, cit. por Macanhengane Jr., 2022, p. 5), a participação deve ser encarada como uma cultura da organização e os actores devem ser envolvidos em todos os processos de gestão, do mais ou do menos importante problema a resolver na escola, pois se estes perceberem que as suas ideias e convicções não são valorizadas pelos gestores, deixam de participar e passam a obedecer a todas as normas e directrizes de forma cega.

Luck (2010, p.29, cit. por Muaprato, 2022, p. 8) define participação como:

“Força de actuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura, de seus resultados, poder esse, resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhe são afectas, dando-lhe unidade, vigor e direccionamento firme”.

De acordo com Demo (2009, cit. por Muaprato, 2022), a participação pode ser considerada como interacção, influência recíproca; é conquista, reivindicação, mobilização; é um processo em construção e incompleto.

No que toca à “gestão participativa”, Lima (2014, citado por Muaprato, 2022) entende que ela está associada à acção, é concreta e prática, transparente, voltada para resultados efectivos.

As pessoas consideram-se prestigiadas e valorizadas quando são convidadas a partilhar suas ideias e seus saberes nos processos decisórios, contribuído assim, na melhoria e no desenvolvimento da organização.

Para Ferreira (1999, cit. por Nhanice, 2013), participar significa estar inserido nos processos sociais de forma efectiva e colectiva, opinando e decidindo sobre a planificação e execução. Sendo assim, o acto de participar pode ser demonstrado em diversos níveis, desde a simples informação, avançando para a opinião, voto, proposta de solução de problemas, acompanhamento e execução das acções, mas no fim, deve gerar um sentimento de co-responsabilidade sobre as acções.

Pelas colocações que acabam de ser feitas, percebe-se que a participação é um acto que permite as pessoas se envolverem em processos de identificação de problemas, elaboração de planos, colocação de opiniões, propostas de solução dos problemas, execução dessas propostas e verificação dos resultados esperados. Este acto faz com que os intervenientes se sintam responsáveis por tudo que está sendo feito dentro da organização, contribuindo desse modo para maior eficiência.

2.2. Comunidade

Para Brito (2013, cit. por Macanhengane Jr., 2022, p. 6), a definição sobre a comunidade recorre ao conceito do ponto de vista da ecologia para retratar um fenómeno que resgata o sentido da totalidade das organizações vivas e dinâmicas que pertencem ao mesmo ecossistema.

Ainda Brito (2013, cit. por Muaprato, 2022), a comunidade na perspectiva sociológica, é a união de pessoas que se organizam em um mesmo espaço geográfico, submetidas ao mesmo conjunto de regras, identificadas pela mesma herança cultural e histórica, compondo uma trajetória semelhante.

Segundo o Dicionário da Língua Portuguesa, comunidade significa qualidade do que é comum, participação em comum, conjunto de pessoas que vivem em comum com recursos que não são da propriedade pessoal, lugar onde vivem estas pessoas.

Fragoso (2005, cit. por Muaprato, 2022), a comunidade é um agrupamento de pessoas relacionadas entre si, que contam com recursos físicos e outros próprios da relação social que estabelecem. Ainda Frago (2005, citado por Nhanice) coloca quatro elementos básicos numa comunidade: i) uma área geográfica contínua; ii) as pessoas localizadas nessa área, como resultado da sua interacção; iii) interesses funcionais comuns e, iv) uma unidade funcional como forma expressiva da solidariedade entre os seus componentes.

Para Muaprato (2022), são as pessoas que pertencem a uma determinada comunidade que podem definir o que querem e como querem que na comunidade onde vivem se desenvolva. Assim, nas comunidades onde os processos são participativos, as pessoas devem estar envolvidas em algo do seu próprio interesse e nunca em interesses alheios.

Pelo exposto e no contexto dessa pesquisa, entende-se que comunidade é um grupo de pessoas que vive numa mesma área territorial, com fins e interesses comuns, regidos por princípio de solidariedade, o que significa que numa comunidade o interesse de todos é ver os seus filhos

educados, com valores e princípios, inseridos numa escola que reúne condições de aprendizagem, que garanta um ensino de qualidade.

2.3. Liderança

Segundo Bowdich e Buono (1992, p.89), a liderança é definida “como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento de metas”. Consiste, portanto, numa relação entre pessoas em meio às quais a influência e o poder foram distribuídos de maneira desigual numa base legítima de modo contratual e consensual.

Por outro lado, Hunter (2004, p. 25), diz que a liderança é “a habilidade de influenciar pessoas a trabalharem entusiasticamente visando atingir os objectivos identificados como sendo para o bem comum”.

De acordo com Bento (2008), liderança é uma interação entre pessoas, na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que as outras se tornam convencidas de que os seus resultados serão melhorados caso se comportem da maneira sugerida. Para o mesmo autor, a liderança define-se como sendo um tipo especial de relacionamento de poder, caracterizado pela percepção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade de membro desse grupo.

Tendo em conta as afirmações apresentadas, pode-se dizer que a liderança é a capacidade de agregar pessoas ao redor de um conceito, de um objectivo, tudo isso, de forma natural. O líder percebe a necessidade do grupo e de certa forma projecta essa inteligência, criando assim uma ligação entre líder e liderados.

2.4. Escola

Para Libânio (2004, p. 132), “escola é uma instituição orientada para a preparação do aluno para o mundo adulto e suas contradições, fornecendo-lhe instrumentos por meio da aquisição de conteúdos e da socialização, para uma participação organizada e activa na democratização da sociedade”.

Por outro lado, Lima (2008, p. 65), afirma que “a escola é um instrumento utilizado para formar intelectuais de diversos níveis e todas as pessoas que exercem funções de organização em diferentes frentes, nomeadamente: na produção, na cultura ou na administração pública”.

Consubstanciando as duas ideias acima citadas, pode-se dizer que a escola enquanto instituição detentora do saber, precisa de compreender sua importância de formação dos cidadãos e deve contribuir positivamente para que o saber seja trabalhado de forma democrática, isto é, a escola deve introduzir uma nova forma de administração da escola, baseada no espírito democrático.

Enquanto contexto organizacional, a escola é um espaço de desenvolvimento pessoal e social, não só para os alunos, como também para os profissionais que a constituem através do tipo de inter-relações humanas, sociais, profissionais e pedagógicas promovidas, das formas de liderança exercidas, do clima e da cultura.

Para Costa (2003) a escola é, de facto, uma organização presente em todas as sociedades e por esse facto, “conhecer as escolas não é uma exigência que afecta apenas os profissionais que nela trabalham, as famílias que têm filhos em idade escolar ou os políticos que as governam”.

Nhanice (2013) acrescenta que a escola é um instrumento utilizado para formar intelectuais de diversos níveis e que ela somente pode oferecer o ponto inicial para o desenvolvimento de uma nova concepção do mundo visando a formação de um novo intelectual. Tal intelectual está relacionado ao organizador que, além de elaborar e dar a organicidade às formas de pensar e compreender o mundo, seria o responsável por sua veiculação.

A escola pode ser definir como um local onde as pessoas (crianças e adultos) podem ser submetidas a uma educação formal (ensino) com objectivos de inculcar nelas o saber estar, ser e fazer. Esta afirmação é sustentada por Canário (2005, cit. por Nhanice, 2013), quando diz que a escola é um local de reprodução das ideias e valores sociais, onde a disciplina escolar deve ser menos encarada como um conjunto de regras impostas pela força e mais como um processo de adesão e interiorização pessoal em que cada um na sua acção relacional as descobre e assimila de forma indutiva.

2.5. Director da Escola

Para Luck (2008), o director escolar é o profissional que tem a função de comandar e organizar o trabalho de todos na escola, de modo a nortear o desenvolvimento do ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos ao nível mais elevado possível, para que estejam capacitados a enfrentarem os novos desafios que são apresentados. É o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhados.

Por seu turno Libâneo et al. (2008), considera o gestor escolar aquele que coordena, mobiliza, motiva, lidera e delega aos membros da equipe escolar conforme suas atribuições específicas e as responsabilidades decorrentes das decisões. O gestor acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente.

Nas palavras de Pinto (2001, p.144), o director é responsável por tudo o que acontece na escola, sendo seu representante legal a pessoa que personifica. O director como educador deve conhecer a actividade técnica executada pela equipe que está sob seu comando e também participar das actividades técnicas da sua instituição.

O director como administrador, deve assumir a liderança, assegurando a conquista dos objectivos da escola, planificando, organizando o trabalho, coordenando os esforços e avaliando os resultados.

Concordando com as definições dos autores acima aludidos, entende-se que o director escolar é o profissional que tem a função de liderar, coordenar e organizar todas actividades do processo de ensino-aprendizagem, bem como de monitorar todas outras actividades inerentes à vida da escola. .

2.5.1. O papel do Director da Escola na melhoria do desempenho

O papel do director de escola é fundamental para a melhoria do desempenho académico. A sua boa liderança é o segundo factor mais importante para a eficácia da escola, depois da qualidade do ensino em sala de aula. Isso implica que o director precisa não apenas gerenciar os aspectos administrativos, mas também liderar pedagogicamente, criando um ambiente de aprendizado que promova o sucesso dos estudantes.

Lima (2020) argumenta que o director deve atuar como um gestor pedagógico capaz de inspirar e coordenar a equipe docente, fomentar uma cultura de alta expectativa e envolvimento da comunidade escolar. Essa visão é corroborada por Mendonça (2007), afirmando que "a liderança do director é um fator chave na implementação de práticas inovadoras e na promoção de um ambiente escolar positivo e inclusivo."

Portanto, o director de escola desempenha um papel central na definição da visão e na criação de um ambiente propício ao aprendizado, sendo um agente de mudança crucial para a melhoria do desempenho escolar.

2.5.2. O dia-a-dia escolar do Director

Gerir a escola é uma actividade cada vez mais complexa, exigente e sensível, sobretudo porque a sociedade tem vindo de forma progressiva a exigir da escola e dos seus dirigentes uma resposta cada vez mais adequada e eficaz aos desafios crescentes. O desempenho das funções de gestão escolar, entre outros requisitos, requer alguns conhecimentos de gestão e uma liderança activa, mas também uma grande dedicação e constante atenção aos acontecimentos do quotidiano escolar que, apesar de um cuidadoso planeamento e de uma criteriosa programação do dia-a-dia, apresenta geralmente situações emergentes caracterizadas por uma grande imprevisibilidade.

Ghilardi e Spallarossa (1991) referem que a gestão quotidiana da escola (...) é, “sob certo ponto de vista, o banco de prova do dirigente escolar” (p. 195). É aqui, de facto, o lugar onde as soluções previstas se misturam com as imprevistas, os projetos de inovação sofrem o choque da realidade, os mais sofisticados instrumentos de gestão e organização arriscam banalizar-se perante a rotina da gestão normal.

O director deve procurar estruturar o seu dia escolar segundo duas indicações: Primeiro, respeitando as prioridades coerentes da escola; segundo, estruturando o dia-a-dia de forma flexível para permitir responder aos eventuais imprevistos, mas sem sucumbir em poder dos acontecimentos. Ele é o primeiro responsável pelo desafio de programar a vida da escola e de organizar a actividade semanal e diária, de modo a garantir um eficaz desenvolvimento da actividade educativa. Sabemos que a correta gestão e organização da escola nunca são obra de magia do toque da campainha (embora marque o ritmo da escola) ou de um documento programático, mesmo que cuidadosamente preparado.

O dia escolar do director é normalmente exigente e preenchido em termos de tarefas e compromissos. Além da gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros, desempenho de tarefas administrativas, papel de liderança, relações com o exterior, acompanhamento da gestão do currículo e avaliação global da produtividade da escola, temos de estar atentos aos aspectos mais comuns da vida escolar que, se forem ignorados, poderão comprometer também a mais cuidada das gestões nestes sectores.

É importante assegurar a correcta utilização dos equipamentos e recursos materiais, promover a criação de um ambiente “confortável”, com espaços (interiores e exteriores) funcionais, limpos, atrativos e adequados às necessidades da escola, zelar pela disciplina e segurança dos utentes e pelo seu acesso aos diversos serviços.

Segundo Ghilardi e Spallarossa (1991, p. 199), o director não deve aparecer em cena apenas quando algo não funciona, ou para censurar, criticar ou tomar conta da situação, para que a comunidade não associe a sua figura à qualquer coisa de desagradável e ameaçador; não deve apenas censurar ou punir, mas pelo contrário, deve elogiar, encorajar e motivar. Também é importante que os alunos se apercebam de que o director se preocupa com a criação de condições para o bom funcionamento da escola e a realização das atividades de ensino e aprendizagem.

É essencial que o director não confine a sua intervenção ao papel de fiscal, guardião ou juiz, pelo contrário, deve ter uma atitude de cordialidade e respeito perante os docentes, funcionários e alunos..

2.6. A influência da participação da comunidade na melhoria do desempenho da liderança do director de escola

Segundo Macanhengane Jr. (2022), o ambiente escolar é formado por pessoas de várias realidades, devendo a escola, no seu trabalho, responder as necessidades educativas de todas as pessoas envolvidas. Para tal, faz-se imperioso ouvi-las com vista a conhecer e compreender melhor suas expectativas, intenções e dificuldades, pois só assim será possível que a escola dê uma resposta que vá ao encontro da sociedade onde a mesma se encontra inserida.

Para o caso de Moçambique, a comunidade influencia nos trabalhos da liderança do director da escola através do Conselho de Escola, que é um órgão estabelecido com o intuito de estabelecer uma forte ligação entre a escola e a comunidade.

Para Luck (2000, cit. por Nhanice, 2013), o Conselho de Escola deve permitir a promoção da participação da comunidade nos processos de administração e gestão da escola visando assegurar a qualidade do trabalho escolar em termos administrativos, financeiros e pedagógicos.

Na visão de Muaprato (2022) a participação da comunidade na tomada de decisão enriquece muito as decisões. Portanto, quando os membros da comunidade estiverem motivados, os resultados serão melhores.

De acordo Barroso (2005, citado por Muaprato, 2022), nada melhor que envolver a participação dos pais ou encarregados de educação na tomada de decisão, uma vez que eles, ao levarem seus filhos a escola tem suas expectativas e, ademais, são contribuintes e utilizadores dos serviços oferecidos pela escola.

Barroso (2005, cit. por Muaprato, 2022), ainda acrescenta que o envolvimento dos alunos na gestão escolar justifica-se por um lado, pelo facto de serem o futuro da sociedade, e por outro, tem a ver com o papel destes na própria escola.

O autor sublinha ainda que os alunos constituem o objecto do próprio acto educativo, por isso eles devem ser vistos como co-produtor do seu saber, saber fazer, saber ser que são necessários para o seu crescimento.

Segundo Nascimento (s/d, cit. por Muaprato, 2022), a gestão democrática aproxima a comunidade da escola, permitindo que as partes envolvidas possam exprimir mais livremente a sua percepção sobre como tem sido e como deve ser o processo educativo, promovendo desse modo, uma interacção autónoma entre todos os envolvidos e dando oportunidades iguais na construção da educação.

Já Cabamba (2019, cit. por Macanhengane Jr., 2022) refere que quanto melhor for a parceria entre a escola e a comunidade, mais positivo e significativo será o desempenho escolar dos alunos, e acrescenta que essa relação diminui as barreiras e burocracias no âmbito da escola.

Aliado a isso, Gadotti (1998, citado por Razão, 2019), sublinha que a participação é o elemento dinamizador de um ensino básico de qualidade, visto que quanto mais activa e frequente, mais os autores reflectem sobre a situação da escola e do processo de ensino-aprendizagem, levando a escola a comprometer-se com melhores padrões de qualidade.

Pelas colocações que acabam de ser feitas, percebe-se que quando a comunidade e o director da escola trabalham de mãos dadas, há uma oportunidade para todos darem o seu contributo, testemunhando as suas expectativas perante a escola, reduzindo as burocracias, aumentando o nível de comprometimento com a educação e conseqüentemente, a elevação da qualidade de ensino-aprendizagem.

Ainda nessa linha de entendimento, Brito (2013, citado por Macanhengane Jr., 2022) acrescenta que a organização e a gestão da escola devem permitir o envolvimento da família e dos alunos, muito em particular, do pai e da mãe como co-educadores com a finalidade de articular melhor as práticas escolares com as práticas educativas familiares. A escola beneficia-se do contributo dos seus membros em actividades de natureza socioeducativa e associa os pais à tomada de decisão sobre questões que afectam directamente as modalidades da sua colaboração com a escola, ou que se prendem com o modo como a escola define e realiza os seus objectivos.

Portanto a participação que se pretende com essa linha de pensamento é essencialmente de exercício de poder conferindo a comunidade escolar e local o sentimento de pertença.

Para Mendonça (2007, cit. por Razão, 2019), a participação permite à comunidade conhecer e avaliar os serviços oferecidos na escola e desta forma os indivíduos que a integram participam do processo decisório da organização escolar. A participação também faz com que os distanciamentos entre professores, alunos e pais sejam reduzidos na medida em que todos se envolvem na vida da escola.

De acordo com Gonçalves (2016, cit. por Nhanice, 2013), a participação da comunidade nos assuntos escolares dá-se essencialmente por ocasião das reuniões de pais e mestres para tratarem de assuntos pertinentes à entrega de notas e falar sobre a indisciplina dos discentes, bem como em momentos de festas e eventos promovidos pela instituição de ensino.

Portanto, directa ou indirectamente, a sociedade e as outras organizações são parte das escolas, uma vez que é para elas que a escola serve, daí a sua importância na participação de tomada de decisão na liderança do director da escola, dando espaço para a promoção de mudanças na vida das pessoas à medida que forem assumindo responsabilidades, participando e contribuindo com ideias para o fortalecimento de tomadas de decisões do director da escola, sempre com foco para a melhora de qualidade de ensino.

CAPÍTULO III- METODOLOGIAS DO TRABALHO

Neste capítulo, faz-se a descrição do campo de pesquisa, o método utilizado no desenho da mesma, as técnicas e instrumentos de recolha de dados dos participantes, a técnica de amostra, a codificação dos participantes, as técnicas de recolha de dados e a técnica de validação dos resultados.

3. Descrição do local do estudo

A pesquisa foi realizada na Escola Primária Completa de Mussassa-Mafambisse, localizada no bairro de Mussassa, no posto administrativo de Mafambisse, distrito de Dondo, província de Sofala. Actualmente, a escola lecciona da 1ª Classe à 6ª Classe. Possui 08 salas de aula, 1 sala de professores, 1 gabinete do director e do director adjunto da escola, e 1 gabinete do chefe da secretaria.

A instituição possui um pátio central que é usado simultaneamente como campo de jogos e local para brincadeiras de recreação. Possui igualmente 2 casas de banho para professores e duas casas de banho para os alunos, tendo no total 4 casas de banho. A escola tem 29 professores, 03 membros da direcção, 2 do pessoal menor e 693 alunos, sendo 381 do sexo masculino e 312 do sexo feminino.

Tabela 1: Efectivo da escola por categoria

População ou efectivo da escola	Sexo		Subtotal
	Masculino	Feminino	
Direcção da escola	01	01	02
Professores	11	18	29
Pessoal administrativo	01	00	01
Alunos	381	312	693
Pessoal menor	00	02	02
Total	394	333	727

Fonte: A autora, 2024

3.1. Abordagem metodológica

Para o presente trabalho, a centro da pesquisa é qualitativo-quantitativa, pois pretende captar percepções e compreensão dos respondentes em relação ao problema com base em procedimentos numéricos ou quantitativos. Segundo Gil (2008), esta forma de abordagem permite igualmente realizar discussões comparativas das diversas percepções dos respondentes em relação ao problema colocado.

3.2. Tipo de pesquisa

No que diz respeito ao tipo da pesquisa, o presente estudo se caracteriza por ser descritivo e exploratório. A pesquisa é descritiva porque consiste na simples observação, no registo e na análise e interpretação de informação, cujo objectivo é descrever as características de certa população ou fenómeno, ou estabelecer relações entre variáveis (Minayo, 2010).

Igualmente a pesquisa é de carácter exploratória porque visa a elucidação e a prospeção de um fenómeno, bem como proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses (Gil, 2008).

Através deste estudo, pretende-se fazer uma descrição das formas que a comunidade participa de modo a influenciar a liderança do director da escola, bem como fazer uma prospeção das barreiras que impedem que essa participação seja plena.

3.3. População e Amostragem

Segundo Fonseca (2002), população é o conjunto total de elementos portadores de pelo menos uma característica comum.

Gil (2008, p.34), define “população, ou universo, como o conjunto dos elementos que têm características comuns, que podem ser contadas, pesadas, medidas, ordenadas de alguma forma e que sirvam de base para as propriedades que se querem investigar”.

Já Marconi e Lakatos (2010) explicam que a delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenómenos etc., serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem etc. Portanto, a população é o grupo total de elementos do qual se pretende obter informações. Para a presente pesquisa, a população é de 693 (seiscentos e noventa e três) alunos, 29 professores, 03 membros da direcção e 12 membros do conselho de escola, totalizando 727 pessoas.

3.3.1. Amostra

Para Marconi e Lakatos (2010, p.45), “a amostra é um extrato do universo populacional usado num determinado estudo ou numa determinada pesquisa”. Segundo Sousa e Baptista (2011), a amostra é uma parcela representativa da população que é examinada com o propósito de tirar conclusões sobre essa população.

Constituem amostra do presente estudo, 12 alunos, 28 pais e encarregados de educação, 5 professores e 2 membros da direcção da escola, totalizando uma amostra de 47 participantes. Quanto à escolha dos participantes, os números foram distribuídos da seguinte forma: 1 Director, 1 Director Adjunto da Escola, 5 professores que leccionam no 1º ciclo do ensino primário naquela instituição de ensino, considerando que os mesmos conseguiriam contribuir de forma significativa com a análise aqui pretendida.

3.3.2. Técnica de Amostragem

A selecção dos elementos que compõe a amostra foi feita por conveniência e aleatoriamente. Segundo Gil (2008), a selecção por conveniência é aquela que consiste na selecção dos elementos que tem acesso ou lidam com a matéria estudada ou pesquisada, bem como trabalham com um público-alvo específico.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), a selecção aleatória da amostra faz-se de forma que cada membro da população tenha a mesma probabilidade de ser escolhido, por apresentar características comuns em relação aos outros membros, em outras palavras, todos os elementos da população têm a mesma probabilidade de pertencerem à amostra.

Em relação aos alunos, professores e membros da direcção da escola, fez-se uma selecção por conveniência porque só fizeram parte da amostra os alunos, professores e membros da direcção da escola que fazem parte do CE². A selecção dos pais ou encarregados de educação foi aleatória, pois fizeram parte do estudo aqueles que aleatoriamente foram seleccionados sem olhar para o factor membro de CE.

3.4. Instrumentos de recolha de dados

Para a recolha dos dados da pesquisa fez-se recorrência à entrevista, ao questionário, à observação e à análise documental. A entrevista foi do tipo padronizado ou estruturado. O

² Conselho de Escola

questionário foi constituído por perguntas fechadas ou dicotómicas e de escolha múltipla, a observação não foi participante (Zacarias, 2018).

3.4.1. Entrevista

Segundo Gil (2008), a entrevista é o encontro entre duas pessoas a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto mediante uma conversação de natureza profissional e permite também que os inqueridos expressem sua opinião sobre o objecto abordado de forma livre e espontânea, abrindo espaço para mais aspectos durante este processo. Para o presente estudo a entrevista foi aplicada aos, professores e colectivo de direcção (Director e Director Adjunto da Escola).

3.4.2. Questionário

Para Minayo (2010), o questionário é uma técnica que possui uma vantagem de inquerir maior número de inqueridos em tempo flexível. No presente estudo, a opção pelo questionário justifica-se pelo facto de ser uma das técnicas de colecta de dados mais utilizada nas ciências sociais (dada a sua flexibilidade na investigação dos mais variados aspectos da vida social) e que todos os dados obtidos são susceptíveis de classificação quantitativa. Por estas vantagens foi administrada aos alunos e aos pais ou encarregados de educação.

3.4.3. Observação

Para Lakatos e Marconi (2003), a observação consiste em obter informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade, não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar factos ou fenómenos que se desejam estudar. Para a pesquisa, utilizou-se a observação sistemática ou estruturada do tipo não participante, sendo possível ver o nível da participação da comunidade na liderança do director da escola.

3.5. Questões éticas

Ferreira (2005, citado por Muaprato, 2022) define ética como o estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana do ponto de vista do bem e do mal. Portanto, o presente estudo não andou longe dos parâmetros éticos, pois como mandam as regras:

- ✓ Foram preservadas as identidades das pessoas usando nomes fictícios, ou apenas representadas por letras (x ou y);
- ✓ Os participantes foram explicados que a sua participação devia ser de livre e de espontânea vontade e não haveria remuneração no fim da pesquisa, pois o objectivo da

mesma era apenas obter informações que permitiram minimizar o problema identificado na pesquisa;

- ✓ Aos participantes que por uma ou outra razão rejeitaram participar, não sofreram nenhuma coerção, apenas foram explicados sobre a importância da sua participação no estudo como forma de motiva-los a participar.

Por fim, na presente pesquisa evitou-se o plágio, a falsificação ou manipulação de dados, o que confere ao trabalho o carácter original e genuíno.

CAPÍTULO IV-APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Segundo Richardson (1999, citado em Palate, 2019), para as pesquisas que adoptam a análise de conteúdo como técnica de análise de dados, há sempre uma necessidade de transformação, sistematização e agregação de todos os dados em unidades de análise como forma de facilitar a sua discussão posterior.

A apresentação e discussão desses dados obedeceram a seguinte ordem: 4.1. Perfil sociodemográfico dos entrevistados/inquiridos, 4.2. resultados da grelha de observação, 4.3. resultados do inquérito dirigido aos alunos, 4.4. resultados da entrevista dirigida aos professores, 4.5. resultados da entrevista dirigida a direcção da escola e 4.6. resultados da entrevista dirigida aos pais/encarregados de educação.

4.1. Perfil sociodemográfico dos entrevistados/inquiridos

Participaram no presente estudo 12 alunos de ambos os sexos, sendo seis (06) rapazes e igual número de raparigas, com idades entre 12 a 14 anos de idade, conforme a tabela abaixo.

Idade		12 Anos	13 Anos	14 Anos	Total
Sexo	Masculino	02	03	01	06
	Feminino	03	01	02	06
Total		05	04	03	12
Grau académico (classe)					
Nível/classe		Quantidade (alunos)			Percentagem (%)
5ª		05			41,7%
6ª		07			58,3%
Total		12			100%

Tabela 2. Perfil sociodemográfico dos alunos

No que diz respeito aos professores, participaram cinco (05) de ambos os géneros, sendo que três (03) são licenciados e restantes dois (02) são médios, todos com uma larga experiência no ramo da educação e no ensino. A seguir, a tabela que ilustra a informação sociodemográfica dos professores.

Idade	Quantidade	Sexo	Área de formação	Tempo de serviço
33-37	3	Masculino	Licenciatura em ensino de	12-16 Anos

			Português, Biologia e Matemática	
28-34	2	Feminino	Regular (10 ^a +2 anos)	8-14 Anos

Tabela 3. Informação sociodemográfica dos professores

No que diz respeito aos membros do conselho de escola que representam os pais/encarregados de educação no órgão de gestão escolar, participaram vinte e oito (28) pais ou encarregados de educação, dos quais 16 homens e 12 mulheres com pelo menos 10^a classe de escolaridade.

Idade		20 Anos	25 Anos	30 Anos	>35 Anos	Total
Sexo	Masculino	04	07	03	02	16
	Feminino	03	05	03	01	12
Total		07	12	06	03	28
Escolaridade						
Nível		Quantidade		Percentagem		
10 ^a Classe		07		25%		
12 ^a Classe		09		32%		
Técnicos profissionais		08		29%		
Licenciados		04		14%		
Total		28		100%		

Tabela 4. Informação sociodemográfica dos membros da comunidade

Ainda nesse estudo, participaram os membros da direcção da escola, nomeadamente o Director da Escola e o Director Adjunto da Escola, ambos licenciados, com idades compreendidas entre 38 a 47 anos respectivamente, tal como descreve a tabela abaixo.

Sexo	Género	Quantidade	Área de formação	Idade
		Masculino	01	Licenciatura em administração e Gestão de Educação
	Feminino	01	Licenciatura em Ensino de Geografia	47 Anos
Total		02

Tabela 5. Informação sociodemográfica dos membros da direcção

4.2. Resultados da grelha de observação de aulas

Com base numa grelha desenhada, a observação fez constar que o nível de participação da comunidade é satisfatório, sendo que a comunidade só tem a oportunidade de participar na tomada de decisões da vida da escola através das reuniões do conselho de escola, caixa de reclamações e sugestões, bem como através de reuniões trimestrais, nos quais os pais/encarregados de educação são dados a liberdade de expressar suas ideias para a melhoria do funcionamento da escola.

A observação também fez constar que os factores como ser membro do conselho de escola ou pai/encarregado de aluno interno da escola foram notados como influenciadores para participar na gestão da escola, sendo que a escola reúne com menor frequência, o que em parte impossibilita a participação plena da comunidade na gestão da escola.

Esses resultados corroboram com os dizeres de Razão (2019), quando afirma que na gestão democrática de educação, o Conselho da Escola (CE) constitui um dos mais importantes mecanismos de democratização da gestão de uma escola.

Para que isso se concretize, Nhanice (2013) acrescenta que é muitíssimo importante o funcionamento do CE³ e da transparência do processo de escolha dos directores de escolas. Pois as formas de escolha dos directores de escolas são importantes porque elas podem favorecer ou não a participação da comunidade no desempenho da liderança.

No que diz respeito aos assuntos frequentemente abordados notou-se através da grelha de observação que a planificação de compra de material pelos fundos de ADE tem sido o ponto focal, sem deixar de lado a planificação de jornadas de limpeza e contribuição de valores para pagamento de guarda da escola.

Diante dessa realidade, Nhanice (2013) salienta que a participação dos diferentes segmentos no CE prende-se com a necessidade de assegurar uma boa planificação e gestão escolar, um bom aproveitamento escolar, um bom desempenho da liderança do director a escola bem como uma gestão transparente dos recursos alocados à escola.

É necessário referir que o nível de implementação das decisões tomadas nessas reuniões não tem sido satisfatório, o que de certa forma contribui para a fraca influência da participação da comunidade na liderança da escola, com enfoque para o director de escola.

³ Conselho de Escola

Por via disso, o impacto das decisões tomadas de forma participativa não tem sido satisfatório, uma vez que o que se decide em grupo cai em últimas instâncias para vários reajustes e mudanças que reflectem no incumprimento das metas traçadas.

Diante do exposto, Razão (2019) diz: uma vez que o CE é composto pelas comunidades internas e externas da escola faz-se necessário pensar que a escola é património da comunidade, local onde a sociedade formalmente transmite às novas gerações as experiências acumuladas de âmbito sociocultural e científico da humanidade.

Assim sendo, faz-se igualmente necessário garantir a participação efectiva dessa comunidade na vida da escola, de modo a garantir liderança participativa e transparente. Isso significa que depois da planificação de compras de materiais escolares através do fundo de ADE, deve-se convocar uma reunião de apresentação dos materiais comprados bem como o saldo remanescente, facto que não foi notado na observação do presente estudo.

4.3. Resultados do questionário dirigido aos alunos

Nesta secção são apresentados os resultados do questionário dirigido aos alunos, que foi feita através de uma entrevista com perguntas fechadas de carácter múltipla escolha (ver apêndice 2), composta por 2 a 3 opções como forma de atingir os objectivos propostos na pesquisa. Para isso foram distribuídas fichas do questionário, o aluno devia apenas colocar (✓) na opção que lhe parecesse mais conveniente e que fosse ao encontro daquilo que pensasse ser correcto.

Quanto à pergunta 1: *Participa nas actividades da escola?* Nota-se que 75% dos alunos inquiridos tem participado nas reuniões da escola, o que de longe mostra o alto grau de democratização da escola e os restantes 25% dos alunos revelam que não tem participado nas actividades da escola.

Como se pode observar, os alunos inqueridos na sua maioria são membros do conselho de escola. Por via disso, sempre que a escola se reúne para qualquer actividade, a maior parte dos alunos membros do CE é convocada para exercer o seu direito de participação.

Segundo Razão (2019), o acto de participar pode ser expresso em diversos níveis, desde a simples informação, avançando para a opinião, voto, proposta de solução de problemas, acompanhamento e execução das acções, mas no fim, deve gerar um sentimento de co-responsabilidade sobre as acções.

Quanto à pergunta 2: *Como classifica a sua participação?* Constatou-se que 42% dos inqueridos revelam que é suficiente, 33% má e os restantes 25% revelam que é boa.

Na pergunta 3: *Qual a frequência que tem participado nas reuniões da escola?* Constatou-se que 58% dos inqueridos revelam que participam de forma rara, 25% revelam que nunca participaram e os restantes 17% dos alunos mostram que sempre participam nas reuniões da escola.

Relativamente à **pergunta 4:** *Como são tomadas as decisões nessa reunião?* Notou-se que 42% dos inqueridos revelam que as decisões são tomadas de forma individual, 33% revelam que têm sido tomadas de forma participativa e os restantes 25% revelam que são tomadas com uma certa unanimidade.

Numa escola que funciona como uma organização democrática as decisões não podem ser tomadas de forma individual pelo director da escola, pois de acordo com Monteiro (2006), a participação supõe uma intervenção de todos os actores no processo educativo e implica mais do que tudo na acção partilhada, a responsabilidade de todos no processo de tomada de decisão.

Como se pode verificar nas respostas, existem traços significativos que mostram que a escola funciona de forma democrática, abrindo espaço para a participação de alunos nas actividades de planificação e gestão da mesma, apesar de ainda existir muito a se fazer de modo que essa participação seja plena.

Na pergunta 5: *As ideias que são sugeridas tem influenciado na decisão do director?* Constatou-se que 50% dos alunos inqueridos disseram sim, sendo que 33% revelaram-se neutros e os restantes 17% disseram não.

Se as ideias sugeridas nas reuniões são colocados em conta na tomada de decisão no desempenho do director da escola, há aqui um claro indício de que a escola é democrática, pois não basta permitir que a comunidade participe nas reuniões sem que as suas ideias sejam levadas em consideração.

Diante deste facto, Cabamba (2019), refere que quanto melhor for a parceria entre a escola e a comunidade, mais positivo e significativo será o desempenho escolar dos alunos, e acrescenta que essa relação diminui as barreiras e burocracias no âmbito da escola.

Por fim na **pergunta 6:** *Acha que esses pontos discutidos são importantes?* Verificou-se que um total de 83% dos alunos inqueridos revelam que sim, sendo que os restantes 17% revelam que não.

Essas respostas convergem com os dados da observação, pois através dela notou-se que a planificação de compra de material através do fundo de ADE, a planificação de jornadas de limpeza, bem como a contribuição de valores para pagamento de guarda da escola tem sido os pontos mais discutidos nas reuniões. Esses pontos são importantes para a vida da escola em quase todos os âmbitos da sua actuação.

Segundo Mendonça (2007), a participação permite à comunidade conhecer e avaliar os serviços oferecidos na escola, e desta forma os indivíduos que a integram participam do processo decisório da organização escolar.

Portanto a participação faz com que os distanciamentos entre gestores, professores, alunos e pais sejam reduzidos na medida em que todos se envolvem na vida da escola.

4.4. Resultados da entrevista dirigida aos professores

São apresentados aqui os resultados da entrevista dirigida aos professores. Tal como se fez referência, estes resultados são correlacionados com os dados apresentados pelos alunos e pela direcção da escola. E para se compreender sobre a influência da comunidade na melhoria da liderança do director da escola, procurou-se saber dos professores, de que forma eles têm participado na liderança e tomada de decisão da vida da escola. Como resposta, dos cinco (05) professores questionados, 04 deles, o que corresponde a 80%, foram unânimes nos seguintes termos:

Nem sempre, mas as vezes, o director nos têm chamado para contribuir em ideias, principalmente quando se trata de compras que envolvem fundos de ADE, planos anuais de actividades, regulamento interno da escolas e jornadas pedagógicas.

Os restantes 02 que correspondem a 20% foram igualmente unânimes em afirmar que nunca participaram na tomada de decisão da direcção da escola, apenas recebem e cumprem as tarefas mesmo que isso não lhes agrade.

Colocada a segunda questão, que pretendia saber dos professores suas análises da participação na vida da escola e na liderança do director, os mesmos dividiram opiniões, sendo que 3 deles, que corresponde a 60%, disseram seguinte:

Tenho participado na vida da escola e na liderança do director da escola, pois sempre que o director e sua comitiva pretende levar a cabo uma certa actividade, tem

convocado reunião extraordinária para colher opiniões, tanto de professores, assim como de alunos e dos pais ou encarregados de educação.

Na senda da mesma pergunta, o restante dos respondentes (40%) afirmaram que é complicado afirmar que participam na liderança e na vida da escola, uma vez que poucas vezes o director os têm consultado sobre a vida da escola e das decisões que ele toma no seu dia-a-dia.

Quanto à terceira questão: **Acha que a comunidade tem participado de forma activa na gestão da escola?** De forma unânime, todos os respondentes, cerca de 100%, obteve-se afirmaram o seguinte:

Não de forma activa, mas tem participado assim que possível, especialmente através das reuniões do CE ou do colectivo de direcção alargado aos professores, alunos e pais ou encarregados de educação.

Os dados aqui mostram que a maior parte dos professores afirma que a participação da comunidade, tem impactado significativamente na vida da escola, e os professores como sendo parte interna da comunidade escolar olham para participação como factor importante na tomada de decisões sobre a vida da escola.

Diante dessa realidade, Muaprato (2022), afirma que com a participação activa e construtiva da comunidade escolar na tomada de decisões, pode-se melhorar o sucesso escolar. Sendo assim, a ligação escola-comunidade é muito importante e indispensável, sendo que, trabalhando juntas e em harmonia, existem fortes possibilidades de transformar a instituição escolar num espaço agradável de trabalhar e de conviver.

Quanto à quinta pergunta: **Qual tem sido a influência da participação da comunidade na melhoria da liderança do director da escola?** Percebeu-se que as respostas dadas pelos entrevistados foram quase unânimes, mas ainda um pouco contraditórias, tal como se descreve a seguir:

A comunidade escolar tem influenciado bastante na melhoria da liderança do director da escola, pois através dela, o director vê-se obrigado a ser transparente no uso de fundos alocados à escola, na elaboração do programa anual de actividade e na elaboração do regulamento interno da escola, através do envolvimento de todos, incluindo o CE através de fóruns como as reuniões gerais. (80%)

Ainda à essa pergunta, foi avançada como resposta, a seguinte afirmação:

Há várias coisas que foram decididas em comum e com a participação da comunidade, mas depois, o director juntamente com os seus auxiliares mudaram muita coisa. Por isso não se pode afirmar categoricamente que a comunidade tem influenciado na melhoria da liderança do director.

As respostas à essa pergunta indicam uma influência significativa da comunidade na melhoria da liderança do director da escola. Esses dados corroboram com o artigo 12 do Diploma Ministerial 46/2008 de 14 de Maio, referindo que compete a comunidade através do Conselho da Escola, dentre outras, alínea a) aprovar o Plano de Desenvolvimento da Escola e garantir a sua implementação; h) pronunciar-se sobre as infracções cometidas e medidas disciplinares a aplicar aos docentes, pessoal administrativo e outros trabalhadores e alunos da escola, sem prejuízo de confidencialidade do processo; n) pronunciar-se sobre o aproveitamento pedagógico da escola; p) persuadir os pais/encarregados de educação e a comunidade em geral a prestarem apoio material e financeiro, sempre que necessário.

Quanto a quinta pergunta: **Quais as actividades que acha que podem melhorar a liderança do director da escola?**

Registou-se unanimidade a 100%, sendo que todos afirmaram que a comunidade pode contribuir para a melhoria da liderança do director da escola através de contribuições em dinheiro dos pais e encarregados de educação como forma de apoiar a escola com algumas despesas. Incluindo também o acompanhamento constante do aproveitamento escolar dos alunos, contribuição com valores monetários, materiais ou mão-de-obra para o alargamento das instalações e ajuda na busca de parceiros.

Em suma, as respostas dadas pelos professores, corroboram com a afirmação de Mendonça (2007, cit. por Razão, 2019), quando diz que a participação permite à comunidade conhecer e avaliar os serviços oferecidos na escola e desta forma os indivíduos que integram a escola participam do processo decisório e da organização escolar. Por outro lado, a participação também faz com que os distanciamentos entre professores, alunos e pais sejam reduzidos na medida em que todos se envolvem na vida da escola.

4.5. Resultados da entrevista dirigida a direcção da escola

A presente secção apresenta os resultados da entrevista aplicada à direcção da escola cujo objectivo é captar com profundidade as suas percepções sobre a influência da participação da

comunidade na melhoria do desempenho da liderança do director de escola, o caso concreto da Escola Primária Completa de Mussassa-Mafambisse.

Pergunta 1: *Como é que as decisões são tomadas na liderança da escola?* Constatou-se unanimidade entre o director e o seu adjunto.

Director da escola: *As decisões são tomadas de forma democrática, envolvendo sempre que possível todos os membros do conselho de escola e as comissões de trabalho criadas para o efeito, com excepção para a emergências.*

Director adjunto: *Sempre que possível envolvemos todos os visados para o efeito, sendo que quando se trata de emergência, as decisões ficam restringidas aos membros internos, cabendo à esses informar aos outros mais tarde.*

Como se pode notar nas respostas, a direção da escola representada pelo director da escola e o seu adjunto empenham-se para tornar a escola num lugar democrático onde as decisões não são tomadas de forma individual como geralmente se tem pensado.

Pergunta 2: *Qual é a influência dos pais ou encarregados de educação como órgãos externos da escola?* Para essa pergunta registou-se de novo uma certa unanimidade nas respostas:

Director da escola: *Os pais ou encarregados influenciam de forma significativa na melhoria de desempenho da liderança da escola, pois a escola tem recebido destes apoios de ordem financeira (contribuição para pagamento de guarda), apoios na elaboração de plano de actividades, bem como no controlo das desistências, com enfoque para a desistência da rapariga.*

Director adjunto: *A escola sem os pais ou encarregados não existe, pois para a materialização dos planos da escola conta-se sempre com a sua participação no zelo contra roubos, assaltos e vandalização na escola.*

De acordo com Gadotti (1998, citado por Razão, 2019), a participação é o elemento dinamizador de um ensino básico de qualidade, visto que quanto mais activa e frequente, mais os autores reflectem sobre a situação da escola e do processo de ensino-aprendizagem, levando a escola a comprometer-se com melhores padrões de qualidade.

Pergunta 3: *Quando a escola recebe fundos, qual tem sido o critério usado para que a comunidade (alunos, professores, agentes de serviço, pais e/ou encarregados de educação, etc.), participem?* Para essa pergunta registou-se uma certa contrariedade.

Director da escola: *Sempre que recebemos valores como por exemplo fundos de ADE, ou proveniente de contribuição dos pais para pequenos reparos ou pagamento de salário de guardas, reunimos com o Conselho de Escola e planificamos em conjunto sobre o que se deve fazer.*

Director adjunto: *Há casos em que não precisamos reunir com os representantes da escola para decidirmos algo que envolve o fundo recebido, apenas sentamos como direcção e decidimos em conjunto o que fazer com o valor e posteriormente justificamos às instâncias superiores.*

Pergunta 4: *Como tem sido o processo da participação da comunicada (alunos, professores, agentes de serviço, pais e/ou encarregados de educação, etc.) no processo decisório? As respostas revelaram unanimidade.*

Director da escola: *Através das reuniões do Conselho de Escola e reuniões extraordinárias realizadas trimestralmente para divulgação de aproveitamento pedagógico.*

O Director adjunto: *Sempre que se achar necessário, os alunos através da sua representação, professores, agentes de serviço e pais ou encarregados de educação, marcam encontros com a direcção. Não havendo, participam através de representação no órgão do Conselho da Escola.*

Pergunta 5: *Como a participação da comunidade tem influenciado a gestão pedagógica da escola? À esta pergunta obteve-se a seguinte resposta:*

Director da escola: *Tem influenciado bastante, hoje com envolvimento dos líderes, pais ou encarregados, alunos e professores, bem como a direcção, tem-se verificado a redução do índice de desistência da rapariga aliada aos casamentos prematuros, tem-se também registado melhoria de assiduidade e pontualidade dos alunos, e por via disso a melhoria do aproveitamento pedagógico dos alunos.*

Director adjunto: *De um tempo para cá, como direcção temos vindo a receber muita ajuda da parte da comunidade, o que melhorou significativamente a nossa forma de agir e tomar decisões em vários âmbitos.*

Aqui se correlacionam as respostas dadas pelo director e o seu adjunto às ideias de autores como Ghilardi e Spallarossa (1991), quando afirmam que o diretor da escola não deve aparecer em cena apenas quando algo não funciona, ou para censurar e criticar, ou tomar conta da situação

para que a comunidade não associe a sua figura, qualquer coisa de desagradável e ameaçador. Não deve apenas censurar ou punir, pelo contrário, deve elogiar, encorajar e motivar.

A atitude encorajadora do director só será possível se houver a participação da comunidade na sua liderança, criando espaço para que a escola seja uma instituição democrática. Para Macanhengane (2022), a maior parceria que a escola tem é a comunidade, pois a escola é da comunidade, quem deve ajudar a gerir o património escolar é a comunidade. Contudo, a participação tem trazido melhoria da relação entre as partes (escola e comunidade), há comparticipação da comunidade nas despesas da escola, há também maior rigor e justiça nas decisões tomadas no desempenho da liderança e da qualidade do ensino.

4.6. Resultados da entrevista dirigida aos pais e encarregados de educação

Nesta secção, são apresentados os resultados da entrevista dirigida aos pais e encarregados de educação. Importa referir que a entrevista foi dirigida em forma de uma conversa bilateral depois de se ter obtido o consentimento dos pais ou encarregados visados para o estudo.

A primeira pergunta pretendia saber: *1. A Escola mostra-se aberta para permitir a participação dos pais ou encarregados na liderança do director?*

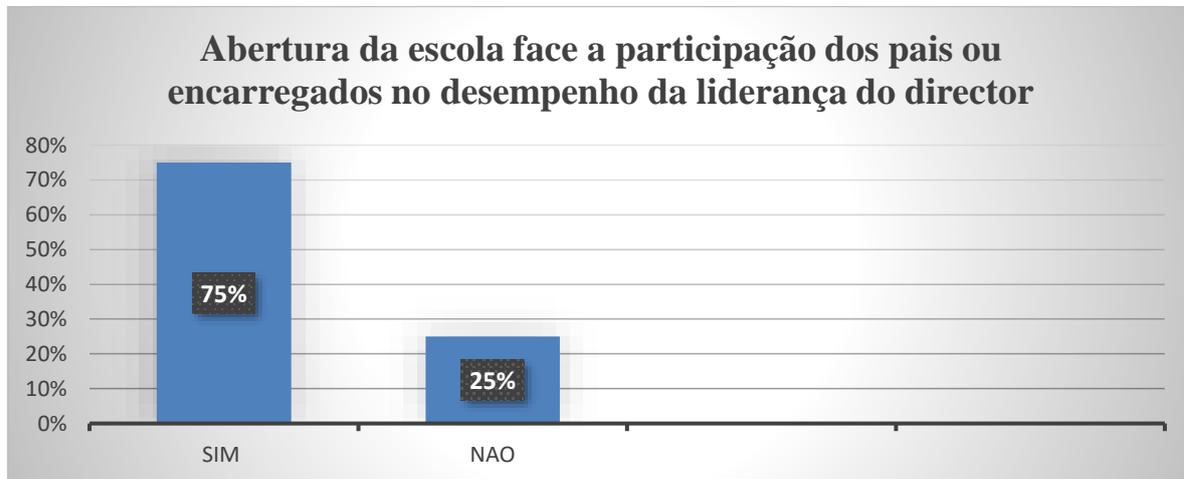


Gráfico 1. Abertura da escola face a participação dos pais ou encarregados no desempenho da liderança do director

Os dados ilustrados no gráfico acima, demonstram que a maioria dos questionados (75%) revelam que a escola mostra abertura para que os pais ou encarregados tenham a sua participação na liderança do director da escola, sendo que os restantes 25% apontaram para não como resposta à mesma pergunta. Portanto aqui se nota que a escola está a funcionar sob o

princípio democrático, uma vez que os pais e encarregados tem a oportunidade de expor as suas ideias para o desempenho da liderança do director da escola

Não basta apenas ter essa abertura, pois Macanhengane (2022), acrescenta que os pais e encarregados de educação têm direito de sempre que pretenderem, assistir às aulas periodicamente, bastando apenas escolher o dia, o horário e as turmas. Esta forma de participar tem ajudado na gestão da escola, na medida em que permite perceber o grau de satisfação dos pais e encarregados de educação, colhendo sugestões sobre o que se pode melhorar na interacção do professor e do aluno na sala de aula.

Pergunta 2: *Quais são as formas de participação dos pais ou encarregados de educação (comunidade) na melhoria do desempenho da liderança do director?*

Foram obtidas as seguintes respostas:

Nós como pais e encarregados de educação participamos com a contribuição de 200mt por cada encarregado, depois da angariação do valor, o Conselho de Escola fica responsável pela administração do fundo e no final do ano faz-se o relatório de contas. (54%)

No princípio de cada ano, contribuímos em materiais de construção, dois blocos por cada aluno, para a construção do murro da escola. (29%)

Temos participado nas reuniões desensibilização às raparigas, de modo que elas apostarem no ensino e não se casem prematuramente. 17%

Pergunta 3: *Como pai ou encarregado de educação, como se tem comunicado com os gestores da escola?*

Quanto à esta pergunta, 100% dos inquiridos afirmaram o seguinte:

A comunicação com os gestores da escola tem sido possível, por um lado, marcando audiência, e por outro, através do Conselho de Escola, que é o órgão que estabelece a ligação entre a comunidade e a escola por meio das representações.

A pergunta 4. *Está satisfeito (a) como a forma como a liderança da escola a funciona?*

A essa obteve-se seguintes respostas:

Sinto-me satisfeito com a liderança do director da escola, pois tudo tem corrido bem. Um dos exemplos é a construção do murro de vedação que já esta no fim. (64%)

Não me sinto satisfeito, uma vez que se tem registado fraca transparência do director da escola na divulgação de trabalhos e resultados nos últimos anos. (36%)

Pergunta 5: *Como é que os membros da comunidade percebem a sua influência nas decisões de gestão e liderança do director da escola?*

Tenho sentido a minha influência, pois todas as decisões que foram tomadas nas reuniões que eu participei foram levadas em conta e agora os resultados são visíveis. Um dos exemplos é a construção do muro de vedação da escola. (57%)

Não sinto que influencio na totalidade, uma vez que os materiais comprados com o último fundo de ADE, não foram apresentados com transparência ao Conselho da Escola. (25%)

Na verdade, há muita coisa que não está bem na escola, isso acontece porque as ideias dos pais ou encarregados de educação não são acolhidas pela liderança da escola. (18 %)

Nascimento (s/d, cit. por Muaprato, 2022), olha para a gestão democrática como uma via que aproxima a comunidade da escola, permitindo que as partes envolvidas possam exprimir mais livremente a sua percepção sobre como tem sido e como deve ser o processo educativo, promovendo desse modo, uma interacção autónoma entre todos os envolvidos e dando oportunidades iguais na construção da educação de qualidade.

Neste sentido, a comunidade, os alunos, os professores e o director da escola, devem olhar para a escola como uma propriedade de todos, criando assim espaço para que todos participem de forma clara e transparente na vida da escola, que seja de forma directa ou indirecta.

CAPÍTULO V- CONCLUSÃO E SUGESTÕES

5.1. Conclusão

Quando se iniciou o presente estudo, o primeiro pensamento sobre o desempenho do director da escola, foi uma atitude autoritária, olhando para a escola como sua propriedade, sendo único e exclusivo gestor e fazendo com que tudo o que tem a ver com escola fosse centrado nele.

Devido ao aspecto crucial e relevante da matéria, predispôs-se a pesquisar sobre a influência da participação da comunidade na melhoria do desempenho da liderança do director de escola: O caso da Escola Primária Completa de Mussassa-Mafambisse. Com o objectivo de investigar a sua influência na melhoria do desempenho da liderança do director da escola e na tomada de decisões cruciais. Durante a pesquisa, depois de várias análises e vários estudos, o objectivo primordial foi atingido, pois se percebeu através do estudo, que a participação da comunidade tem influenciado bastante no desempenho da liderança do director da escola, apesar de existirem algumas lacunas passíveis de serem fechadas.

Para que o objectivo fosse atingido, foi elaborada uma pergunta de partida: *Até que ponto a participação da comunidade influencia para melhoria do desempenho da liderança do director de escola?*

Da análise feita dos dados colhidos, eles permitem concluir que participação da comunidade tem trazido impactos positivos nas três principais áreas da gestão da escola, (administrativa, financeira e pedagógica), pois todos têm participado na melhoria do desempenho do director da escola através de fóruns próprios como o Conselho de Escola onde os membros representam todos os alunos. Mas é preciso mencionar que há membros que sentem que as suas ideias não têm influenciado na plenitude em relação à liderança do director.

De forma geral, pode-se concluir o seguinte:

- ✓ Os professores na sua maioria têm participado na melhoria do desempenho da liderança do director da escola, pois conforme as respostas da pergunta 3, todos afirmam ter envolvimento no desempenho da liderança, ainda que não seja de forma activa.
- ✓ O director e seu adjunto reconhecem a influência da participação dos pais e encarregados de educação na melhoria do desempenho do director da escola, segundo os dois, a escola tem recebido da comunidade, apoio de ordem financeira (contribuição para pagamento de guarda), apoio na elaboração do plano de actividades e tem tido um grande engajamento no controlo da desistência da rapariga.

- ✓ Os pais e encarregados de educação participam e reconhecem sua influência na melhoria do desempenho da liderança do director da escola, pois conforme gráfico 2, a maioria se sente satisfeito com a liderança do director da escola. Ademais, as suas ideias e os seus esforços reflectem nos planos de actividade da direcção da escola.

A participação de pais e encarregados de educação traz melhorias no desempenho da liderança do director, contribuindo desse modo na preservação da infra-estrutura da escolar e na melhoria da qualidade de ensino. A análise desses dados faz concluir que existe uma abertura por parte do director da escola, o que eleva o sentimento de pertença por parte da comunidade.

Em suma, a participação de pais e encarregados de educação permite a angariação de mais recursos financeiros e parceiros para a escola. Permite também a elevação da consciência e compromisso de todos no apoio ao trabalho e ao desempenho do director da escola enquanto líder.

5.2. Sugestões

Com base nos resultados e nas conclusões do presente estudo, recomenda-se:

- ✓ Que no processo de selecção dos candidatos para ocupar o cargo de director de escola, sejam considerados os requisitos básicos como a formação na área de gestão escolar, a honestidade e a abertura.
- ✓ Que a direcção de escola e os professores procurem incluir a comunidade na elaboração, execução e avaliação dos planos de actividade da escola;
- ✓ Que a direcção da escola, na pessoa do director, reforce os meios de comunicação entre a comunidade de modo a garantir transparência no exercício das suas funções de liderança.
- ✓ Que os pais e encarregados de educação, assim como os membros do Conselho de Escola, sejam capacitados para que estejam munidos de instrumentos que lhes permitam participar de forma plena na melhoria do desempenho da liderança do director da escola.
- ✓ Que busquem sempre que possível, acompanhar o desenrolar das actividades desenvolvidas na escola como forma de exporem as suas ideias para a superação de possíveis barreiras.

Referências Bibliográficas

- Bento, J. L. (2008). *Factores que Influenciam na Motivação de Professores*. Brasília. Faculdade de Ciências da Educação e da Saúde.
- Bowdich, J. & Buono, A. F. (1992). *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- Costa, V. H. (2003). *Administração Escolar- Introdução Crítica*, (9ª Ed). São Paulo: cortez.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC.
- Gil, A. C. (2008) *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, (6ª ed), São Paulo.
- GIL, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (8ª. ed.). Atlas.
- Ghilardi, F. & Spallarossa, C. (1991). *Guia para Organização da Escola*. (2ª Ed). Porto: Edições ASA.
- Hunter, J. (2004). *O Princípio de Liderança Mais Poderoso do Mundo: Como se Tornar um Líder Servidor*. Brown Business, Nova Iorque.
- Libâneo, J. C. (2004). *Organização e Gestão Escolar Teoria e Prática*. Goiânia: (5ª edição), Ed. Alternativa.
- Lima, L. (2008). *A escola como organização educativa*. São Paulo. Cortez.
- Lima, F. H. (2020). *A emergência do diretor da escola: questões políticas e organizacionais*. Universidade de Aveiro.
- Leithwood, K., Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *Como a liderança influencia a aprendizagem dos alunos: Uma revisão da pesquisa para o projeto “Aprendendo com a Liderança”*. Nova Iorque: Fundação Wallace.
- Luck, H. (2008). *A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar*. Rio de Janeiro. DP & A editora.
- Macanhengane Júnior, P. G. (2022). *Impacto da participação da Comunidade na Gestão da Escola: Caso da Escola Primária Completa Khurula, Cidade de Maputo (2019-2020)*. Monografia. Monografia apresentada à Faculdade de Educação da universidade Eduardo Mondlane em cumprimento parcial dos requisitos exigidos para a obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação. Recuperado em

<http://monografias.uem.mz/bitstream/123456789/3018/1/2022%20%20Macanhengane%20J%20c3%banior%2c%20Paulino%20Gaspar.%20pdf>

- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo. Atlas Editora.
- Mendonça, M. (2007). *A Participação dos Pais na Avaliação do Desempenho Docente*. Tese de Mestrado apresentada à Universidade de Aveiro. Recuperado no dia 12 de Novembro de 2024, de <http://ria.ua.pt/bitstream/10773/1007/1/2007001157>
- Minayo, M. C. S. (2010). *O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: HUCITEC.
- Muaprato, B. E. (2022). *Gestão Participativa dos Recursos Financeiros alocados à Escola: caso da Escola Primária Completa de Mutomote-2, Cidade de Nampula (2020-2021)*. Monografia. UEM. Maputo.
- Nhanice, J. B. (2013). *O papel do conselho de escola na Gestão Democrática da Escola Básica: as lições da experiência das Escolas Primárias Completas “3 de fevereiro” da cidade de Maputo e “29 de setembro” do distrito de Marracuene*. Dissertação. Dissertação apresentada em cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão da Educação. UEM. Maputo.
- Palate, C. J. (2019). *Análise das estratégias didáticas adoptadas pelos professores da disciplina de Biologia da 8.ª Classe, na leccionação dos conteúdos sobre saúde sexual e reprodutiva: Um estudo de caso da Escola Secundária Zedequias Manganhela*. Monografia. DOGE. UEM. Maputo.
- Pinto, L. M. S. de M. (2001). *Formação de educadores e educadoras para o lazer: Saberes e competências*. Recuperado no dia 12 de Dezembro de 2024, de <http://revista.cbce.org.br/index.php/RBCE/article/view/383>
- Razão, Q. A. (2019). *A Influência da Gestão Participativa na Motivação da Comunidade Interna: caso de Escola Secundária de Catembe – Maputo*. Dissertação. Dissertação apresentada em cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão da Educação. UEM. Maputo.
- Teixeira, E. (2010) *As três metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa*. (7ª. ed). Petrópolis, RJ: Vozes.

Apêndices

Apêndice 1: Grelha de observação do grau de participação da comunidade

Grelha de observação	
Participação da comunidade escolar	Relatos dos aspectos observados
O nível de participação da comunidade escolar	
As formas de participação	
Os factores que influenciam essa participação	
Frequência com que se reúne de forma participativa	
Assuntos frequentemente abordados	
Nível de implementação das decisões tomadas de forma participativa	
Impactos dessas decisões na escola	

Apêndice 2: Questionário dirigido aos alunos

Estimado aluno: o presente questionário pretende recolher informações referentes à “*A influência da participação da comunidade na melhoria do desempenho da liderança do director de escola: Estudo de caso na escola Primária Completa de Mussassa-Mafambisse (2024)*”. Este é um trabalho de âmbito académico, por isso garante o sigilo e o uso exclusivo para este fim. Pede-se a colaboração para a consumação dos objectivos dessa pesquisa.

Responda colocando um (x) na resposta que lhe parece mais correcta, selecione apenas uma das respostas, com excepção das perguntas que lhe é pedido o contrário.

A. Qual é a sua idade?

A. 12-14

B. 14-16

C. 16 – 18

B. Qual é o seu género

A. Masculino

B. Feminino

1. Participa nas actividades da escola?

A. Sim

B. Não

2. Como classifica a sua participação?

A. Boa

B. Suficiente

C. Má

3. Qual é a frequência da sua participação nas reuniões da escola?

A. Sempre

B. Raras vezes

C. Nunca

4. As ideias que são tiradas tem influenciado na decisão do director?

A. Participativa

B. unanimidade

C. individual

5. Quais são os assuntos mais discutidos nessas reuniões?

A. Assiduidade

B. Conservação do património

C. Melhoria da qualidade

de ensino

6. Acha que os pontos discutidos são importantes?

A. Sim

B. Não

Apêndice 3: Guião de entrevista dirigido aos professores

Caro professor!

A presente entrevista incide sobre a monografia para obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação com o tema: “*A influência da participação da comunidade na melhoria do desempenho da liderança do director de escola: Estudo de caso na escola Primária Completa de Mussassa-Mafambisse (2024)*”. As informações recolhidas mediante esta entrevista ditarão os resultados da pesquisa. Ficarei bastante agradecida se responder todas as perguntas com espontaneidade e sinceridade.

Apresentação do/a entrevistado/a: Nome, naturalidade, residência e idade

A. Formação:

Qual é a sua formação inicial?

10^a + 2 anos 10^a + 1 ano 7^a + 3 anos outras

B. Possui outra especialização?

Sim Não

- Se sim, qual? _____

C. Há quanto tempo trabalha como professor/a?

D. Em sua experiência como professor/a, já pertenceu a um órgão de gestão da escola?

1. De que forma tem participado na liderança e tomada de decisão da vida da escola?

2. Como analisa a sua a participação na vida da escola e na liderança do Director?

3. Acha que a comunidade tem participado de forma activa na gestão da escola?

4. Qual tem sido a influência da participação da comunidade na melhoria da liderança do director da escola?

5. Quais são as actividades que acha que podem melhorar a liderança do director da escola?

Obrigada!

Apêndice 4: Apêndice 3: Guião de entrevista dirigido ao diretor da escola e ao director adjunto

Estimado Sr.!

A presente entrevista incide sobre a monografia para obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação com o tema: “*A influência da participação da comunidade na melhoria do desempenho da liderança do director de escola: Estudo de caso na escola Primária Completa de Mussassa-Mafambisse (2024)*”. As informações recolhidas mediante esta entrevista, ditarão os resultados da pesquisa. Ficarei bastante agradecida se responder todas as perguntas com espontaneidade e sinceridade.

Apresentação do/a entrevistado/a: Nome, naturalidade, residência e idade

1. Como é que as decisões são tomadas na liderança da escola?

2. Qual é a influência dos pais ou encarregados da educação como órgãos externos da escola?

3. Quando a escola recebe os fundos monetários, qual tem sido o critério usado para que a comunidade (alunos, professores, agentes de serviço, pais e/ou encarregados de educação, etc.), participem na gestão?

4. Como tem sido o processo da participação da comunicada (alunos, professores, agentes de serviço, pais e/ou encarregados de educação, etc.) no processo decisório?

5. Como é que a participação da comunidade tem influenciado a gestão pedagógica da escola?

Obrigada!

Apêndice 5: Guião de entrevista dirigido aos pais e encarregados de educação

A presente entrevista incide sobre a monografia para obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação com o tema: “*A influência da participação da comunidade na melhoria do desempenho da liderança do director de escola: Estudo de caso na escola Primária Completa de Mussassa-Mafambisse (2024)*”. As informações recolhidas mediante esta entrevista ditarão os resultados da pesquisa. Ficarei bastante agradecida se responder todas as perguntas com espontaneidade e sinceridade.

A. Apresentação do/a entrevistado/a: Nome, naturalidade, residência e idade

B. Habilitações literárias

A. Primário completo B. Secundário C. Nenhum

C. Estado civil

A. Solteiro/a B. Casado/a C. Divorciado/a

1. A Escola se mostra aberta para permitir a participação dos pais ou encarregados na liderança do director?

A. Sim B. Não

2. Quais são as formas de participação da comunidade na melhoria do desempenho da liderança do director?

3. Como tem sido a comunicação com os gestores da escola?

4. Mostra-se satisfeito (a) com a liderança da escola ?

5. Como é que os membros da comunidade percebem a sua influência nas decisões de gestão e liderança da escola?

Obrigada!