



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Departamento de Organização e Gestão da Educação

Curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

Monografia Científica

Análise da Contribuição da Gestão Participativa na Melhoria da Qualidade de Ensino
na Escola Primária Completa de Sábiè (2019-2022)

Anifa Ijat Constantino Suty

Maputo, Março de 2025

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Departamento de Organização e Gestão da Educação

Curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

Análise da Contribuição da Gestão Participativa na Melhoria da Qualidade de Ensino
na Escola Primária Completa de Sábiè (2019 - 2022)

Monografia apresentada em cumprimento parcial dos
requisitos exigidos pela obtenção do grau de
Licenciatura em Organização e Gestão de Educação
pela Faculdade de Educação da Universidade Eduardo
Mondlane.

Anifa Ijat Constantino Suty

Supervisor:
Mestre: Baltazar Transval

Maputo, Março de 2025

Declaração de Originalidade

Eu, Anifa Ijat Constantino Suty, nascida aos 21 de Setembro de 1987, natural de Moamba, província de Maputo, residente na cidade de Maputo, bairro de Chamanculo “C”, filha de Companhia Suty e de Zulmira Constantino Chiziane, portadora do BI nº 100701339659P emitido pelo Arquivo de Identificação Civil da Cidade de Matola aos 29 de Novembro de 2021, declaro por minha honra que a presente Monografia para obtenção do Grau de licenciatura em Organização e Gestão da Educação é o resultado das investigações feitas na Escola Primária Completa de Sábiè e orientação do Supervisor, sendo o conteúdo original e todas as fontes consultadas estão devidamente citadas no texto e na bibliografia final. Declaro também que este trabalho não foi apresentado em nenhuma instituição para obtenção de qualquer Grau Académico.

Maputo aos, 17 de Março de 2025

(Anifa Ijat Constantino Suty)

Dedicatória

Aos meus pais Companhia Suty e Zulmira Constantino Chiziane, meus irmãos Companhia Suty Júnior, Abdul, Jassudino.

E ao meu esposo Vieira dos Santos Dias Siquela.

Agradecimentos

Agradeço a Deus pai pelo dom da vida que me tem concedido e por iluminar o meu caminho.

Ao meu supervisor Baltazar Transval pela compreensão em todas orientações e encaminhamentos.

Aos meus pais Companhia Suty e Zulmira Constantino Chiziane.

Aos meus docentes que me proporcionaram um leque de conhecimentos válidos, pelo incentivo e pela motivação às reflexões académicas relacionadas ao nosso quotidiano/vivências.

Ao meu esposo Vieira dos Santos Dias Siquela que apesar de várias circunstâncias, nunca deixou de me apoiar espiritualmente/moralmente assim como financeiramente.

Os agradecimentos vão também aos colegas da faculdade Tunecas, Xavier, Nadeja, Generosa; amigos Argentina, João; colegas de serviço Dória, Mariamo, Celeste, Nelson, Tamele, Pereira e Sheila que desempenharam papel de irmãos durante os meus anos de licenciatura na Universidade Eduardo Mondlane.

Entretanto, neste momento ímpar da minha vida, os meus agradecimentos são extensivos a todos os que directamente ou indirectamente contribuíram com suas ideias sábias ou construtivas para que este trabalho se concretizasse.

Índice

Declaração	I
Dedicatória	II
Agradecimentos	III
Lista de abreviaturas.....	IV
Lista de Quadros.....	V
Resumo	VI
Abstract	VII
CAPÍTULO I: 1INTRODUÇÃO.....	1
Problema De Pesquisa.....	2
1.2 Objectivos	3
1.2.1 Objectivo Geral.....	3
1.2.2 Objectivos Específicos.....	3
1.3 Perguntas de Pesquisa	3
1.4 Justificativa	4
CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA	5
2.1 Gestão Escolar	5
2.1.1 Processos de Gestão Escolar.....	5
2.1.2 A Importância da Gestão Escolar	7
2.2 A Gestão Participativa	8
2.2.1 Modelos de Gestão Participativa	9
2.2.2 Organização de uma Gestão Participativa	9
2.2.3 Características de uma Gestão Participativa	10
2.2.4 Elementos da Gestão Participativa.....	11
2.2.5 Importância da Gestão Participativa	11
2.2.6 A Gestão Participativa em escolas de ensino básico	11
2.2.7 A Gestão Participativa em Moçambique	12
2.3 Breve Historial sobre a Qualidade	13
2.3.1 A qualidade de educação vs ensino	15
2.3.2 A qualidade de ensino	17
2.3.3 Os indicadores da qualidade de ensino	18
2.3.4 A importância da qualidade de ensino	21
2.3.5 A qualidade de ensino em Moçambique.....	22

2.4	A Gestão participativa e a qualidade de ensino	23
CAPÍTULO III: METODOLOGIA		25
3.1	Pesquisa Qualitativa.....	25
3.1.1	Estudo de Caso.....	26
3.1.2	População	26
3.1.3	Amostra.....	26
3.1.4	Técnicas de recolha de dados.....	27
3.1.5	Entrevista semi-estruturada.....	27
3.1.6	Questionário	28
3.2	Localização e Contexto Histórico da Escola	28
3.3	Funcionamento da escola	29
3.4	Contexto das Infra-Estruturas	29
3.5	Recursos Humanos.....	30
3.5.1	Composição do Corpo Directivo	30
3.5.2	Composição do Pessoal Docente e não Docente	30
3.5.3	Efectivo escolar.....	31
3.5.4	Recursos Financeiros da Escola.....	31
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....		32
4.1	Dimensão I: Percepção sobre a gestão participativa na EPC de Sábîè	32
4.2	Dimensão II: Estratégias usadas para implementação da gestão participativa na melhoria da qualidade de ensino na EPC de Sábîè.	37
4.3	Dimensão III: Limitações e dificuldades na implementação de uma gestão participativa na EPC de Sábîè	39
CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E SUGESTÕES		44
5.1	Conclusão.....	44
5.6	Sugestões.....	45
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
7.	Apêndices.....	48
8.	Anexos	51

Lista de abreviaturas

AD- Auxiliar Administrativo

CRM- Constituição da Republica de Moçambique

CS- Chefe da Secretária

DE- Director da Escola

DEA - Director Adjunto da Escola

EPC - Escola Primária Completa

FRELIMO - Frente da Libertação de Moçambique

MINED - Ministério da Educação

PC - Presidente do Conselho

PROF - Professor

RH- Recursos Humanos

Lista de Tabelas

Tabela 1: Inventário de infra-estruturas da escola.....	29
Tabela 2: Corpo directivo.....	30
Tabela 3: Funcionários docentes e não docentes.....	30
Tabela 4: Efectivo Escolar.....	31
Tabela 5: Recursos financeiros da Escola.....	31

Resumo

A presente pesquisa com o tema “Análise da contribuição da gestão participativa na melhoria da qualidade de ensino na Escola Primária Completa de Sábiè (2019- 2022)”, tem como objectivo analisar o papel da gestão participativa na melhoria da qualidade de ensino na EPC de Sábiè, tomando como objecto de estudo a Escola Primária Completa de Sábiè. Esta é uma pesquisa do tipo estudo de caso de carácter qualitativo, tendo recorrido a entrevista semi-estruturada, questionário e a observação como técnicas de recolha de dados, trabalhando como uma amostra 12 elementos dentre eles, presidente do conselho, director, director adjunto, 7 professores, chefe de secretaria, auxiliar administrativo. Apresenta-se alguns resultados alcançados após a pesquisa: de um modo geral, existe uma gestão participativa na EPC de Sábiè; Gestão participativa na visão dos funcionários da EPC de Sábiè é uma troca de experiências entre os funcionários e os líderes da instituição; Para melhoria da qualidade de ensino a EPC de Sábiè implementa as seguintes estratégias: saber ouvir e respeitar as opiniões de todos intervenientes no processo de ensino; A promoção de uma assembleia geral com os encarregados em todos os trimestres para colocar a par a situação real da escola é uma actividade que mostra haver uma gestão participativa na EPC de Sábiè. Os funcionários da EPC de Sábiè sentem que a gestão participativa não é implementada na sua maior plenitude e apelam que devia ser implementada com todo rigor, pois ela tem como espírito de valorização e a participação de todos na administração até na tomada de decisões. Relativamente a qualidade de ensino é necessário que haja uma gestão participativa com finalidade de contribuir em grande escala no sucesso do sistema de ensino e isso depende da interação harmoniosa de todos os intervenientes, ou seja, os membros da direcção, os professores o pessoal não docente e todo conselho da escola devem complementar, auxiliar, apoiar no desenvolvimento das suas actividades dentro da instituição e darem a sua contribuição.

Palavras-chave: Gestão, Gestão participativa, qualidade de ensino.

Abstract

The aim of this research, entitled “Analysis of the contribution of participative management to improving the quality of teaching at Sábíè Primary School (2019-2022)”, is to analyze the role of participative management in improving the quality of education at Sábíè Primary School, taking the Sábíè Primary School as the subject of study. This is a qualitative case study, using semi-structured interviews, a questionnaire and observation as data collection techniques, with a sample of 12 people, including the chairman of the board, the principal, the deputy principal, 7 teachers, the head of the secretariat and an administrative assistant. The following are some of the results of the research: in general, there is participative management at Sábíè; according to teachers and school staff at Sábíè, participative management is an exchange of experiences between employees and the people in charge; In order to improve the quality of teaching at Sábíè, the following strategies are carried out: being able to listen to and respect the opinions of all those involved in the teaching process; convening general meetings with parents and guardians frequently during the school year to update them on the real situation of the school, which is an activity that shows that there is participative management at Sábíè Primary School. The School staff at Sábíè feels that participative management is not being implemented to its fullest extent and call for it to be implemented rigorously, because it recognizes the value and participation of everyone in management, even in decision-making. With regard to the quality of teaching, participative management is necessary in order to make a major contribution to the success of the education system, and this depends on the harmonious interaction of all those involved, i.e. the principal, the deputy principal, the teachers and school staff and the entire school board must complement, assist, support the development of their activities within the institution and make their contribution.

Keywords: Management, participative management, quality of teaching.

CAPÍTULO: I INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o sistema educativo moçambicano tem enfrentado diversos desafios relacionados com a melhoria da qualidade de ensino e a eficácia da gestão escolar. O processo de descentralização administrativa e a implementação de políticas públicas voltadas à democratização da educação exigem das escolas uma nova postura de gestão, mais aberta, colaborativa e orientada para resultados. Nesse contexto, a gestão participativa surge como uma abordagem essencial para promover a inclusão da comunidade escolar (professores, alunos, pais e outros parceiros), nas decisões e acções que visam fortalecer o processo de ensino-aprendizagem. A Escola Primária Completa de Sábiè, como instituição pública de ensino básico, insere-se nesse cenário de mudanças, procurando conciliar as orientações do Ministério da Educação e com as necessidades reais da comunidade local e a busca por uma educação de qualidade

A gestão participativa corresponde a um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo dos trabalhadores na definição de metas e objectivos, na resolução de problemas, no processo de tomada de decisão, no acesso à informação e no controle da execução. Uma das principais funções do gestor escolar, dentro de uma perspectiva de gestão participativa na escola, é unir e coordenar a acção dos actores envolvidos no processo administrativo-pedagógico.

No processo de melhoria da qualidade de ensino a gestão participativa congrega uma confrontação ao valor de escolaridade e o papel da comunidade escolar. Nas sociedades moçambicanas em particular, a gestão participativa na escola é uma problemática largamente presente apesar de se verificar reuniões inerentes a discussão da gestão escolar por parte da comunidade escolar.

Na perspectiva de Brito (2011) entende-se que o planeamento estratégico de uma escola que busca a implantação de um processo democrático real é necessário que se tenha uma estratégia para fazer com que a comunidade, principalmente pais e responsáveis, se comprometam com a participação na escola.

O nosso trabalho tem como tema “*Análise sobre a Contribuição da Gestão Participativa na Melhoria da Qualidade de Ensino na Escola Primária Completa de Sábiè*” (2019- 2022). Pretendemos aqui realizar um estudo tendo como foco as formas como a gestão participativa

tem sido implementada na escola, a valorização do diálogo e o respeito à autonomia dos gestores por parte dos demais elementos que fazem parte da comunidade escolar.

É com base nesses elementos que pretendemos apurar se a forma como é concebida a gestão participativa contribui ou não na melhoria da qualidade de ensino, pois a escola é o meio para uma ampla participação de todos os sectores que fazem parte da comunidade escolar (pais, alunos, professores, coordenadores, director, outros) para que se desenvolva uma consciência de sua realidade e responsabilidade social e política.

1. Problema De Pesquisa

A gestão participativa está associada ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, a partir do momento em que todos aqueles que são afectados pelo processo educacional passam a ser reconhecidos como partes legítimas para interferir no processo de construção do projecto educacional da escola.

Beraldo e Pelozo (2007) escrevem sobre o contributo da gestão participativa na melhoria da qualidade de ensino e o seu objectivo é compreender o contributo da gestão participativa na promoção da qualidade de ensino e no desenvolvimento da escola em geral. Concluiu que a prática da gestão participativa favorece o despertar de iniciativas e programas a partir das interlocuções, dos diálogos, das críticas e da reflexão, como resposta aos anseios e às necessidades da escola pública e da sociedade que a financia.

Ainda nesse contexto de gestão participativa Felinto (2014) salienta que o gestor escolar deve transformar sua escola num verdadeiro centro de informações, debates e avaliações a respeito das questões sócio político-cultural que tem repercussão sobre a escola. A gestão participativa deve promover a comunidade escolar a redistribuição e compartilhamento das responsabilidades dentro do ambiente escolar.

Segundo Beira, Vargas e Gonçalo (2015), a qualidade na educação depende do fator formação, desempenho do corpo docente, satisfação pessoal e profissional, e é considerado como uma base para aumentar a autoconfiança e competência na sala de aula. Entretanto, sente-se um grande esforço empreendido ao nível do governo para tentar solucionar os problemas, verificando-se um plano de formação que tende a enquadrar todo o docente e não docente para a continuação dos seus estudos como uma das formas para melhorar a qualidade de ensino

A democratização do poder e o aperfeiçoamento dos recursos humanos levam, não somente a valorização e motivação dos intervenientes da educação, como também a uma participação activa e a melhoria de desempenho das actividades com vista ao alcance de um objectivo comum, a melhoria da qualidade na educação.

Face a esta abordagem, torna-se evidente a relação entre gestão participativa e qualidade de ensino, uma vez que ambas se sustentam na cooperação, na partilha de responsabilidades e na valorização dos contributos individuais para o sucesso colectivo. No contexto da Escola Primária Completa de Sábiè, observa-se, porém, que a gestão participativa nem sempre é implementada em sua plenitude, verificando-se falhas de comunicação entre a direcção, os professores e a comunidade. Tal situação pode comprometer o rendimento escolar e o alcance das metas pedagógicas.

Diante desse cenário, coloca-se a seguinte pergunta de pesquisa: **De que forma a gestão participativa pode contribuir na melhoria da qualidade de ensino na EPC de Sábiè?**

1.2 Objectivos

1.2.1 Objectivo Geral

- Analisar o papel da gestão participativa na melhoria da qualidade de ensino na Escola Primária Completa de Sábiè (2019–2022).

1.2.2 Objectivos Específicos

- Descrever o processo de gestão participativa na promoção da qualidade de ensino na EPC de Sábiè;
- Explicar como os gestores escolares lidam com a prática da gestão participativa com vista à melhoria da qualidade de ensino;
- Propor medidas e estratégias que fortaleçam a gestão participativa e contribuam para uma cultura de qualidade educativa.

1.3 Perguntas de Pesquisa

- Como e estruturado e implementado o processo de gestão participativa na promoção da qualidade de ensino na EPC de Sábiè?

- Como os gestores escolares da EPC de Sábìè lidam com a prática da gestão participativa com vista a melhoria da qualidade de ensino?
- Que medidas devem ser implementadas para maximizar a gestão participativa da comunidade escolar para a melhoria da qualidade de ensino na EPC de Sábìè?

1.4 Justificativa

A principal motivação para sustentar a presente pesquisa, reside na importância que o tema possui para a sociedade actual, face a gestão participativa como uma alavanca para a melhoria da qualidade de ensino.

O baixo aproveitamento pedagógico na EPC de Sábìè chamou a atenção não apenas de encarregados de educação, mas também de professores e toda comunidade escolar em geral. Este trabalho vai possibilitar a melhor compreensão do clima escolar ajudando a descobrir as dificuldades do processo de ensino-aprendizagem, como também ajudará o sector pedagógico a melhorar a sua prática, pois a gestão participativa na escola é um suporte da área pedagógica. Isso irá apoiar os intervenientes da escola na melhoria do seu trabalho que conseqüentemente vai elevar a qualidade do ensino.

Para além da pertinência a nível educacional, este estudo é também pertinente a nível social, uma vez que a partir dele, iremos apurar se a forma como é concebida a gestão participativa contribui ou não na melhoria da qualidade de ensino, isto é, permite-nos compreender se no nosso sistema educativo a gestão participativa influencia ou não na qualidade de ensino especificamente na EPC de Sábìè.

1.5 Estrutura da Monografia

Capítulo I Introdução

Capítulo II Revisão de literatura

Capítulo III Metodologia

Capítulo IV Apresentação da análise e discussão dos resultados da pesquisa

Capítulo V Conclusão e sugestões

CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura constitui a base teórica que sustenta a presente pesquisa. Este capítulo aborda os principais conceitos relacionados à gestão escolar, à gestão participativa e à qualidade de ensino, procurando estabelecer a ligação entre esses elementos no contexto da Escola Primária Completa de Sábíè.

A discussão apoia-se em diversos autores que reflectem sobre a democratização da escola, o papel do gestor escolar, a importância da participação da comunidade e os factores que influenciam a qualidade educativa.

2.1 Gestão Escolar

Na perspectiva de Luck (2009), a gestão escolar constitui uma das áreas de actuação profissional na educação destinada a realizar o planeamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efectividade das acções educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

No entanto uma gestão supõe que o seu gestor tenha a capacidade de organizar a sua instituição para que haja o melhor funcionamento, entretanto, esta organização implica planificar, estruturar, convidar os seus colaboradores a integrar no seu processo de gestão para que a sua liderança seja democrática e transparente.

2.1.1 Processos de Gestão Escolar

A gestão das escolas tem sido um elemento que suscita vários debates em torno da actuação dos seus intervenientes, no entanto o processo de gestão escolar centra suas preocupações fundamentalmente em encontrar os mecanismos de melhoria da qualidade do ensino e o desenvolvimento do sector da educação. Entretanto neste processo de ensino-aprendizagem os gestores das escolas têm a função de dinamizar um ensino capaz de impulsionar a transformação da sociedade, a superação das desigualdades e dos problemas sociais.

Deste modo, o gestor escolar deve estar ciente que na execução das suas actividades enfrentará no seu cotidiano profissional complexidades que exigem atitudes específicas na sua actuação como gestor, daí que são fundamentais modelos que se centram na administração, planificação, orientação, liderança e organização.

Neste âmbito encontramos Libâneo (2003), a fundamentar que a gestão da escola é uma tarefa administrativa, e pensar na gestão desse espaço remete-nos a muitos desafios pois, a planificação, administração, a organização e a gestão escolar são dimensões que estão profundamente articuladas, já que a escola não é uma soma de partes, mas um todo interligado que busca articular as orientações dos poderes públicos e o pensar pedagógico à sua prática do dia-a-dia, mediada pelo conhecimento da realidade e pela participação de todos os actores envolvidos no processo educativo.

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de actuação em educação, que objectiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efectiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento. (Lück, 2009, p. 24)

No que se refere aos processos de gestão escolar correspondem ao conjunto de etapas e acções sistemáticas que asseguram o funcionamento eficaz da escola e a consecução dos seus objectivos educativos.

De acordo com Libâneo (2003) e Lück (2009), esses processos envolvem cinco dimensões fundamentais e interdependentes:

i) **Planeamento** consiste em definir metas, prioridades e estratégias para o funcionamento da escola. É o momento em que se estabelece o que fazer, como fazer, com quem e com quais recursos. O planeamento deve ser participativo e baseado em diagnósticos da realidade escolar.

ii) **Organização** refere-se à distribuição de funções, tarefas, recursos e responsabilidades. Uma boa organização assegura que todas as actividades estejam alinhadas aos objectivos do Projecto Educativo da escola, evitando sobreposições ou lacunas.

iii) **Direcção ou liderança** é o processo de conduzir e motivar pessoas para alcançar os objectivos estabelecidos. Implica exercer a autoridade de forma democrática, inspirando confiança, comprometimento e espírito de equipa.

iv) Coordenação visa garantir a coerência entre as diversas actividades pedagógicas e administrativas. O gestor acompanha e harmoniza o trabalho das equipas, assegurando que todos actuem de forma articulada e colaborativa.

v) Avaliação representa o momento de analisar os resultados obtidos, identificar pontos fortes e fracos e propor estratégias de melhoria. A avaliação, quando participativa, permite aperfeiçoar continuamente a prática escolar.

2.1.2 A Importância da Gestão Escolar

A existência de um gestor numa instituição é sinónimo de existência de uma liderança no seio da equipe, no entanto, a gestão escolar estende a sua importância ao promover uma gestão participativa e democrática, participar do convívio quotidiano.

Contudo a importância da gestão escolar reflecte na promoção dos valores como respeito, confiança, sinceridade, isto porque esses valores fortalecem muito a equipas tanto pedagógica assim como administrativa de uma instituição, construindo dessa maneira relações interpessoais saudáveis e solidárias e um ambiente de formação e aprimoramento de conhecimentos dos profissionais na escola.

Na perspectiva de Libâneo (2003) defende que o gestor tem a tarefa ou responsabilidade de supervisionar actividades administrativas e pedagógicas, promover a integração entre escola e comunidade; conhecer a legislação educacional, buscar meios que favoreçam sua equipe, dentre outras. No exercício dessas atribuições é importante estar em formação continuada, ou seja, estudar constantemente na busca do aprimoramento e amadurecimento, criando dessa maneira uma bagagem de experiências enriquecidas e que compartilhadas com os pares favoreçam o desenvolvimento profissional.

Neste contexto encontramos Devis e Newstrom (1992), a sustentar que na gestão escolar é preciso que o espírito de liderança seja a prioridade, visto que o gestor é este que planeja, estrutura e organiza as actividades.

Liderança é o processo de encorajar os outros a trabalharem entusiasticamente na direcção dos objectivos. É o factor humano que ajuda um grupo a identificar para onde ele está indo e assim motivar-se em direcção aos objectivos. Sem liderança, uma

organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo.
(Davis e Newstrom, 1992, p. 150)

Entretanto, um gestor deve ser aquele elemento que oferece uma liderança no seu grupo como caminho, direcção e passo a seguir na execução das actividades para o crescimento e desenvolvimento da instituição.

2.2 A Gestão Participativa

O gestor na sua plenitude deve ser capaz de conduzir com mestria o trabalho de coordenação de todos os actores envolvidos no processo de planeamento e implementação das actividades intrínsecas à organização seja ela escolar ou de qualquer área de acção. No entanto, para que haja uma boa gestão é fundamental que ela seja participativa ou seja, uma gestão inclusiva.

Na concepção de Gandin (2012) defende que para construir um processo participativo com distribuição de poder, não é suficiente pedir sugestões e aproveitar aquelas que parecem simpáticas ou que coincidam com pensamentos ou expectativas dos que coordenam com as suas ideias, mais é necessário que plano se construa com o saber, com o querer e com o fazer de todos.

Entretanto a gestão participativa significa o envolvimento de todos os funcionários de uma organização no seu processo decisório. No contexto escolar, esse conceito envolve desde a direcção da escola, professores, pais ou encarregados de educação, alunos e representantes da comunidade.

A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social. As oportunidades de participação se justificam e se explicam, em decorrência, como uma íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados e o esforço conjunto para a realização de objectivos educacionais. (Luck 2009, p. 71)

Contudo, o trabalho de condução da direcção escolar assim como o norteamento de todos os agentes envolvidos pertence ao gestor, tendo em vista que a presença do líder máximo da escola

deve ser cativante, impulsionador e motivante na realização do trabalho e é a responsabilidade do gestor abrir e buscar espaços para a gestão participativa, motivando a comunidade escolar a agir.

Portanto a capacidade de liderança do gestor é uma variável imprescindível ao sucesso da escola, ou seja, quanto mais disponibilidade tiver o gestor para partilhar responsabilidades, mais a gestão estará aberta à participação dos agentes envolvidos; tanto os internos como professores, especialistas, alunos, funcionários não docentes, tanto externos como é o caso da comunidade.

2.2.1 Modelos de Gestão Participativa

Na perspectiva de Brito e Lobo (2008), no modelo de gestão participativa, o projecto político-pedagógico e o conselho escolar são instrumentos formais, mediadores e representativos da autonomia e das relações democráticas. A partir dos pressupostos destes instrumentos, colectivamente construídos, a organização escolar redimensiona sua missão e sua função social na perspectiva de formação do cidadão crítico.

No entanto o modelo da gestão participativa olha para a capacidade intelectual que cada membro das organizações possui para sua gestão. Nesse âmbito que Maximiano (2002) fundamenta que o modelo de participação ajuda a aumentar a qualidade das decisões, a satisfação e a motivação das pessoas, entre outras coisas visto que aproveita esse potencial, contribuindo para aumentar a qualidade das decisões e da administração, a satisfação e a motivação das pessoas, aprimorando a decisão e o clima organizacional.

Deste modo interessa enaltecer que a gestão participativa pode ser concebida como uma doutrina que pauta pela intervenção de todas as pessoas que fazem parte do processo na tomada de decisões sobre a administração da instituição.

2.2.2 Organização de uma Gestão Participativa

O funcionamento de uma gestão participativa baseia-se na organização colectiva do trabalho escolar, em que todos os membros da comunidade educativa participam de forma activa e responsável na tomada de decisões e na execução das actividades. Essa estrutura organizacional procura substituir modelos hierárquicos e burocráticos por formas colaborativas e democráticas de gestão.

Para que essa dinâmica ocorra de modo eficaz, é necessário criar espaços e mecanismos que favoreçam a interação, o diálogo e a corresponsabilidade entre gestores, professores, alunos, pais e outros actores da comunidade. Assim, a organização participativa deve ser entendida como um processo que canaliza os esforços individuais em prol de objectivos comuns.

Para Maximiano vai defender a organização na seguinte perspectiva: “*É uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar esforços colectivos*” (Maximiano, 2002, p. 25).

Contudo as organizações em função de sua natureza burocrática, podem ser analisadas através da inserção do conhecimento e do ponto de vista do comportamento humano. E a partir deste enfoque observa-se que existe uma organização informal dentro de qualquer organização formal, onde os elementos considerados mais importantes são as normas e condutas, sua cultura, seus sentimentos e nos grupos informais.

2.2.3 Características de uma Gestão Participativa

Segundo Luck (2004) citado por Brito e Lobo (2008), a participação caracteriza-se por uma força de actuação consciente, pela qual os membros de uma comunidade assumem o poder de exercer influência sendo este poder, resultante da competência, da vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que afectam a comunidade. Contudo, da falta de consciência do poder de participação decorrem resultados negativos para as pessoas que constituem o ambiente escolar, como também para a organização social. Entretanto eis algumas características de uma gestão participativa:

- Compartilhamento da autoridade
- Delegação de poder
- Responsabilidades assumidas em conjunto
- Valorização e mobilização da energia da equipe
- Canalização de talentos e iniciativas em todos os segmentos da organização
- Compartilhamento constante e aberto de informações.

2.2.4 Elementos da Gestão Participativa

Segundo Felinto (2014), os elementos básicos da Gestão Participativa podem se apresentar de várias maneiras, no ambiente escolar, as principais são: na constituição e actuação do Conselho escolar, na elaboração do Projecto Político Pedagógico, de modo colectivo e participativo, na definição e fiscalização da verba da escola pela comunidade escolar, na divulgação e transparência na prestação de contas, na avaliação institucional da escola, professores, dirigentes, estudantes, equipe técnica, na eleição directa para director.

2.2.5 Importância da Gestão Participativa

Na visão de Luck (2009) é a gestão que permite superar os limites da fragmentação, bem como da descontextualização e assim, construir por meio de uma visão mais abrangente e interactiva a percepção de um conjunto, em que são desenvolvidas acções articuladas em bases mais sólidas. Consequentemente essas acções só poderão ser desenvolvidas na escola a partir de um trabalho colectivo de equipa, em que todos os envolvidos no processo educativo possam dar sua parcela de contribuição, estando inseridos de facto na proposta curricular, no projecto pedagógico da escola, e para que essa acção se efective na prática, a escola precisa trazê-lo até o centro da discussão.

Entretanto, a gestão participativa é importante para o desenvolvimento das escolas visto que a visão positiva de muitos gestores em construir uma escola democrática, passa pela promoção de paradigmas gerenciais inovadores, que atendam as expectativas da escola pública, na busca pela melhoria da qualidade de seus processos internos e externos.

2.2.6 A Gestão Participativa em escolas de ensino básico

Pensar numa gestão participativa nas escolas de ensino básico nos remete ao um espírito democrático e inclusivo, visto que nas escolas há esta necessidade de democratizar, convidando todos os professores, alunos, pais e encarregados de educação e a comunidade no geral a participar no processo de formulação e avaliação da política de educação e na fiscalização de sua execução, através de mecanismos institucionais.

Segundo Beira, Vargas e Gonçalo (2015) citando Libâneo (2003) fundamentam que há algum tempo muitos dirigentes escolares já foram alvo de críticas, devido às práticas excessivas de burocracia, conservadoras, autoritárias e centralizadoras, embora existam ainda casos

parecidos de profissionais com o mesmo perfil, hoje já se dissemina a prática de liderança participativa. A figura do director da escola pressupõe a maior responsabilidade pela escola, porém deve ter uma visão de conjunto, isto é, articulação e integração de vários sectores.

Entretanto segundo o manual de plano Estratégico de Educação 2012-2016 (MINED, 2012), a expressão de uma gestão participativa nas escolas de ensino básico é notável em várias vertentes como é o caso do programa de apoio directo às escolas, que tem em vista criar condições necessárias para um ambiente escolar saudável e propício para a aprendizagem dos alunos, são disponibilizados a cada ano professores, livros e recursos financeiros às escolas. Como também são definidas estratégias integradas de formação e capacitação dos professores, inicial e em serviço, de acordo com o novo paradigma “formação baseada em competências.

Proverás condições, os meios e todos os recursos necessários ao óptimo funcionamento das escolas e do trabalho e sala de aula; promover o envolvimento das pessoas no trabalho por meio da participação e fazer o acompanhamento e a avaliação dessa participação, tendo como referência os objectivos de aprendizagem e garantir a realização da aprendizagem de todos os alunos. (Libâneo 2003, p. 88)

Entretanto a conciliação de uma gestão numa organização a sua implementação deve pautar por um espírito democrático ou participativo centrado na busca pela melhoria da qualidade no ensino que reflecte-se na boa liderança que consiste no envolvimento de todos no processo de ensino-aprendizagem, onde as condições de trabalho, formação e qualificação docente, supervisão pedagógica, ética no trabalho, satisfação profissional e política de orientação ao aluno, também são aspectos que complementam.

2.2.7 A Gestão Participativa em Moçambique

O dinamismo das transformações, a sofisticação da tecnologia, avanço e a velocidade da comunicação em termos globais exigem de qualquer gestor um perfil aberto a novas ideias e de valorização aos saberes de cada membro da equipe para contar com a participação de todos e construir uma gestão emancipatória, fundamental na formação dos cidadãos.

Segundo Simione (2017) falar de uma gestão participativa em Moçambique nos remete também a uma governação participativa que surge nos finais da década de 1990 e tornaram-se a marca principal da política e da administração pública no início dos anos de 2000, período em que as principais experiências de participação pública foram implementadas.

Na visão de Lück (2009), no que concerne a uma gestão no âmbito escolar é preciso que os professores, pais e alunos, percebam que eles constroem a realidade escolar desde a elaboração de seu projecto pedagógico até a efectivação de sua vivência e ulterior promoção de transformações significativas. Não se trata de concorrer, doar ou impor participação, mas sim de estimulá-la, de modo que se integre nesse processo contínuo.

Entretanto, os primeiros passos da gestão participativa, surgiram como consumação das transformações políticas e económicas intensas que foram introduzidas pela Constituição da República de Moçambique (CRM) de 1990.

Ainda na visão de Simione (2017), a constituição produziu uma reforma do Estado que modificou o sistema político de poder popular socialista e o regime de governo de partido único dirigido pela Frente de Libertação de Moçambique (FRELIMO), que haviam sido instaurados em 1975 quando do alcance da independência nacional do regime colonial português.

No entanto, a Constituição da República de Moçambique de 1990 introduziu um novo sistema político, fundamentado nos princípios da democracia pluripartidária, e alterou o modelo de planeamento centralizado da economia, estabelecendo um sistema de livre concorrência. Além disso, a constituição introduziu várias reformas no carácter centralizador da administração pública de então, com a descentralização para os governos provinciais e distritais de maiores poderes decisórios e competências próprias para a implementação das políticas públicas.

No contexto moçambicano, a gestão participativa foi estabelecida pelo governo por directrizes que preveem a articulação entre o Estado e as entidades da sociedade civil, por meio da criação e implementação de mecanismos de consulta e participação popular que estão voltados a influenciar na elaboração da agenda e acções dos diferentes entes governamentais. (Simione, 2017, p. 71)

Contudo, a gestão participativa recomenda que toda sociedade em geral deve comprometer-se com essa questão para que ela seja inclusiva e abrangente, onde todos os intervenientes são chamados a lidar com a causa.

2.3 Breve Historial sobre a Qualidade

A qualidade é um conceito polissémico. Alguns autores (Campos, 1992, Crosby,1979) consideram-na como sinónimo de conformidade. Outros (Neto, 1994, Juran,1994) defendem

que a qualidade é um conjunto de atributos que podem ou não ser medidos, citados por (Martins, Galdino, Arana & Oliveira, 2011).

Dos dois pontos de vista acima mencionados, alinhamo-nos com o segundo, uma vez que precisamos de parâmetros para medir a qualidade.

Pode-se dizer que a qualidade passou por três grandes eras, a primeira é a *era da inspecção*, logo em seguida *o controle estatístico da qualidade* e por último a *era da garantia da qualidade*.

a) Era da inspecção

A era da inspecção foi marcada primeiramente na Idade Média pelos artesãos e artífices que eram responsáveis pela fabricação de seus produtos com qualidade. Naquela época são definidos "*padrões rudimentares da qualidade para bens e serviços e níveis básicos de desempenho da mão-de-obra, tendo sido determinadas as condições gerais para o trabalho humano*" (Paladini, 1995 citado por Silva, 2006, p. 45).

A inspecção formal só passou a ser necessária com o surgimento da produção em massa e a necessidade de peças intercambiáveis. Do ponto de vista do controle da qualidade, a principal conquista foi a criação de um sistema racional de medidas, níveis e acessórios no início do século XIX (Garvin, 2002 citado por Silva, 2006, p. 58-59).

Nesta primeira era da qualidade a preocupação estava em verificar o produto um a um, com o intuito de que o produto não chegasse até o cliente com defeito, o foco principal estava na detecção de eventuais defeitos de fabricação, sem haver metodologia preestabelecida para executá-la (Garvin, 2002 citado por Silva, 2006).

b) Era do controle estatístico da qualidade

Neste período a inspecção foi aprimorada por meio da utilização de técnicas estatísticas. Em função do aumento da produção industrial foi inviabilizada a verificação de produtos um a um. O ano de 1931 representou um marco no movimento da qualidade.

Com o objectivo de atender às reais necessidades dos clientes, técnicas estatísticas foram desenvolvidas para controlar a qualidade.

Essa era da qualidade ficou marcada pelo surgimento de novos elementos que constituem a qualidade, como a quantificação dos custos da qualidade, o controle total da qualidade, a engenharia da confiabilidade e o zero defeito. Surge neste momento nomes que marcaram a qualidade, como *Fengenbaum*, conhecido como o pai do controle da qualidade total, *Crosby* com o zero defeito, entre outros, este movimento pela qualidade se inicia após a 2ª guerra mundial, e vai até a qualidade começar a ser vista como parte do gerenciamento estratégico da organização (Garvin, 2002 citado por Silva, 2006).

c) Era da garantia da qualidade

Incorpora um sentido mais amplo, deixa de ser apenas qualidade do produto ou serviço para englobar todos os membros da organização, já se buscava uma visão proactiva em relação aos possíveis problemas, por isso a necessidade de se englobar todos na contribuição pela qualidade para impedir eventuais falhas (Silva, 2006).

No movimento pela garantia da qualidade surgiram vários movimentos que nortearam a qualidade, como o zero defeito que foi o último movimento importante na era qualidade, porém outros movimentos têm grande importância, como o controle total da qualidade de Fengenbaum, estes movimentos ajudaram a expandir as fronteiras da qualidade (Silva, 2006).

2.3.1 A qualidade de educação vs ensino

A educação está intimamente ligada ao bem-estar de toda a comunidade e o contínuo investimento na formação dos professores, pois, não pode haver a qualidade na educação sem a participação da sociedade na escola. Tanto a escola como as universidades precisam fundamentalmente de três condições básicas: professores bem formados, como elemento chave e referência estratégica da qualidade, condições de trabalho e um projecto político pedagógico que centra as actividades tendo como ponto de partida a realidade da tal comunidade.

A implementação dos programas de melhoria de qualidade exige a participação da gestão de todos os funcionários, na escola, observando os seguintes requisitos:

- Grande envolvimento dos professores e funcionários na gestão e na tomada de decisão e delegação de responsabilidades a todos;
- Liberdade de acção para cada sector, treinando professores, funcionários e gerentes com capacidade de liderança;

- Técnicas preparatórias;
- Comprometimento com princípios ético moral que centra-se na qualidade;
- Análise contínua do funcionamento e de novos métodos.

As acções de qualidade na escola acontecerão aos poucos, a partir do momento em que pessoas (professores e funcionários) envolvidas com o processo de ensino-aprendizagem assumam responsabilidades de autonomia nos projectos desenvolvidos pela escola e sintam a necessidade de mudar (Dias, 2001 citado por Beira, Vargas & Gonçalo, 2015).

Entretanto a qualidade na educação pressupõe o envolvimento e a participação de todos os intervenientes da comunidade escolar, desde as instâncias superiores até a comunidade em geral. Os responsáveis pela gestão escolar devem dar oportunidade para o envolvimento da comunidade (interna ou externa) da escola impulsionando e agindo de forma mútua e conectada.

Deste modo, a democratização do poder e o aperfeiçoamento dos recursos humanos levam, não somente a valorização e motivação dos intervenientes da educação, como também a uma participação activa e a melhoria de desempenho das actividades com vista ao alcance de um objectivo comum, que é a melhoria da qualidade na educação (Beira, Vargas & Gonçalo, 2015).

A definição de dimensões que representam a qualidade na educação é importante por ser considerada como factor de referência analítica e política em relação à melhoria do processo educativo, à consolidação de mecanismos de controle social da produção, à implantação e monitoramento de políticas educacionais e de seus resultados, com o propósito de produzir uma escola de qualidade socialmente referenciada (Beira, Vargas & Gonçalo, 2015).

A qualidade da educação se expressa na articulação das dimensões para a concretização de uma política educacional voltada para a segurança de uma escola de qualidade para todos, em todos os ciclos e níveis, e que orientem também o processo de ensino-aprendizagem e sejam desenvolvidas em comum acordo com as acções direccionadas à superação da desigualdade socioeconómica e cultural, presente em cada região, o que pressupõe a qualidade dos processos educativos e, conseqüentemente, a aprendizagem dos alunos (Dourado; Oliveira & Santos, 2007).

2.3.2 A qualidade de ensino

Segundo Nóvoa (1995), não existirá ensino de qualidade, reforma educativa e inovação pedagógica, sem antes melhorar a formação de professores.

Contudo a qualidade de ensino supõe que, “*O ambiente escolar deve ser adequado à realização de actividades de ensino, lazer e recreação, práticas desportivas e culturais, reuniões com a comunidade assim como ter equipamentos em quantidade, qualidade e condições de uso adequadas às actividades escolares*” (Dourado; Oliveira & Santos, 2007, p. 19).

Oliveira (2010) destaca a necessidade de trazer para dentro das instituições de ensino o conceito de educação ao longo da vida que vise criar uma mudança de atitude dos profissionais da educação. Portanto, reconhece também que a qualidade de ensino está intimamente ligada à qualidade de formação dos professores e do seu desenvolvimento profissional ao longo da carreira.

A formação continuada dos professores deve fazer parte integrante do sistema de ensino e não pode reduzir-se a cursos periódicos de reciclagem ou participação em eventos promovidos pelas secretarias (Gadotti, 2000 citado por Beira, Vargas & Gonçalo, 2015).

Numa mesma perspectiva, a formação dos professores deve ser entendida como um processo contínuo, começando com a formação inicial e se estendendo ao longo da vida profissional, como base essencial para a promoção de mudança educativa visando a eficácia e qualidade de ensino-aprendizagem (Garcia, 1995 citado por Beira, Vargas & Gonçalo, 2015).

A melhoria da qualidade da educação compreende e envolve a competência profissional dos directores escolares e sua capacidade de organizar, orientar e liderar as acções e processos promovidos na escola, processos esses voltados para a promoção da aprendizagem, formação dos alunos e desenvolvimento de competências profissionais dos gestores que lhes permitam assumir de forma efectiva o acervo de responsabilidades inerentes às suas funções (Luck, 2007 citado por Beira, Vargas & Gonçalo, 2015).

A qualidade de ensino baseia-se nas competências dos seus profissionais e que, conseqüentemente, oferecem aos seus alunos e à sociedade em geral experiências educacionais formativas, capazes de promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, factores esses necessários para enfrentar os desafios vivenciados em um mundo globalizado,

tecnológico, orientado por um acervo cada vez maior e complexo de informações e pela procura de qualidade em todas as áreas de actuação (Luck, 2009).

Escola alguma pode ser melhor do que os profissionais que actuam sobre ela e nenhum ensino pode ser de qualidade para todos se não se basear em padrões de qualidade e competências profissionais básicas.

A qualidade de uma escola está directamente ligada à qualidade dos seus profissionais e, nesse sentido, professores e directores precisam compreender o caminho correcto para o desenvolvimento destes profissionais, permitindo que todos entendam as necessidades que cada função exige e a necessidade de aprimoramento; percebam a forma como cada uma das funções será monitorada ou controlada, a fim de permitir que o ciclo de aprendizagem seja totalmente interligado (Beira, Vargas & Gonçalo, 2015).

2.3.3 Os indicadores da qualidade de ensino

O sistema de indicadores abrange sete diferentes dimensões, entendidos como aspectos da qualidade da escola:

- Ambiente educativo
- Prática pedagógica
- Avaliação
- Gestão escolar democrática
- Formação e condições de trabalho dos profissionais da escola
- Ambiente físico escolar
- Acesso, permanência e sucesso na escola

a) Ambiente Educativo

Na dimensão ambiente educativo, os indicadores (sinais de qualidade) referem-se ao respeito, à alegria, à amizade e solidariedade, à disciplina, ao combate à discriminação e ao exercício dos direitos e deveres: práticas que garantem a socialização, a convivência, desenvolvem e fortalecem a noção de cidadania e de igualdade entre todos (Ribeiro & Gusmão, 2005).

b) Prática Pedagógica

A dimensão prática pedagógica está focalizada no seu objectivo maior: fazer com que os alunos aprendam e adquiram o desejo de aprender mais e de forma autónoma. O projecto procura pautar a ideia de que mediante uma acção planeada, intencional e reflectida do professor no dia-a-dia da sala de aula, a escola terá facilitado o alcance desse objectivo maior.

A prática pedagógica precisa também estar voltada para o desenvolvimento do aluno pela observação, compreensão das diferenças, demonstração de interesse e cuidado, pelas actividades que permitam a exploração das potencialidades de cada um e pelo apoio à superação de dificuldades (Ribeiro & Gusmão, 2005).

c) Avaliação

O projecto busca trabalhar a dimensão avaliação como parte integrante do processo educacional, que possibilita o ajuste do trabalho realizado para que o aluno aprenda. Os indicadores dizem respeito à existência ou não de avaliação inicial, como apoio ao planeamento do professor, e de avaliação ao final de uma etapa de trabalho. Focalizam ainda o intervalo desses dois momentos, quando o professor pode-se valer de uma série de instrumentos e situações de avaliação em processo: trabalho em grupo, observação do comportamento e participação na sala de aula, análise das tarefas e exercícios (Ribeiro & Gusmão, 2005).

A auto-avaliação é também considerada como uma óptima estratégia de aprendizagem e construção da autonomia, facilitando a tomada de consciência, pelos alunos, dos seus avanços, dificuldades e potencialidades. A participação dos alunos na definição dos melhores meios avaliativos é enfatizada como factor de comprometimento com o processo e compreensão dos objectivos e critérios de avaliação (Ribeiro & Gusmão, 2005).

d) Gestão escolar democrática

A gestão escolar democrática focaliza o compartilhamento das decisões, a preocupação com a qualidade, com a relação entre custo e benefício e com a transparência. Os indicadores procuram fazer com que a comunidade escolar perceba que quando as escolhas são feitas pelos principais interessados na qualidade do serviço, a chance de que caminhem na direcção correcta é maior (Ribeiro & Gusmão, 2005).

O bom funcionamento dos conselhos escolares, como mecanismos amplamente disseminados de participação da comunidade escolar na escola, é outro indicador de qualidade da gestão.

A participação directa de pais, mães, representantes de serviços públicos, comerciantes e associações locais, ONGs e universidades e o estabelecimento de parcerias locais são também tidas como sinais de uma gestão democrática. O projecto considera ainda que uma gestão democrática requer capacidade de lidar com conflitos e opiniões divergentes, num exercício contínuo e quotidiano de diálogo e negociação (Ribeiro & Gusmão, 2005).

e) Formação e condições de trabalho dos profissionais da escola

Todos os profissionais da escola são considerados como agentes estratégicos para a realização das intenções educativas manifestadas no projecto político-pedagógico. No entanto, a dimensão condições de trabalho e formação dos profissionais da escola como essencial quando se discute qualidade. Cada um dos demais profissionais tem também um papel fundamental no processo educativo, cujo resultado não depende apenas da sala de aula, mas inclui a vivência e observação de atitudes no quotidiano da escola (Ribeiro & Gusmão, 2005).

Tamanha responsabilidade exige boas condições de trabalho, preparo e equilíbrio, razão pela qual deve valorizou-se a garantia de formação continuada dos profissionais e também outras condições tais como a estabilidade do corpo docente, que incide sobre a consolidação dos vínculos e dos processos de aprendizagem e uma adequada relação entre número de professores e número de alunos (Ribeiro & Gusmão, 2005).

f) Ambiente físico escolar

A escolha da dimensão do ambiente físico escolar baseou-se na constatação de que a prestação de serviços de qualidade e boas condições de trabalho dependem de espaços educativos organizados, limpos, arejados, cuidados, com móveis, equipamentos e materiais didáticos adequados à realidade da escola (Ribeiro & Gusmão, 2005).

Incentiva-se a percepção da relação entre organização do espaço e o convívio entre as pessoas e a necessidade de trabalhar-se com uma concepção de educação que flexibilize a organização desse espaço, proporcionando assim as condições para o desenvolvimento adequado das actividades de ensino-aprendizagem (Ribeiro & Gusmão, 2005).

Recursos suficientes e de qualidade é outro indicador que denota a relação adequada entre o ambiente físico escolar, as necessidades do processo educativo e o envolvimento da comunidade (Ribeiro & Gusmão, 2005).

g) Acesso, permanência e sucesso na escola

As escolas são levadas a uma reflexão sobre o próprio nível de conhecimento e da situação que nela é vivenciada: quem são os alunos que apresentam maior dificuldade no processo de aprendizagem; quem são aqueles que mais faltam; onde e como eles vivem; quais as suas dificuldades; quem são os alunos que abandonaram ou se evadiram; quais os motivos; o que estão fazendo; a escola tem algum mecanismo para trazer de volta os alunos evadidos? Uma proposta metodológica para apoiar as escolas que desejarem trazer de volta seus alunos que evadiram ou abandonaram as aulas é apresentada ao final do trimestre como forma de encontrar certas medidas de superar essas situações (Ribeiro & Gusmão, 2005).

2.3.4 A importância da qualidade de ensino

O processo de ensino-aprendizagem uma vez implementado pressupõe como condição para o seu avanço a qualidade, pois todo o estabelecimento de ensino deve desenvolver as suas actividades esperando como resultados finais a qualidade de ensino. Mas para que este anseio seja uma realidade é fundamental a alocação de valores de qualidade como apetrechamento do estabelecimento de ensino, melhor ambiente de trabalho para os alunos e a formação de quadro comprometidos com a causa do ensino.

No entanto é nessa perspectiva que a importância da qualidade de ensino nos remete a ganhos tanto para os alunos, professores, comunidade assim como a direcção pela criação de melhores condições de trabalho a existência de quadros qualificados e comprometidos com a integridade profissional.

A implantação de uma escala de qualidade pressupõe a apreensão de um conjunto de determinantes que interferem nos processos no âmbito das relações sociais mais amplas que envolvem questões macroestruturais (concentração de renda, desigualdade social, ou educação como um direito); questões de análises de sistemas e unidades escolares, e processos de organização e gestão do trabalho escolar (condições de trabalho, processos de gestão da escola, dinâmica curricular, formação e profissionalização docente. (Dourado, Oliveira, & Santos, 2007)

No entanto, o planeamento e a organização das actividades a ser realizadas dentro de uma instituição, constituem elementos chaves para o sucesso da gestão, ou seja, na área de educação é fundamental a implementação e busca constante de uma qualidade para a profissionalização dos intervenientes do processo educativo.

2.3.5 A qualidade de ensino em Moçambique

Analisar a educação em Moçambique pressupõe compreender seus antecedentes, desde a época da educação tradicional até os tempos actuais.

Na visão de Beira, Vargas e Gonçalo, (2015) defendem que em relação aos mecanismos ou atributos de qualidade, há um grande nível de concordância e semelhanças entre os gestores sobre a concepção da qualidade de ensino em Moçambique, pois segue-se na íntegra com planos e orientações do ministério que tutela a educação em relação a busca da melhoria de qualidade de ensino para atingir os objectivos traçados ao nível do governo central para melhoria de qualidade do processo de ensino-aprendizagem.

Na perspectiva de Dourado, Oliveira e Santos (2007) fundamentam que os mecanismos ou atributos de melhoria de qualidade nas instituições de ensino primário, mediante as respostas dos directores, incidem sobre vários factores organizacionais, sociais e pessoais, factores estes que auxiliam os principais objectivos traçados.

De acordo com o Plano Estratégico da Educação e Cultura: 2012 - 2016 (2012), a melhoria de qualidade incide sobre a inclusão e equidade no acesso e retenção na escola, privilegiando a universalização do ensino de 7ª classe, com foco na aprendizagem, desenvolvimento de competências básicas (leitura, escrita e cálculos) e na garantia de um bom governo do sistema educativo.

Segundo Luck (2009) citado por Beira, Vargas e Gonçalo (2015), para uma boa gestão e melhoria na qualidade da educação, associam-se factores sociais e comunitários, chamando e incluindo a comunidade na gestão participativa e direcção coletiva das escolas, uma vez que com a gestão participativa é concedida à comunidade a oportunidade de participar na gestão da escola através dos Conselhos de Escola.

Entretanto a qualidade de ensino em Moçambique é afectada por recursos e infra-estruturas não adequadas, fazendo com que os alunos não consigam progredir como deveriam, além de

aumentar a desmotivação e a falta de auto-estima dos professores, deixando-os preocupados em não realizarem o seu trabalho como gostariam, por falta de meios e condições de trabalho.

2.4 A Gestão participativa e a qualidade de ensino

No exercício de qualquer actividade profissional é sempre bom pautar por uma gestão participativa tendo com finalidade buscar qualidade no trabalho realizado, no entanto a gestão e a qualidade estão integradas na busca da geração de resultados positivos.

Na perspectiva de Ferreira (2000) emerge como desígnio estruturante da evolução do sistema educativo a questão da qualidade, visto que este é factor que para muitas escolas torna-se difícil. Neste âmbito, a escola deve buscar forças e meios para proporcionar uma educação com excelência, qualidade e promover a criatividade como uma grande aliada.

Entretanto, o gestor e a sua equipe devem identificar meios viáveis para a melhoria da qualidade de ensino, oferecendo um ambiente que auxilie no processo de ensino-aprendizagem.

Deste modo a participação de todos intervenientes do processo de ensino na gestão deve ser um dos principais factores de melhoria da qualidade de ensino nas escolas, assim como o compromisso, o envolvimento de todos no projecto pedagógico da escola e no quotidiano, em que se compartilham decisões sem autoritarismo.

Na concepção de Lück (2009), a gestão participativa acompanhada com qualidade, nos remete a demanda, preparação, que envolve a capacidade de tomar decisões de forma compartilhada e comprometimento com a implementação das decisões tomadas. Em vista disso, cabe, pois, ao director da escola, promover na escola o ambiente propício para a orientação dessa participação.

Entretanto, toda a qualidade de ensino deve estar associada a boa gestão dentro da escola que por sua vez é fundamental que seja participativa, inclusiva ou democrática e ao seu gestor ou líder da escola compete-lhe os seguintes pontos:

- Criar na escola uma visão de conjunto, que estabelece o sentido de unidade e orienta o sentido de cooperação e acção articulada.
- Promover clima de confiança e reciprocidade na construção de um ambiente colaborativo.

- Promover a integração de esforços, a articulação de áreas de actuação, a quebra de aresta e o enfraquecimento de atritos, dissensos e diferenças.
- Criar cultura de valorização das capacidades, realizações e competências das pessoas pela celebração dos seus resultados, como um valor colectivo da escola e da educação.
- Desenvolver a prática das decisões colegiadas e compartilhamento de responsabilidades.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

Neste capítulo fundamenta-se a organização dos dados, articulando-os com a fundamentação teórica, resultante da revisão da literatura da temática e da investigação. No entanto, o conhecimento científico é sempre produto de uma pesquisa ou estudo desenvolvido mediante a utilização de métodos e técnicas que asseguram a sua cientificidade. Neste âmbito que Lakatos e Marconi (2007) afirmam que o conhecimento científico rege-se por método científico que determina o processo de investigação, aplicação de normas e técnicas de investigação, em etapas claramente definidos.

Para elaboração deste trabalho recorreu-se a combinação de métodos, tipos e técnicas de pesquisa que facilitaram a pesquisa. Contudo, qualquer procedimento empírico prevê que sejam tomadas opções metodológicas, para que o investigador, ou seja, o pesquisador possa utilizar o método científico com rigor e honestidade, e ainda utilizar os recursos de forma produtiva e eficiente.

Tomando em consideração os objectivos delineados, o estudo baseou-se numa abordagem metodológica de carácter qualitativo, privilegiando a interpretação e a compreensão do fenómeno em análise. Esta opção justifica-se porque o problema central consiste em compreender como a gestão participativa contribui para a melhoria da qualidade de ensino na Escola Primária Completa de Sábíè.

3.1 Pesquisa Qualitativa

Neste tipo de pesquisa, Gil (1996) considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objectivo e a subjectividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenómenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa.

Dentro da pesquisa qualitativa, privilegiou-se mais a pesquisa exploratória, isto porque, o objectivo principal desta pesquisa é de analisar a contribuição da gestão participativa na melhoria da qualidade de ensino na Escola Primária Completa de Sábíè.

3.1.1 Estudo de Caso

Estudo do caso pode ser visto como uma técnica de pesquisa. Nesta ordem de ideias (Young, 1960, citado por, Gil, 1996, p. 59) define o estudo de caso como um “*conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade de processo social numa unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição, uma comunidade ou uma nação*”.

O termo estudo de caso, enquadra-se nesta pesquisa na medida em que o nosso estudo centra-se na EPC de Sabié e há uma menção e exploração das ideias de cada membro da escola em causa tendo como foco a gestão participativa na melhoria do ensino.

3.1.2 População

Segundo Gil (1999), população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características e que são alvo de investigação. Neste estudo, a população abrangeu todos os participantes directamente envolvidos nos processos de gestão e ensino da EPC de Sábie, incluindo: (1) Direcção da escola (Director e Chefe da Secretaria); (2) Professores; (3) Membros do Conselho da Escola (representantes da comunidade e dos pais); (4) Auxiliares administrativos; (5) Alunos.

No total, foram considerados 15 elementos, seleccionados por serem os principais intervenientes nas actividades de gestão participativa e nas práticas de ensino-aprendizagem dentro da escola.

3.1.3 Amostra

Segundo Gil (1999) amostra é o “*subconjunto do universo ou da população, por meio da qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população*”; por sua vez, Richardson (1989) sustenta que amostra “*é qualquer subconjunto do conjunto universal ou da população*”.

Neste estudo, recorreu-se a uma amostragem não probabilística do tipo intencional, também designada por amostragem por critérios.

Essa escolha justifica-se porque o objectivo da pesquisa não é quantificar, mas compreender as percepções e experiências dos actores escolares que possuem envolvimento directo com a gestão participativa.

A amostra foi composta por: (1) 1 Director da escola; (2) 1 Chefe da Secretaria; (3) 5 Professores; (4) 3 Membros do Conselho da Escola; (5) 2 Auxiliares administrativos; e (6) 3 Alunos representantes das turmas.

A selecção dos participantes foi feita com base em critérios de relevância e experiência: cada membro foi indicado por estar directamente envolvido nas práticas de gestão escolar, na tomada de decisões ou nas actividades pedagógicas e comunitárias.

Assim, a amostra representou de forma significativa o funcionamento real da EPC de Sábietà, permitindo uma compreensão global da dinâmica participativa e dos seus efeitos sobre a qualidade de ensino.

3.1.4 Técnicas de recolha de dados

Para garantir o sucesso e a fiabilidade da pesquisa, recorreu-se a três técnicas principais de recolha de dados, adequadas à abordagem qualitativa adoptada:

- a entrevista semi-estruturada, o questionário e a observação directa.

Estas técnicas complementam-se, pois permitem obter informações aprofundadas sobre as percepções, atitudes e práticas dos diferentes actores escolares, combinando a interpretação subjectiva com a análise factual do contexto educativo da EPC de Sábietà.

3.1.5 Entrevista semi-estruturada

Para Gil (1999), entrevista é a *“técnica em que o investigador se apresenta frente ao entrevistado e lhe formula perguntas, com o objectivo de obtenção dos dados que interessam a investigação”* e, na óptica de Richardson (1989) é *“o modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa para outra. A mesma é fundamental na medida em que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas”*.

Para a realização deste estudo recorreu-se a entrevista semi-estruturada, que abrange um conjunto de questões organizadas num guião elaborado para o efeito, podendo, com base nas respostas dos entrevistados, colocar durante as entrevistas questões diferentes que possibilitem

um exame mais profundo da situação em estudo, porque na investigação qualitativa, o formato da entrevista não é tão estruturado, porque o objectivo do investigador é ajudar os entrevistados a exprimirem as suas perspectivas acerca de um dado fenómeno, recorrendo aos seus próprios termos. Essa entrevista será dirigida aos directores pedagógicos.

A entrevista consistiu na recolha de informação sobre a gestão participativa dentro da Escola Primária Completa de Sábiè tendo em vista a melhoria da qualidade de ensino a direcção da escola, membros do conselho da escola e professores,

3.1.6 Questionário

De acordo com Deshaies (1992, p. 187), questionário “*é um instrumento de colecta de dados que consiste em elaborar uma série de questões dirigidas por escrito a pessoas, com objectivo de ter conhecimento sobre opiniões, crenças, sentimentos, situações vividas, factos sociais, políticas, entre outros*”. As questões podem ser abertas ou fechadas.

Portanto, nesta pesquisa foi usado o questionário que admite perguntas fechadas e abertas de modo a explorar mais informações sobre a gestão participativa nas escolas, tendo por base a melhoria de qualidade de ensino. Este questionário foi dirigido ao director da escola, director adjunto da escola, presidente do conselho da escola, chefe da secretaria, e a 10 professores. Neste âmbito, o objectivo do questionário com um dos instrumentos de recolha de dados, foi mais para explorar as ideias dos intervenientes dentro da escola numa gestão participativa ou democrática, onde o colectivo tem uma participação activa e intervêm para o bem do processo de ensino-aprendizagem na EPC de Sábiè tendo em vista a qualidade e melhoria do ensino.

3.2 Localização e Contexto Histórico da Escola

A Escola Primária Completa de Sábiè localiza-se na Província de Maputo, aproximadamente a 42 km da Vila Sede do distrito da Moamba, no posto administrativo de Sábiè no bairro Incomati.

A população residente neste Posto Administrativo é oriunda de várias partes do país assim como há existência da população nativa do local, no entanto a sua proveniência é devido as condições existentes para a prática da agricultura e a pastorícia. Contudo a escola foi construída no tempo colonial em 1966, tendo iniciada a leccionar em 1967 dirigida pelo governo português na época.

O facto da Escola Primária Completa de Sábiè estar situada no bairro Incomáti, constitui uma mais-valia para a população, tratando-se de um bairro muito povoado e é sem dúvida umas das que conta com a melhor localização ao nível do Posto, olhando para a rede rodoviária Moamba-Sábiè-Magude e Sábiè-Corrumane.

3.3 Funcionamento da escola

A escola funciona actualmente com 7 salas de aulas e possui 146 carteiras duplas sendo elas distribuídas pelas sete salas. No que concerne aos serviços básicos para o seu funcionamento a escola conta com o abastecimento de água tendo uma torneira na escola, assim como corrente eléctrica, no entanto a boa iluminação reflete-se apenas na secretaria e gabinetes do director e o seu adjunto ficando sem iluminação as salas e casas de banhos.

Com as setes salas existentes a escola lecciona 7 classes que corresponde de 1^a a 7^a classes em regime de dois turnos: Manhã e Tarde, no entanto os dois turnos concentram-se no pátio da escola 15 minutos antes do início das aulas para a concentração e entoação do Hino Nacional. Contudo no turno da manhã as aulas iniciam as 7horas e terminam 12:10 minutos. No turno da tarde iniciam 12:30 minutos e terminam 17:40 minutos. Portanto, de salientar que o Conselho da Escola é composto por 16 elementos.

3.4 Contexto das Infra-Estruturas

A escola tem um edifício com compartimentos que corresponde parte administrativa e outra corresponde as salas de aulas, um campo de futebol 11, e 3 casas de banho convencionais e uma cozinha para confecionar a soja para os alunos.

Tabela 1: inventário de infra-estruturas da escola

Compartimentos	Quantidade	Condições de utilização	
		Adequadas	Inadequadas
Gabinete do Director	01	01	
Gabinete do Director pedagógico	01	01	-
Secretaria	01	01	-
Sala de grupos de disciplina	-	-	-
Sala dos professores	01	01	-
Sala de informática	-	-	-
Biblioteca	-	-	-
Laboratório	-	-	-
Salas de aulas	07	06	01
Casas de banho	06	06	-
Ginásio	-	-	-
Armazéns	01	01	-
Cantina escolar	-	-	-
Cozinha	01	01	-
Papelaria	-	-	-
Reprografia	-	-	-

Fonte: autor - Anifa (2021)

3.5 Recursos Humanos

A expressão recursos humanos (RH) refere-se às pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis no sentido de dinamizar os recursos organizacionais ou simplesmente são pessoas que trabalham nas organizações. Esta caracterização é da era industrial no mundo actual as pessoas são tidas como parceiros capazes de proporcionar a vida e o sucesso organizacional, Chiavenato (2009).

3.5.1 Composição do Corpo Directivo

Tabela 2: corpo directivo

FUNÇÃO	CATEGORIA PROFISSIONAL	NÍVEL ACADÉMICO	FORMAÇÃO PROFISSIONAL
Director	DN3	12 ^a	MÉDIO
Director A. Escola	DN3	12 ^a	BÁSICO
Chefe de Secretaria	TÉCNICA	12 ^a	-

Fonte: autor - Anifa (2021)

3.5.2 Composição do Pessoal Docente e não Docente

A escola conta com 11 docentes, sendo 8 efectivos 3 contratados a leccionarem nos períodos diurnos.

Tabela 3: Funcionários docentes e não docentes

CATEGORIA	NÍVEL ACADÉMICO				FORMAÇÃO PROFISSIONAL	
	7 ^a	10 ^a	12 ^a	Superior	Psicopedagógica	Outros
Docente de N1	-	-	-	-	-	-
Docente de N2	-	-	-	-	-	-
Docente de N3	-	-	2	-	2	-
Docente de N4	-	9	-	-	9	-
Técnico superior em administração pública N1	-	-	-	-	-	-
Técnico superior em administração pública N2	-	-	-	-	-	-
Técnico profissional em administração pública	-	-	-	-	-	-
Ass. Técnica	-	1	-	-	-	-
Agentes de serviço	-	-	-	-	-	-
Auxiliares	-	-	-	-	-	-

Fonte: autor - Anifa (2021)

3.5.3 Efectivo escolar

A escola tem uma capacidade para albergar cerca de 600 alunos nos períodos diurno, mas pelo baixo número de efectivo e pela localização os números estendem-se para cerca de 512.

Tabela 4: efectivo escolar

CLASSE	Nº DE ALUNOS	TURMAS
1 ^a	79	2
2 ^a	109	2
3 ^a	80	2
4 ^a	64	1
5 ^a	80	2
Sub.Total	412	9
6 ^a	46	1
7 ^a	54	1
Sub.Total	100	2
TOTAL	512	11

Fonte: autor - Anifa (2021)

3.5.4 Recursos Financeiros da Escola

Tabela 5: recursos financeiros da escola

FONTE	TOTAL
Orçamento do Estado	28.000,00 mt
Fundos próprios (Receitas da escola)	5.120,00 mt
Apoio Directo as Escolas (ADE)	24.290 000mt
Outros	-

Fonte: autor - Anifa (2021)

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Tendo em conta os objectivos traçados no presente estudo, a informação que se apresenta a seguir visa demonstrar a contribuição da gestão participativa na melhoria da qualidade de ensino na Escola Primária Completa de Sábíè, apresentando as respostas fornecidas pelos funcionários da escola em estudo assim como de alguns membros do conselho da escola. Em função disso sugerir-se-ão procedimentos e estratégias que visam incrementar a melhoria da qualidade de ensino.

Neste capítulo levaremos à tona a apresentação dos dados e a posterior análise e interpretação com base nas informações obtidas dos inquiridos e entrevistados. A inquirição teve como base a amostra derivada da população tangente aos extractos primeiramente definidos.

A apresentação de dados obtidos no campo de pesquisa será apresentada de forma linear, onde foram inqueridos (12) entres eles: funcionários da escola e o presidente do conselho, neste âmbito o inquérito foi repartido em 7 Professores (Prof), o Director da Escola (DE), Director Adjunto da Escola (DAE), Chefe da Secretária (CS), Auxiliar Administrativo (AD), e Presidente do Conselho (PC). No entanto, os resultados obtidos passaremos a designá-los em siglas e números (DE, DAE, CS AD, PC, Prof₁, Prof₂, Prof₃, Prof₄, Prof₅, Prof₆ e Prof₇).

4.1 Dimensão I: Percepção sobre a gestão participativa na EPC de Sábíè

A primeira dimensão correspondente a percepção sobre a gestão participativa na EPC de Sábíè é composta por (4) quatro questões.

4.1.1 O que entendes por uma gestão participativa?

Prof₁: *“A gestão participativa é aquela que todos os intervenientes participam na tomada de decisões”.*

Prof₂: *“Gestão participativa é aquela que permite a participação activa de todos os colaboradores de uma instituição e o gestor procura meios possíveis para a colaboração de todos membros”.*

Prof₃: *“A gestão participativa é uma inovação no sentido de que se concentra mais na troca de experiência entre colaboradores para apoiar as decisões ou na tomada de decisões da escola”.*

Prof4: *“Entende-se por gestão participativa a troca de experiência entre os funcionários e os líderes. Esta gestão valoriza a participação de todos na administração até na tomada de decisões”*.

Prof5: *“Considera-se como gestão participativa a inclusão e colaboração de todos os membros da instituição (professores e membros da direcção) em todo o processo de gestão”*.

Prof6: *“Gestão participativa é a organização que tem como característica o desejo de engajar todo o quadro de funcionário nos objectivos da escola”*.

Prof7: *“Gestão participativa é no meu ponto de vista o acto de partilhar opiniões de como gerir as despesas de uma instituição onde todos os intervenientes têm o direito a opinião sobre a melhor forma de gestão e no fim elegem a melhor ideia”*.

DAE: *“A gestão participativa é inclusão de todos os membros da instituição (todos colaboradores) no processo de administração e gestão”*.

DE: *“Gestão participativa é aquele que envolve todos os intervenientes da escola na tomada de decisões”*.

CS: *“Gestão participativa é um modelo de administração que privilegia a participação activa de todos colaboradores em prol de uma gestão eficaz”*.

AD: *“É a gestão em que todos as pessoas que fazem parte da instituição como director docentes, equipe pedagógica e alunos participam das decisões pertinentes a administração da escola”*.

PC: *“Gestão participativa é inclusão de todos os membros da instituição no processo de tomada de decisões”*.

Após a recolha e análise das entrevistas, observou-se que a maioria dos inquiridos reconhece a gestão participativa como um processo que envolve inclusão, colaboração e partilha de responsabilidades entre todos os membros da instituição escolar.

As respostas dos professores, direcção e conselhos escolares revelam uma percepção comum: a de que a gestão participativa consiste em envolver todos os actores educativos nas tomadas de decisão e promover um ambiente de diálogo e cooperação.

Entre as declarações apresentadas, destacam-se:

“A gestão participativa é uma inovação que valoriza a troca de experiências entre os colaboradores e a tomada colectiva de decisões.”

“É a inclusão e colaboração de todos os membros da instituição no processo de gestão.”

“Gestão participativa é aquela que envolve todos os intervenientes da escola na administração e tomada de decisões.”

Estas concepções empíricas revelam uma compreensão bastante próxima das formulações teóricas apresentadas na revisão da literatura, onde autores como Luck (2004), Libâneo (2003) e Ferreira (1998) defendem que a gestão participativa pressupõe liderança democrática, cooperação entre os actores escolares e valorização das decisões colectivas como instrumentos de melhoria da qualidade de ensino.

Segundo Ferreira (1998, p. 17), *“a gestão participativa na educação está calcada nos princípios da sabedoria de viver junto, respeitando as diferenças e comprometendo-se com a construção de um mundo mais solidário”*.

Comparando os depoimentos com a literatura, verifica-se uma forte convergência entre a prática e a teoria. Os entrevistados reconhecem o valor da participação e do diálogo como pilares da boa gestão, o que confirma a presença de uma cultura organizacional participativa na EPC de Sábíè.

No entanto, algumas divergências subtis podem ser observadas: enquanto os autores sublinham a participação como um processo contínuo e estruturado, alguns participantes tendem a associá-la apenas à consulta ocasional ou troca de opiniões. Essa diferença indica que, embora o conceito de gestão participativa seja amplamente conhecido, a sua implementação prática ainda apresenta limitações, sobretudo no que se refere à regularidade e profundidade da participação dos diferentes actores escolares.

Dessa forma, conclui-se que há coerência conceptual entre teoria e prática, mas também necessidade de reforçar os mecanismos de envolvimento efectivo da comunidade escolar na gestão, de modo a transformar a participação numa acção constante e partilhada, e não apenas em momentos pontuais de decisão.

4.1.2 Na EPC de Sábietà existe ou não uma gestão participativa?

Concernente a existência ou não de uma gestão participativa, encontramos um grupo que defende a existência, composta por Prof₁, Prof₂, Prof₄, Prof₅, Prof₆, Chefe da Secretária, Auxiliar Administrativo, Presidente do Conselho, Director Adjunto da Escola e Director da Escola.

O grupo que defende a não existência da uma gestão participativa na EPC de Sábietà são os Prof₃ e Prof₇.

4.1.3 O que podemos fazer para que haja uma gestão participativa nos intervenientes da EPC de Sábietà?

Relativamente a essa questão encontramos as seguintes posições:

Prof₁, Prof₂, Prof₃, Prof₄, Prof₇, CS e AD: defendem o seguinte para que haja uma gestão participativa nos intervenientes da EPC de Sábietà, devemos ter um “*espírito democrático*”.

Para Puig (2000), uma escola democrática é, sobretudo, uma instituição que facilita em níveis acessíveis a participação do aluno, esperando que adquira a autonomia e a responsabilidade que permitem incrementar paulatinamente a amplitude de sua participação na comunidade.

Contudo é na convivência, por meio da interação, da participação dos alunos, professores e da comunidade que o gestor educacional exercita uma gestão democrática, onde todos possam sentir-se seguros em opinar e sugerir.

Prof₅ Prof₆, DE, DAE e PC: defendem o seguinte para que haja uma gestão participativa nos intervenientes da EPC de Sábietà, devemos ter um “*espírito de liderança*”.

Para Davis e Newstrom (1992), um líder exerce um estilo que pode ser caracterizado como: autocrático, participativo e rédeas soltas; dessa maneira um líder usufrui de todos os estilos, mas apenas um passa a ser dominante. Líder autocrático é aquele que assume para si toda a responsabilidade e a autoridade, normalmente é negativo e se baseia em ameaças e punições. Líder participativo é aquele que informa seus liderados sobre as condições do trabalho que os fazem sentir-se encorajados a expressar as próprias ideias. Líder rédeas soltas é aquele que evita o poder e a responsabilidade, são os membros da equipe que treinam a si mesmo e promovem suas próprias motivações.

Entretanto, para essa nossa pesquisa sugere-se um líder participativo que conta com ajuda da equipe para o sucesso do trabalho realizado na EPC de Sábíè.

4.1.4 Quem deve participar na gestão participativa?

Na quarta questão encontramos as seguintes posições dos nossos inqueridos:

Prof₁, Prof₃, Prof₅, Prof₆, Prof₇, DE, DAE, PC e AD: defendem que devem participar da gestão participativa “*os directores da escola e professores*”.

Estas respostas evidenciam que há consciência sobre a importância da inclusão dos principais actores internos, mas também revelam uma compreensão parcial do conceito, uma vez que nem todos referem a participação da comunidade, dos alunos e dos encarregados de educação, elementos essenciais segundo o enquadramento teórico e normativo.

Prof₂ Prof₄ e CS: defendem que devem participar da gestão “*o conselho da escola*”.

Segundo o MINED (2006) citado por Ibraimo (2014), a escola é considerada como um património da comunidade local e constitui ao mesmo tempo um local onde o projecto de transmissão cultural da geração adulta para a educação da geração jovem acontece.

Neste âmbito, o MINED (2008), no seu artigo 9, define o Conselho de Escola como um órgão máximo do estabelecimento, pois todas as actividades a serem realizadas na escola devem ser analisadas e aprovadas pelos membros do Conselho e, sem tal aprovação, elas não acontecem.

Portanto, o conselho da escola serve de elo de ligação entre a escola e a comunidade e assegura a participação activa de todos os grupos intervenientes no processo de educação.

4.2 Dimensão II: Estratégias usadas para implementação da gestão participativa na melhoria da qualidade de ensino na EPC de Sábìè.

A segunda dimensão é debatida em quatro (4) questões para os inqueridos.

4.2.1 A implementação de uma gestão participativa pode culminar com a qualidade de ensino?

Na segunda dimensão encontramos a primeira questão feita para os inqueridos que exige uma resposta objectiva e fechada. No entanto todos foram unânimes em assumir um “*Sim*” que a implementação de uma gestão participativa pode culminar com a qualidade de ensino.

Entretanto, a concordância que os inqueridos tiveram de forma uniformizada fundamenta-se com a posição de Araújo (2010), ao sustentar que uma gestão participativa tem como um dos princípios a colaboração de todos na tomada das melhores decisões para o bem comum voltado para a construção de uma educação de qualidade que visa a actuação do cidadão com ser de uma sociedade globalizada.

Portanto, a qualidade de ensino no sistema de educação é resultado de uma melhor gestão onde todos intervenientes participam de forma activa e comprometida com o desenvolvimento da sociedade e formação do Homem engajado com as melhores decisões.

4.2.2 Na sua opinião, qual é o propósito do envolvimento de todos os membros do conselho da EPC de Sábìè na gestão?

Na segunda questão desta dimensão encontramos posições distintas:

Prof₁, Prof₇, DE, DAE, CS e PC: defendem que o envolvimento de todos os membros do conselho da EPC de Sábìè na gestão tem como propósito “*supervisão do propósito dos fundos que se alocam na escola para melhorar o ensino*”.

Prof₂, Prof₃, Prof₄, Prof₅ e Prof₆: defendem que o envolvimento de todos os membros do conselho da EPC de Sábìè na gestão tem como propósito “*exposição de ideias e visões sobre a melhoria da qualidade de ensino*”.

Auxiliar Administrativa (AD): defende que o envolvimento de todos os membros do conselho da EPC de Sábìè na gestão tem como propósito “*exposição de ideias e visões sobre a melhoria da qualidade de ensino e Vigilância das actividades realizadas na escola*”.

Na perspectiva de Luck (2009) sugere que tanto os gestores quanto as pessoas envolvidas na instituição devem criar um ambiente estimulador dessa participação no processo que se efectiva a partir das seguintes acções: criar uma visão de conjunto associado a uma acção de cooperativismo; promover um clima de confiança; valorizar as capacidades e aptidões dos participantes; associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços; estabelecer demanda do trabalho centrado nas ideias e não em pessoas; desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto.

4.2.3 Que estratégias são usadas para a implementação da gestão participativa na melhoria de qualidade de ensino?

Prof₁, Prof₅, Prof₇ e DAE: sustentam que estratégias usadas para a implementação da gestão participativa na melhoria de qualidade de ensino são *“inclusão de todos na gestão tendo em vista o processo de ensino-aprendizagem”*.

Prof₂ e AD: sustentam que estratégias usadas para a implementação da gestão participativa na melhoria de qualidade de ensino são *“através de reuniões com o conselho da escola debatendo questões de ensino e saber ouvir e respeitar as opiniões de todos intervenientes no processo de ensino”*.

Prof₃, Prof₄ e DE: sustentam que estratégias usadas para a implementação da gestão participativa na melhoria de qualidade de ensino são *“Saber ouvir e respeitar as opiniões de todos intervenientes no processo de ensino”*.

Prof₆ e PC: sustentam que estratégias usadas para a implementação da gestão participativa na melhoria de qualidade de ensino são *“Auscultação conjunta dos funcionários sobre como gerir o bem público no ensino”*.

CS: sustenta que estratégias usadas para a implementação da gestão participativa na melhoria de qualidade de ensino são *“através de reuniões com o conselho da escola debatendo questões de ensino; inclusão de todos na gestão tendo em vista o processo de ensino-aprendizagem e Saber ouvir e respeitar as opiniões de todos intervenientes no processo de ensino”*.

Na visão de Canário (2005) afirma que a escola é um local de reprodução das ideias e valores sociais, onde a disciplina escolar deve, então, ser encarada menos 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 na promoção de um espírito inclusivo no processo de ensino-aprendizagem de modo alcançar a qualidade.

Portanto, para se ter uma escola com resultados positivos na aprendizagem, com aumento de rendimento, de satisfação dos alunos e professores e da participação da comunidade é necessário que haja a actuação e envolvimento da equipe, visando um trabalho individual integrado em acções colectivas, resultante do planeamento participativo.

4.2.4 A qualidade do ensino pode ser resultado de uma gestão participativa?

Entretanto na quarta questão desta dimensão todos foram unânimes em concordar que “*Sim*” no que concerne a qualidade de ensino como resultado de uma gestão participativa na EPC de Sábîè.

Na visão de Ethier (1989) defende que a qualidade de ensino está centrada em três parâmetros como a qualidade dos recursos humanos, materiais e financeiros de que se dispõe no serviço de educação; qualidade do processo educativo em que os programas e os métodos expressem todo o seu potencial; qualidade dos resultados académicos, mas também dos relacionamentos com o desenvolvimento do pessoal através da interação e colaboração conjunta nos intervenientes do processo ensino-aprendizagem.

Ainda nesta dimensão encontramos Cunha (1997), a sustentar que o sucesso qualitativo do sistema de ensino depende da interacção harmoniosa de todos os elementos no sentido de se complementar, se apoiarem no desenvolvimento das suas actividades dentro da instituição e darem a sua contribuição específica para os objectivos globais do sistema nacional de educação.

4.3 Dimensão III: Limitações e dificuldades na implementação de uma gestão participativa na EPC de Sábîè

Na terceira e última dimensão foi fundamentada em quatro (4) questões para os inqueridos.

4.3.1 Na EPC de Sábìe existem dificuldades ou limitações na implementação de uma gestão participativa?

Na primeira questão da terceira dimensão encontramos uma divergência formada em duas alas, uma que defende a não existência de limitações ou dificuldades e outra ala que defende a existência de limitações e dificuldades.

Entretanto, o conjunto de Prof₁, Prof₃, Prof₄, Prof₆, DE, PC e AD desta ala defende “*Não*” haver existência de dificuldades e limitações na implementao de uma gestão participativa.

O conjunto de Prof₂, Prof₅, Prof₇, DAE e CS são da ala que defende o “*Sim*” há existência de dificuldades e limitações na implementao de uma gestão participativa na EPC de Sábìe.

4.3.2 Quais são as limitações ou dificuldades que a EPC de Sábìe encontra na implementao de uma gestão participativa?

Para a segunda questão o conjunto de Prof₁, Prof₃, Prof₄, Prof₆, DE, PC e AD por terem sustentado “*Não*” haver existência de dificuldades e limitações na implementao de uma gestão participativa na EPC de Sábìe na questão anterior desta dimensão não encontramos comentários.

Para a segunda ala que defende “*Sim*” há existência de limitações e dificuldades na implementao da gestão participativa.

Prof₂ defende “*Sim*” sustentando que “*em muitos casos pode-se considerar como dificuldade a falta da disponibilidade de alguns membros nas reuniões, a falta de fundos para alavanque de um projecto compromete a gestão participativa, visto que a falta de motivao e engajamento compromete a forma activa de agir resultando uma gestão não participativa*”

Prof₅ defende “*Sim*” sustentando que “*as limitações são a difìcil aceitao ou adesão as ideias colocadas pelos outros colaboradores (por parte da direco); a não considerao das ideias colocadas pelos colaboradores colegas que não fazem parte do membro da direco (por parte dos colegas)*”.

Prof₇ defende “*Sim*” sustentando que “*a falta de iniciativa por parte dos integrantes pois, tanto a direco como os professores não manifestam iniciativa ou interesse nesse tipo de gestão*”.

DAE defende “Sim” sustentando que “*a não colaboração de todos no processo da gestão por alegar-se não fazer parte do membro da direcção*”.

CS defende “Sim” sustentando que “*a dificuldade que EPC de Sábiè encontra na implementação de uma gestão participativa e a falta de motivação por parte dos membros da organização condicionada pela falta de fundos para aquisição de materiais*”.

Entretanto, as dificuldades que muitos gestores têm enfrentado no exercício das suas funções tem a ver com apresentação de um espírito autocrático. Deste modo Davis & Newstrom (1992) sustentam que um líder autocrático é aquele que assume para si toda a responsabilidade e a autoridade, normalmente é negativo e se baseia em ameaças e punições.

Neste âmbito aconselha-se que gestor deve ser autêntico, com visão, ser líder carismático, atento as ideias e visões dos seus colaboradores, pois o líder envolve a todos no trabalho, fazendo das suas acções um exemplo, tornando importante cada membro de sua equipe, motivando para que todos os envolvidos acreditem no seu próprio valor pessoal e profissional para uma gestão com qualidade.

4.3.3 Como é que os gestores da EPC de Sábiè lidam com a ideia de uma gestão participativa ou democrática na promoção da qualidade de ensino?

Relativamente a essa questão os nossos inqueridos comportaram as suas ideias de forma unanime sustentando a seguinte posição, “*os gestores da EPC de Sábiè lidam com a uma gestão participativa ou democrática na promoção da qualidade de ensino de forma natural*”.

4.3.4 Quais são as formas de execução das actividades que mostram haver uma gestão participativa na EPC de Sábiè?

Na quarta questão por sinal última a posição dos inquiridos estende da seguinte forma:

Prof₁, DE, DAE defendem que “*a forma de execução das actividades que mostram haver uma gestão participativa na EPC de Sábiè é Respeitar a opinião de todos os intervenientes da escola sobre como gerir para evitar decisões egoístas*”.

Prof₂ defende que “*as formas de execução das actividades que mostram haver uma gestão participativa na EPC de Sábiè são Respeitar a opinião de todos os intervenientes da escola sobre como gerir para evitar decisões egoístas; Promover uma assembleia geral com os*

encarregados em todos os trimestres para os colocar a par da situação real da escola; Reunir com membros do conselho para análise da situação da escola para ajudar a encontrar melhores caminhos na gestão e Expôr a situação real da escola ao conselho da escola de modo a encontrar a luz na sua gestão”.

Prof₃ defende que *“as formas de execução das actividades que mostram haver uma gestão participativa na EPC de Sábiè são Promover uma assembleia geral com os encarregados em todos os trimestres para os colocar a par da situação real da escola e Reunir com membros do conselho para análise da situação da escola para ajudar a encontrar melhores caminhos na gestão”.*

Prof₄, Prof₇ defendem que *“a forma de execução das actividades que mostram haver uma gestão participativa na EPC de Sábiè é Reunir com membros do conselho para análise da situação da escola para ajudar a encontrar melhores caminhos na gestão”.*

Prof₅, Prof₆ defendem que *“a forma de execução das actividades que mostram haver uma gestão participativa na EPC de Sábiè é Reunir com todos os funcionários para ajudar na tomada de decisões como forma de evitar gestão individualizada”.*

CS defende que *“as formas de execução das actividades que mostram haver uma gestão participativa na EPC de Sábiè são Promover uma assembleia geral com os encarregados em todos os trimestres para os colocar a par da situação real da escola; Reunir com todos os funcionários para ajudar na tomada de decisões como forma de evitar gestão individualizada e Reunir com membros do conselho para análise da situação da escola para ajudar a encontrar melhores caminho na gestão”.*

PC defende que *“as formas de execução das actividades que mostram haver uma gestão participativa na EPC de Sábiè são Promover uma assembleia geral com os encarregados em todos os trimestres para os colocar a par da situação real da escola e Reunir com todos os funcionários para ajudar na tomada de decisões como forma de evitar gestão individualizada”.*

AD defende que *“as formas de execução das actividades que mostram haver uma gestão participativa na EPC de Sábiè são Promover uma assembleia geral com os encarregados em todos os trimestres para os colocar a par da situação real da escola, Respeitar a opinião de todos os intervenientes da escola sobre como gerir para evitar decisões egoístas; Reunir com todos os funcionários para ajudar na tomada de decisões como forma de evitar gestão*

individualizada, Reunir com membros do conselho para análise da situação da escola para ajudar a encontrar melhores caminho na gestão e Expôr a situação real da escola ao conselho da escola de modo a encontrar a luz na sua gestão”.

Portanto, de forma geral, o gestor deve servir e liderar, compartilhar acertos e insucessos, ajudar, acolher, aceitar críticas e opiniões, criar ambiente que envolva toda a instituição e acima de tudo ter amor e vontade para fazer do seu trabalho não uma obrigação, mas uma realização voltada para a educação dos alunos, da sua equipe e da sua comunidade, valorizando sempre o conhecimento e a realização pessoal de todo o colectivo para um bem comum.

CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E SUGESTÕES

5.1 Conclusão

Com base no estudo realizado sobre a contribuição da gestão participativa na melhoria da qualidade de ensino na EPC de Sábìe, conclui-se que a gestão participativa constitui uma forma de administração democrática, caracterizada pelo envolvimento activo dos diferentes actores escolares, direcção, professores, alunos, pais e comunidade — nos processos de tomada de decisão, planificação e execução das actividades pedagógicas e administrativas.

Em relação ao primeiro objectivo: Descrever o processo de gestão participativa na promoção da qualidade de ensino na EPC de Sábìe.

Verificou-se que a escola desenvolve práticas de gestão que, embora inspiradas em princípios participativos, ainda se realizam de forma limitada e pontual. A direcção reconhece a importância do diálogo e da colaboração, porém, a participação efectiva de todos os sectores nem sempre é garantida. As decisões estratégicas continuam, em alguns casos, centralizadas na figura da direcção, o que reduz o potencial de envolvimento colectivo.

Em relação ao segundo objectivo: Explicar como os gestores escolares lidam com a prática da gestão participativa com vista à melhoria da qualidade de ensino.

Os resultados mostraram que os gestores da EPC de Sábìe associam a gestão participativa à troca de experiências e à colaboração entre professores e direcção. Contudo, esta percepção ainda se encontra mais próxima de uma cooperação informal do que de um modelo sistemático de gestão democrática.

Há uma compreensão generalizada sobre a importância de envolver todos os colaboradores, mas faltam mecanismos estruturados de planificação e de comunicação interna que consolidem a prática participativa no quotidiano escolar.

Em relação ao terceiro objectivo: Propor medidas e estratégias que fortaleçam a gestão participativa e contribuam para uma cultura de qualidade educativa.

Com base nas limitações observadas, recomenda-se o reforço da cultura de participação colectiva, mediante: o fortalecimento do Conselho da Escola como órgão activo e decisório; a promoção de reuniões periódicas de planificação e avaliação com a participação de todos os sectores; o incentivo à liderança democrática e à partilha de responsabilidades; e o

desenvolvimento de acções de formação contínua em gestão participativa e liderança pedagógica.

De forma geral, conclui-se que, apesar de a EPC de Sábìè possuir uma base sólida para a implementação de uma gestão participativa, a sua aplicação plena ainda enfrenta desafios relacionados com a centralização de poder e a fraca participação de alguns intervenientes.

O estudo confirma que a gestão participativa é determinante para a melhoria da qualidade de ensino, na medida em que promove o diálogo, a corresponsabilização e a construção colectiva de soluções educativas.

5.6 Sugestões

Durante a pesquisa foram constatados aspectos positivos e outros por melhorar, donde surgiu a necessidade de sugerir alguns pontos. Entretanto, a contribuição da gestão participativa na melhoria da qualidade de ensino na EPC de Sábìè e para que haja esta gestão de forma harmoniosa na maior plenitude é necessário que os gestores apostem na inclusão de todos na gestão tendo em vista o processo de ensino-aprendizagem, através de reuniões com o conselho da escola debatendo questões de ensino e saber ouvir e respeitar as opiniões de todos intervenientes no processo de ensino.

Contudo, sugerimos os gestores da EPC de Sábìè que devem fazer a auscultação conjunta dos funcionários sobre como gerir o bem público no ensino; é fundamental promover sempre uma assembleia geral com os encarregados em todos os trimestres para os colocar a par da situação real da escola; reunir com todos os funcionários para lhes ajudar na tomada de decisões como forma de evitar gestão individualizada ou egoísta e reunir com membros do conselho para análise da situação da escola para ajudar a encontrar melhores caminhos na gestão.

Portanto, aos intervenientes do processo de ensino-aprendizagem e os demais da EPC Sábìè sugere-se que devem ter um espírito de auxiliar os seus gestores na gestão para o bem da instituição, ou seja, convidar os gestores a engrenar numa gestão democrática ou participativa e não deixar a parte administrativa apenas para os membros da direcção como tem-se dito segundo os inqueridos. No entanto, sugere-se a todos os funcionários incluindo os membros do conselho da escola a indagar-se numa motivação em prol do desenvolvimento da organização mesmo que esteja condiciona pela falta de fundos para aquisição de materiais para prestação da melhor qualidade de ensino na EPC de Sábìè.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araújo, R. (2010). *A gestão escolar participativa e o papel do direito na busca da transformação: Reflexões teóricas e práticas*. Brasil Fortaleza: Universidade Federal Santa Maria.
- Barros, P. J, Jesus, A, Lhfeld, A. S. (2000). *Metodologia da Pesquisa*. Rio de Janeiro: Vozes editora.
- Beira, J. C, Vargas, S. M & Gonçalo, C. R. (2015). *Gestão de qualidade do ensino básico em Moçambique: Um estudo em escolas primárias e públicas*. Revista de Gestão e Tecnologia.
- Beraldo, F. & Pelozo, R. C. B. A. (2007). *Gestão Participativa na Escola Pública: Tendências e Perspectivas*. Revista Científica Eletrônica de Pedagogia.
- Brito, L. M. P. & Lobo, M. E. A. (2008). *A Prática da Gestão Participativa em Escolas Municipais de Fortaleza*. Fortaleza: Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM).
- Brito, R. O. & Carnielli, B. L. (2011) *Gestão Participativa: Uma Matriz de Interações entre a Escola e a Comunidade Escolar*. Revista eletrônica de educação.
- Canário, R. (2005). *O que é a Escola? – Um “olhar” sociológico*. Porto: Porto Editora.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 9ª Edição.
- Cunha, P. O. (1997). *Educação em debate*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Davis, K & N, J. W. (1992). *Comportamento Humano no Trabalho*. São Paulo: Ed Pioneira.
- Deshaies, B. (1992). *Metodologia da Investigação em Ciências Humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Dourado, L. F.; Oliveira, J. F.; Santos, C. A. (2007). *A qualidade da educação: conceitos e definições*. Brasília: MEC/Inep.
- Ethier, G. (1989). *A gestão de excelência na educação*, Quebec: Universidade de Quebec.
- Felinto, P. C. (2014). *Gestão Escolar na Perspectiva Democrático-Participativa*. Curitiba.
- Ferreira, N. (2000). *Gestão Democrática da Educação: Atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 2ª edição.

- Gandin, D. (2012) *A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental*. Petrópolis: ed Vozes. 20 edição
- Gil, A.C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Editora Atlas; 5ª edição.
- Gil, A. C. (1996). *Como Elaborar Projectos de Pesquisa*. São Paulo: ATLAS S.A, 3ª edição.
- Lakatos & Marconi *Técnicas de pesquisa* (6ª. ed.). São Paulo, SP: Editora Atlas, 2007
- Libâneo, José Carlos. (2003). *Educação escolar: Políticas, estrutura e organização*. São Paulo. Cortez editora.
- Luck Heloísa. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba Ed Positivo.
- Martins, H. G., Galdino, M. N. D., Arana, A. M. F. R. & Oliveira, R. C. (2011). *Gestão Participativa e Qualidade no Ensino: Caso do Curso de Administração da Universidade do Grande Rio*. Campus Magé: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia
- Maximiano, A. C. A. (2002). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 3ª edição.
- Moçambique. Ministério da Educação e Cultura de Moçambique. (2012). *Plano estratégico de educação 2012-2016*. Maputo: MEC.
- Nóvoa, A. (1995). *Os professores e a sua formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote,
- Oliveira, A. M. (2010). *Massa de Experiências de supervisão pedagógica: contributos para o desenvolvimento profissional dos professores cooperantes do 1º Ciclo do Ensino Básico*. Maputo.
- Ribeiro, V. M & Gusmão, J. B. (2015). *Indicadores de Qualidade para a mobilização da escola: Cadernos de Pesquisa*. São Paulo: Editora atlas.
- Richardson, Robert Jarry et al. (2009). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas S.A, 3ª Edição.
- Silva, J. R. (2006). *Gestão da Qualidade: Estudo conceitual*. Brasília,
- Simione, Albino Alves: (2017). *Governança Participativa em Moçambique: Dinâmicas do Envolvimento dos Cidadãos na Gestão Municipal na Cidade de Xai-Xai*, Brasil: UFVaçosa,

7. Apêndices

QUESTIONÁRIO DO INQUÉRITO NA PESQUISA

Responde com comentário onde é exigido, com um SIM ou NÃO e assinala com X nas tabelas segundo a exigência.

1. O que entendes por uma gestão participativa?

R.....
.....
.....
.....
.....

Na EPC de Sábiè existe ou não uma gestão participativa? Assinala com X onde concordar.

SIM	
NÃO	

2. O que podemos fazer para que haja uma gestão participativa nos intervenientes da EPC de Sábiè? Assinala com X onde concordar

Espírito democrático	Espírito de liderança	Espírito liberal

3. Quem devem participar na gestão da escola na EPC de Sábiè? Assinala com X onde concordar

Membros da direcção	Os directores da escola e professores	O conselho da escola

4. Com a implementação de uma gestão participativa pode culminar com a qualidade ensino? Assinala com X onde concordar

SIM	
-----	--

NÃO	
-----	--

5. Na sua opinião, qual é o propósito do envolvimento de todos membros do conselho da EPC de Sábìe na gestão? Assinala com X onde concordar

Exposição de ideias e visões sobre a gestão na melhoria da qualidade de ensino	
Supervisão do propósito dos fundos que se alocam na escola para melhorar o ensino	
Vigilância das actividades realizadas na escola	

6. Que estratégias são usadas para implementação da gestão participativa na melhoria de qualidade de ensino? Assinala com X onde concordar

Através de reuniões com o conselho da escola debatendo questões de ensino	
Ocultação conjunta dos funcionários sobre como gerir o bem público no ensino	
Saber ouvir e Respeitar as opiniões dos todos os intervenientes no processo de ensino	
Inclusão de todos na gestão tendo em vista o processo de ensino-aprendizagem	

7. Na EPC de Sábìe existem dificuldades ou limitações na implementação de uma gestão participativa?

SIM	
NÃO	

8. Quais são as limitações ou dificuldades que a EPC de Sábìe encontra na implementação de uma gestão participativa?

R.....

9. A qualidade do ensino pode ser resultado de uma gestão participativa?

SIM	
NÃO	

10. Como é que os gestores da EPC de Sábiè lidam com a ideia de uma gestão participativa ou democrática na promoção da qualidade de ensino? Assinala com X onde concordar

De forma natural	Com imposição	Com dificuldades

11. Quais são as formas de execução das actividades que mostram haver um a gestão participativa na EPC de Sábiè? Assinala com X onde concordar

Promover uma assembleia geral com os encarregados em todos os trimestres para os colocar a par da situação real da escola	
Reunir com todos os funcionários para ajudar na tomada de decisões como forma de evitar gestão individualizada	
Reunir com membros do conselho para análise da situação da escola para ajudar a encontrar melhores caminho na gestão	
Respeitar a opinião de todos os intervenientes da escola sobre como gerir para evitar decisões egoístas	
Expor a situação real da escola ao conselho da escola de modo a encontrar a luz na sua gestão	

8. Anexos



UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Credencia-se Anifa Ijat Constantino Suty¹, estudante do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação², a contactar Escola Primária Completa de Sábitê³ a fim de fazer a recolha de dados para elaboração da Monografia.⁴

Maputo, 09 de Abril de 2021⁵

A Directora Adjunta para Graduação

Nilza Ant. César

Mestre Nilza Aurora Tarcísio César

(Assistente)

João Paulo

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