

Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

Trabalho de Licenciatura

TEMA:

Análise da Percepção dos Gestores Escolares, Professores e Funcionários não Docentes sobre a
Gestão Participativa na Escola Secundária Armando Emilio Guebuza

Autor: Valdemar Francisco Dos Santos Faquir

Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade de Educação
Departamento de Organização e Gestão da Educação

Trabalho de Licenciatura

TEMA:

Análise da Percepção dos Gestores Escolares, Professores e Funcionários não Docentes sobre a
Gestão Participativa na Escola Secundária Armando Emilio Guebuza

Autor: Valdemar Francisco Dos Santos Faquir

Supervisor: Prof. Doutor Manuel Bazo

Maputo, 17 de Novembro de 2014

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro por minha honra que este trabalho de monografia de Licenciatura nunca foi apresentado, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau e que ele constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando no texto e na bibliografia as fontes utilizadas.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Francisco Faquir e Elvira José dos Santos, aos meus irmãos, Nelson Faquir, Elias Faquir e Lúdia Faquir, por estarem sempre presentes em todos momentos da minha vida.

À toda família que tem sabido transmitir ensinamentos para que eu consiga alcançar os objectivos planificados com muito êxito.

AGRADECIMENTOS

Endereço os meus sinceros agradecimentos aos professores do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, em especial ao meu supervisor Prof. Doutor Manuel Bazo, pela disponibilidade, interesse e dedicação que sempre demonstrou ao longo do desenvolvimento deste trabalho, desde a concepção do projecto até à redacção da monografia.

Aos meus colegas de curso, pelas contribuições que me foram dando, em algumas fases da elaboração do trabalho.

A direcção da Escola Secundária Armando Emílio Guebuza, onde desenvolvi o estudo, pela preciosa ajuda que me prestaram no contacto com os envolvidos no estudo.

À minha família, em particular aos meus pais Francisco Faquir e Elvira José Dos Santos, que são a razão da minha existência, aos meus queridos tios Fernando Mabanganisse e Ana Paula que me acolheram durante estes quatros anos da minha formação.

Os meus agradecimentos também são extensivos a todos aqueles que colaboraram directa ou indirectamente para que este trabalho acontecesse. A todos aqueles que acreditaram e acreditam em mim, o meu muito obrigado!

LISTAS DE ABREVIATURAS

ADE – Apoio Directo às Escolas

ESG – Ensino Secundário Geral

ESG2 – Ensino Secundário Geral do 2º Ciclo

OGED – Organização e Gestão da Educação

RESG – Regulamento do Ensino Secundário Geral

SNE – Sistema Nacional de Educação

UEM – Universidade Eduardo Mondlane

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Números de professores por ciclo.....	14
Tabela 2: Resultados da afirmação 4.2.1.....	19
Tabela 3: Resultados da afirmação 4.2.2.....	19
Tabela 4: Resultados da afirmação 4.2.3.....	20
Tabela 5: Resultados da afirmação 4.2.4.....	21
Tabela 6: Resultados da afirmação 4.2.5.....	22
Tabela 7: Resultados da afirmação 4.2.6.....	22
Tabela 8: Resultados da afirmação 4.2.7.....	23
Tabela 9: Resultados da afirmação 4.2.8.....	24
Tabela 10: Resultados da afirmação 4.2.9.....	25
Tabela 11: Resultados da afirmação 4.2.10.....	26
Tabela 12: Resultados da afirmação 4.2.11.....	27
Tabela 13: Resultados da afirmação 4.2.12.....	28
Tabela 14: Resultados da afirmação 4.2.13.....	29
Tabela 15: Resultados da afirmação 4.2.14.....	29

ÍNDICE

Folha de Rosto.....	i
Declaração de Honra.....	ii
Dedicatória.....	iii
Agradecimentos.....	iv
Lista de Abreviaturas.....	v
Lista de Tabelas.....	vi
Índice.....	vii
Resumo.....	ix

CAPITULO 1: INTRODUÇÃO

1. Introdução.....	1
1.1 Problema.....	2
1.2 Objectivos.....	4
1.2.1 Objectivo Geral.....	4
1.2.2 Objectivos Específicos.....	4
1.3 Perguntas de Pesquisa.....	4
1.4 Justificação.....	5

CAPITULO 2: REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão Democrática na Escola.....	6
2.2 Gestão Democrática-Participativa.....	7
2.3 Gestão Participativa.....	8

2.4 Participação.....	8
2.4.1 Formas de Participação.....	9
2.5 Autonomia na tomada de decisão.....	10
2.6 Gestão participativa na Educação em Moçambique.....	11

CAPITULO 3: METODOLOGIA

3.1 Tipo de Estudo.....	13
3.2 População e Amostra.....	13
3.3 Instrumento de Recolha de Dados.....	14

CAPITULO 4: ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 Resultados da primeira parte (dados pessoais) do questionário dos professores e outros funcionários.....	17
4.2 Resultados da segunda parte do questionário dos professores e funcionários não docentes.....	19
4.3 Resultado dos gestores escolares.....	32

CAPITULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões.....	35
5.2 Recomendações.....	36
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38
ANEXOS.....	41
QUESTIONÁRIOS PARA OS PROFESSORES.....	42
QUESTIONÁRIO PARA OS FUNCIONARIOS NÃO DOCENTES.....	45
QUESTIONÁRIO PARA OS GESTORES.....	48

RESUMO

A gestão participativa é um assunto de grande repercussão nas escolas actuais, que defende a ideia de partilha dos objectivos e dos planos da instituição escolar. A gestão participativa implica o envolvimento de todos os segmentos da unidade escolar na elaboração e execução dos planos de desenvolvimento da escola, e possibilita a participação de todos actores envolvidos no processo de ensino e aprendizagem (professores, funcionários não docentes, alunos, pais e encarregados de educação e a comunidade em geral) na tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

O presente trabalho de investigação teve como objectivo principal analisar a percepção dos gestores escolares, professores e funcionários não docentes da Escola Secundária Armando Emílio Guebuza sobre a sua participação na gestão da escolar.

No desenvolvimento desta pesquisa, seguiu-se os procedimentos metodológicos do estudo de caso, e a abordagem feita foi a quantitativa. O instrumento utilizado para a recolha dos dados foi o questionário, que foi aplicado a 32 professores, 23 funcionários não docentes e 3 gestores escolares.

O estudo permitiu concluir que a participação dos professores e funcionários não docentes na gestão da escola acontece apenas como presença (reuniões e conselho de escola) e não no processo de tomada de decisões, estando a ocorrer uma participação limitada. Segundo o estudo, a participação dos membros da escola não pode limitar-se apenas em reuniões ou encontros promovidos pelo conselho de escola sem se envolver os mesmos no processo de tomada de decisões, ideia bastante defendida pelos apologistas à gestão participativa. Também foi possível concluir que os professores e os funcionários não docentes não participam na definição dos objectivos, as metas, as estratégias e os planos da escola, assim como não tem o conhecimento das condições financeiras da mesma e a direcção nada faz para aumentar a participação dos professores e funcionários na gestão da escola.

Entretanto, as recomendações deixadas referem que a escola deve criar mecanismos de aumentar a participação dos seus membros na gestão escolar e envolver todos na tomada de decisões.

Palavras-chave: Gestão Escolar, Participação e Democracia.

Capítulo 1: Introdução

O presente estudo enquadra-se no âmbito da elaboração do trabalho de conclusão do curso (Monografia), como requisito para a obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação (OGED) na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, e tem como objectivo analisar a percepção dos gestores escolares, professores e funcionários não docentes da Escola Secundária Armando Emílio Guebuza sobre a sua participação na gestão escolar.

A gestão escolar constitui uma dimensão importante da educação. A capacidade de gerir a instituição escolar torna-se relevante para o desenvolvimento de todos os actores envolvidos na actuação da escola, incluindo o seu objectivo principal que é o de desenvolvimento do sujeito aprendiz.

A busca por institucionalizar a gestão participativa da educação em Moçambique tem sido uma clara indicação por parte do Ministério da Educação como forma de estimular mudanças na forma de gestão das nossas escolas. A participação da comunidade escolar (que inclui professores, pais, alunos e director) através do Conselho de Escola é parte do esforço em se afastar do modelo de gestão centralizada e autoritária (Afrimarp, 2008).

Em uma instituição escolar, o gestor desempenha um papel importantíssimo para o funcionamento do processo de ensino e aprendizagem, mas o trabalho será mais eficiente se for planificado de forma colaborativa, onde todos os intervenientes estejam envolvidos nesse processo. O professor actualmente é entendido também como um gestor e deve ter consciência de que cada acção sua irá influenciar directamente em todo andamento da escola, principalmente na aprendizagem do aluno. A busca por uma gestão democrática, com a participação activa de todos os actores envolvidos no processo de ensino e aprendizagem do aluno é uma luta contínua das escolas públicas Moçambicanas e um princípio presente na Constituição da Republica.

De acordo com a Afrimarp (2008) a democratização da gestão das escolas públicas em Moçambique tem-se verificado através de reformas legislativas e centram-se em duas vertentes básicas de gestão escolar: Criação de Conselho de Escola que tenha tanto autoridade deliberativa como poder de decisão e o controlo sobre os recursos financeiros complementares, em nível local (Projecto Apoio Directo às Escolas, ADE)

O estabelecimento do Conselho de Escola, que inclui representantes dos professores, dos funcionários, dos pais, dos alunos e do director da escola, com autoridade deliberativa e poder de decisão, tem obtido níveis variados de sucesso.

A partir das constatações nos regulamentos (Diploma Ministerial nº54/2003 do dia 28 de Maio, Diploma Ministerial nº46/2008 de 14 de Maio, Regulamento do Ensino Secundário Geral/2003, lei nº6/92 do Sistema Nacional de Educação) surge a necessidade de desenvolver uma pesquisa sobre a participação dos professores, funcionários não docentes e os gestores escolares em relação à sua participação na gestão dos assuntos escolares.

1.1 Problema

Em Moçambique, a Constituição de 1990 que introduziu o Estado de Direito Democrático foi um importante marco para a democratização da Educação, onde a mesma é entendida como um direito e dever de todos os cidadãos. A Constituição de 1990 estabelece o papel central do Estado na Educação e abre a outros intervenientes que não sejam Estado:

1. *A Republica de Moçambique promove uma estratégia de educação visando a unidade nacional, a erradicação do analfabetismo, domínio da ciência e da técnica, bem como a formação moral e cívica dos cidadãos;*
2. *O Estado organiza e desenvolve a educação através de um Sistema nacional de educação;*
3. *O ensino ministrado pelas colectividades e outras entidades é exercido nos termos da Lei e sujeito ao controlo do Estado (artigo 50).*

É neste contexto que se cria a Lei nº6/92 de 6 de Maio do Sistema Nacional de Educação (SNE), que revoga a Lei nº4/83 de 23 de Março, onde se reafirma que a educação é direito e dever de todos os cidadãos (alínea “a” do artigo 1). Também na Lei nº6/92 em consonância com a Constituição de 1990, o Estado permite a participação de outras entidades, incluindo comunitárias, cooperativas, empresariais e privadas no processo de ensino (alínea “b” do artigo 1).

Aliado a isto, como forma de democratizar a gestão escolar, o Ministério da Educação introduz em 2003 o Conselho de Escola através do Diploma Ministerial nº54/2003 de 28 de Maio e mais tarde reafirmado pelo Diploma Ministerial nº46/2008 de 14 de Maio, como instrumento de gestão democrática, no sentido de democratizar a gestão escolar e aproximar as escolas das comunidades. A substituição da Direcção pelo Conselho de Escola como o órgão máximo de tomada de decisão no âmbito da escola sinaliza uma valorização da participação dos vários actores envolvidos no processo educativo, professores, funcionários, pais, alunos e comunidade.

Assim, instala-se na educação em Moçambique, pelo menos em teoria um sistema de gestão de educação regida pelos princípios democráticos. A gestão escolar democrática e participativa é um assunto de grande repercussão nas escolas actuais, pois ela, segundo Libâneo (2004), implica a participação de todos os segmentos da unidade escolar na elaboração e execução dos planos de desenvolvimento da escola, de forma articulada, para realizar uma proposta educacional compatível com as amplas necessidades. A participação, de acordo com o mesmo autor, é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, segundo o autor, a participação proporciona um melhor conhecimento dos objectivos e metas, da estrutura organizacional e da sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais.

De acordo com as ideias de Libâneo (2004), percebe-se que as escolas de gestão democrática e participativa estão mais direccionadas ao sucesso das suas actividades, do que aquelas que actuam em sentido contrário, pois elas implicam uma visão conjunta e compartilhada dos problemas, desafios, objectivos e metas das instituições de ensino. Contudo, não se sabe como ocorre a participação dos diferentes actores da Escola Secundária Armando Emílio Guebuza na sua gestão.

Diante disto, é importante conhecer a percepção dos gestores, professores e funcionários não docentes da Escola Secundária Armando Emílio Guebuza sobre a sua participação na gestão dos assuntos escolar




1.2 Objectivos

1.2.1 Objectivo Geral

O presente estudo visa analisar a percepção dos gestores, professores e funcionários não docentes da Escola Secundaria Armando Emílio Guebuza sobre a sua participação na gestão da escolar.

1.2.2 Objectivos Específicos

Especificamente esta pesquisa pretende:

-  Revelar a percepção dos gestores escolares, professores e funcionários não docentes sobre o seu envolvimento na gestão escolar;
-  Caracterizar a participação dos gestores escolares, professores e funcionários não docentes na gestão escolar.
-  Descrever os mecanismos de participação dos gestores escolares, professores e funcionários não docentes na gestão dos assuntos escolares.

1.3 Perguntas de pesquisa

Para dar resposta aos objectivos supramencionados foram formuladas as seguintes perguntas de pesquisa:

1. Em que medida os gestores escolares, professores e funcionários não docentes participam na gestão dos assuntos escolares?
2. Quais são os mecanismos de participação dos gestores escolares, professores e funcionários não docentes na gestão escolar?
3. Em que medida a participação dos gestores escolares, professores e funcionários não docentes influencia o seu desempenho na realização de actividades escolares?

3.1 Justificação

A escolha do tema justifica-se pela necessidade de entender em que medida ocorre a participação dos professores, funcionários não docentes e dos gestores da Escola Secundária Armando Emílio Guebuza na gestão dos assuntos escolares, uma vez que a participação é a componente indispensável para a democratização da gestão escolar. A gestão participativa nas escolas permite que todos os segmentos da unidade escolar participem na elaboração e execução dos planos de desenvolvimento da escola, de forma conjunta, para a realização de uma proposta educacional que vai de encontro com as expectativas e necessidades de todos.

O estudo pretende explorar questões como: a participação dos professores, dos gestores escolares e dos outros funcionários da escola na gestão dos assuntos escolares; se os professores e os outros funcionários tem o conhecimento dos recursos financeiros da escola; sobre a autonomia na tomada de decisões dos assuntos escolares e sobre a relação entre os professores, os gestores escolares e outros funcionários da escola.

Com os resultados da pesquisa pode-se incentivar e fortalecer os princípios e processos de gestão participativa nas nossas escolas ou propor acções que possam ajudar a fortalecer esses processos.

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, o problema, os objectivos, as questões de pesquisa e a justificação. O segundo capítulo diz respeito à revisão da literatura. O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada neste estudo. O quarto capítulo faz a análise e interpretação dos dados e o quinto e último capítulo apresenta as conclusões e recomendações do estudo.

Capítulo 2: Revisão da Literatura

Este capítulo apresenta a revisão da literatura, que remete à discussão, em primeiro lugar, os aspectos relacionados com a gestão democrática na escola, a gestão participativa, a participação, a autonomia na tomada de decisão e finalmente aborda a gestão participativa da educação no contexto moçambicano.

Neste capítulo, faz-se menção à gestão democrática e participativa, entendendo que a democracia e participação são dois termos inseparáveis, à medida que um conceito remete ao outro. Na escola a participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática, onde todos possam estar envolvidos no desenvolvimento das actividades da mesma.

2.1 Gestão Democrática na Escola

A gestão democrática, de acordo com Libânio (2004), implica a participação de todos os segmentos da unidade escolar, a elaboração e execução do plano de desenvolvimento da escola, de forma articulada, para realizar uma proposta educacional compatível com as amplas necessidades.

De acordo com Luck (2000), a gestão democrática pressupõe a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas, analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre eles, em conjunto. Ainda de acordo com a autora, desse trabalho compartilhado, orientado por uma vontade colectiva, cria-se um processo de construção de uma escola competente comprometida com a sociedade .

Araújo (2002) afirma que se quisermos falar de democracia na escola devemos, ao mesmo tempo, reconhecer a diferença nos papéis sociais e nos deveres e buscar os aspectos em que todos os membros da comunidade escolar têm os mesmos direitos. Direitos que são: o dialogo, à livre expressão de sentimentos e ideias, o tratamento respeitoso, à dignidade etc.

Ainda de acordo com Araújo (2002), o objectivo central da educação deve ser a construção de personalidades morais autónomas, críticas, que almejem o exercício competente da cidadania.

Para o efeito, ela deve embaçar-se nos princípios democráticos da justiça, da igualdade, da equidade e da participação activa de todos os membros da sociedade na vida pública e política.

Hora (2004) argumenta que a escola tem uma contribuição indispensável e insubstituível, embora limitada, a dar para a afirmação histórica das classes populares, na medida em que pode favorecer a ampliação da compreensão do mundo, de si mesmo, dos outros e das relações sociais, essencial para a construção da sua presença histórica, responsável e consciente, no exercício concreto da cidadania.

A autora alerta que, a uma exigência ao administrador-educador de que ele compreenda a dimensão política de sua acção administrativa respaldada na acção participativa, rompendo com a rotina alienada do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia a dominação das organizações modernas.

2.2 Gestão Democrática-participativa

Luck (2008) afirma que Democracia e participação são dois termos inseparáveis, à medida que um conceito remete ao outro. No entanto, essa reciprocidade nem sempre ocorre na prática educacional. Isso porque, embora a democracia seja irrealizável sem participação, é possível observar a ocorrência de participação sem espírito democrático. Neste caso, o que se teria é um significado limitado e incompleto de participação. Logo, a razão de estes dois termos interligarem-se um ao outro.

A concepção democrático-participativa, segundo Libânio (2004), baseia-se na relação orgânica entre a direcção e a participação dos membros da equipa. Acentua a importância da busca de objectivos comuns assumidos por todo. Defende uma forma colectiva de tomada de decisões sem, todavia, desobrigar as pessoas da responsabilidade individual.

A gestão democrático-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interactivo, aposta na construção colectiva dos objectivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso (Libâneo, 2004).

2.3 Gestão Participativa

A Gestão Participativa é normalmente entendida como uma forma regular e significativa de envolvimento dos funcionários de uma organização, no seu processo decisório (Likert, 1971; Xavier, Amaral e Marra, 1994, citados em Luck et al., 2005).

Ao se referir às escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico (Luck et al., 2005).

Hora (2004), por sua vez, argumenta que o principal instrumento da administração participativa é o planeamento participativo, que pressupõe uma deliberada construção do futuro, do qual participam os diferentes segmentos de uma instituição, cada um com sua óptica, seus valores e seus anseios, que, com o poder de decisão, estabelecerão uma política para essa instituição, com a clareza de que são ao mesmo tempo autores e objectos dessa política, que deve estar em permanente debate, reflexão, problematização, estudo, aplicação, avaliação e reformulação, em função das próprias mudanças sociais e institucionais.

Luck et. al., (2005) descrevem seis características da gestão participativa, que são:

- ✚ Compartilhamento de autoridade e poder;
- ✚ Responsabilidades assumidas em conjunto;
- ✚ Valorização e mobilização da sinergia de equipa;
- ✚ Canalização de talentos e iniciativas em todos os segmentos da organização;
- ✚ Compartilhamento constante e aberto de informação;
- ✚ Comunicação aberta e ampla disseminação de informações.

2.4 Participação

A participação, segundo Luck (2000), em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de actuação consistente pela qual os membros da escola reconhecem e assumem seu poder de exercer influencia na dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e dos seus resultados.

A criação de ambientes participativos é, pois, uma condição básica de gestão democrática. Deles fazem parte a criação de uma visão de conjunto da escola e de sua responsabilidade social; a valorização e maximização de aptidões e competências múltiplas e diversificadas dos participantes; o desenvolvimento de processo de comunicação aberta, ética e transparência (Luck, 2000).

O termo participação, para Libânio (2004), é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, segundo o mesmo autor, a participação proporciona um melhor conhecimento dos objectivos e metas, da estrutura organizacional e da sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais.

2.4.1 Formas de participação

Segundo Luck (2008), pode se observar em diferentes contextos a prática diferenciada da participação por sua abrangência e seu poder influencia. Assim, a partir do estudo de formas de participação, são identificadas cinco (5) formas, que são:

- i. *Participação como presença* - segundo o entendimento da participação como presença, é participante quem pertence a um grupo ou organização, independente de sua actuação nele, como, por exemplo, quem é membro de uma escola, de um grupo de professores, de associação de pais e mestres, etc.,. nesse caso, afiliação, associação e estar em um ambiente constituem situações concebidas como participação.
- ii. *Participação como expressão verbal e discussão de ideias* - é muito frequente interpretar o envolvimento de pessoas na discussão de ideias, como um indicador de sua participação em relação à questão em causa. A oportunidade que é dada às pessoas de expressarem suas opiniões, de falarem, de debaterem, de discutirem sobre ideias e pontos de vista – enfim, o uso da liberdade de expressão, é considerada como espaço democrático de participação e, portanto, a grande evidência de participação.

- iii. *Participação como representação* - a representação é considerada como uma forma significativa de participação: nossas ideias, nossas expectativas, nossos valores, nossos direitos são manifestados e levados em consideração por meio de um representante acolhido como pessoa capaz de traduzi-los em um contexto organizado para esse fim. Essa concepção é necessária em grupos sociais grandes que não permitem a participação directa de todos, e se efectiva pela instituição de organizações formais em que o carácter representativo é garantido pelo voto.
- iv. *Participação como tomada de decisão* - participar implica compartilhar poder, vale dizer, implica compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto como uma colectividade e o enfrentamento dos desafios de promoção de avanços, no sentido da melhoria contínua e transformações necessárias.
- v. *Participação como engajamento* - o engajamento representa o nível mais pleno de participação. Sua prática envolve o estar presente, o oferecer ideias e opiniões, o expressar o pensamento, o analisar de forma interactiva as situações, o tomar decisões sobre o encaminhamento de questões, com base em análises compartilhadas e envolver-se de forma comprometida no encaminhamento e nas acções necessárias adequadas para a efectivação das decisões tomadas.

2.5 Autonomia na tomada de decisão

O conceito de participação, segundo Libânio (2004), fundamenta-se no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprio, isto é, de conduzirem sua própria vida. Portanto, um modelo de gestão democrático-participativa tem, na autonomia, um dos seus mais importantes princípios, implicando a livre escolha de objectivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho.

Autonomia, segundo Libânio (2004, pag. 144), “*é o fundamento da concepção democrático-participativa de gestão escolar, razão de ser do projecto pedagógico-curricular. Ela é definida como faculdade das pessoas de autogovernar-se, de decidir sobre seu próprio destino. A autonomia de uma instituição significa ter poder de decisão sobre seus objectivos e suas formas*

de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente recursos financeiros”.

Luck (2000), por sua vez, argumenta que a autonomia no contexto da educação, consiste na ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola como organização social comprometida reciprocamente com a sociedade, tendo como objectivo a melhoria da qualidade de ensino.

Sposito, citado em Basto (2001), afirma que as escolas em geral sem poder efectivo de decisão e de autonomia, justificam as dificuldades da participação, pela estrutura hierarquizada e autoritária do sistema de ensino. A segunda dificuldade reside na distância entre representantes e representados. Para os autores, a prática democrática não se resume na indicação de representantes que imediatamente se desligam de seus representantes.

2.6 Gestão Participativa na Educação em Moçambique

Na primeira Constituição da República aprovada no dia 20 de Junho de 1975, Moçambique foi declarado uma Republica Popular, com uma carga muito grande do movimento de libertação (artigo 2); uma preocupação de fazer constar o engajamento na luta contra o colonialismo, o imperialismo, exploração do homem pelo homem (artigo 4).

A constituição de 1990 que introduziu o Estado de Direito Democrático em Moçambique, foi um marco importantíssimo para a democratização da educação. Assim, com a consagração do Estado de Direito Democrático, cria-se a nova Lei do Sistema Nacional de Educação (SNE) Lei nº 6/92, de 6 de Maio, que revoga a até então vigente Lei nº4/83 de 23 de Março, por mostrar-se desajustado ao novo contexto jurídico.

A aprovação da Lei nº6/92, de 6 de Maio visava reajustar o quadro geral do sistema educativo até então vigente, adequando as actuais condições sociais e económicas do país. Neste contexto que a Lei nº6/92, em seu artigo 3, encoraja a participação activa da comunidade na vida da escola.

Em 2003, o Ministério da Educação introduz o Conselho de Escola através do Diploma Ministerial nº54/2003 de 28 de Maio e mais tarde reafirmado pelo Diploma Ministerial

nº46/2008 de 14 de Maio como forma de democratizar a gestão escolar. A substituição da Direcção pelo Conselho de Escola como órgão máximo de tomada de decisão no âmbito escolar sinaliza uma valorização da participação dos vários actores envolvidos no processo educativo, professores, funcionários não docentes, pais, alunos e a comunidade no geral.

O Regulamento do Ensino Secundário Geral (2003), descreve no seu artigo 12 que, o Conselho de Escola é o órgão máximo do estabelecimento e tem como objectivos ajustar as directrizes e metas estabelecidas a nível central e local, à realidade da escola e garantir uma gestão democrática e transparente. Ainda de acordo com o RESG (2003), compõem o Conselho de Escola os seguintes elementos: O Presidente do Conselho, o Director da escola, o colectivo de direcção, dois representantes dos professores, o chefe do clube escolar, um chefe de turma por Ciclo (em representação dos alunos), comissão de pais, representantes da comunidade, o chefe da secretaria (em representação do pessoal administrativo e auxiliar).

Assim, pode-se dizer que o quadro legal existente na área de educação em Moçambique favorece a prática da gestão participativa nas escolas.

Neste capítulo, a participação é entendida como o principal meio de assegurar a gestão democrática na escola. Percebe-se, que o conceito de gestão participativa envolve além dos professores e funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade escolar. Em Moçambique, o quadro legal existente na área de educação favorece em grande medida a prática da gestão participativa nas escolas, como por exemplo, a substituição da direcção pelo Conselho de Escola como órgão máximo de tomada de decisão no âmbito escolar.

Capítulo 3: Metodologia

3.2 Tipo de Estudo

O presente estudo seguiu os procedimentos metodológicos de estudo de caso, de natureza descritiva para que se pudesse investigar como ocorrem a participação dos gestores, professores e funcionários não docentes na gestão dos assuntos escolares, pois torna-se necessário utilizar o estudo de caso para entender esses processos de gestão dentro do seu contexto real. “*O estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objectos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento*” (Gil, 2002).

Em relação a forma de abordagem do problema, o desenvolvimento do estudo seguiu os procedimentos da pesquisa quantitativa e foi suportada pelo tratamento estatístico na análise dos dados obtidos.

De acordo com Moreira e Callefe (2006), a pesquisa quantitativa explora as características e situações de que dados numéricos podem ser obtidos e faz uso da mensuração e estatística.

Richardson (1999) afirma que o método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, consequentemente, uma margem de segurança quanto as inferências.

O aspecto qualitativo de uma investigação, segundo Richardson (1999), pode estar presente até mesmo nas informações colhidas por estudos essencialmente quantitativos, não obstante perderem seu carácter qualitativo quando são transformados em dados quantificáveis, na tentativa de se assegurar a exactidão no plano dos resultados.

3.3 População e Amostra

O presente estudo realizou-se na Escola Secundária Armando Emílio Guebuza, que lecciona o 1º e 2º Ciclo (8ª a 12ª classe) do Ensino Secundário Geral nos Cursos diurno e nocturno na Cidade de Maputo.

Para a realização da pesquisa, recorreu-se a uma amostra por conveniência, que consiste numa selecção propositada da escola a ser incluída no estudo.

A escolha desta escola para a realização da pesquisa justifica-se pela diversidade de ciclos, efectivos; questões relacionadas com o custo da pesquisa; facilidade de locomoção e economia de tempo; e também pela sua localização geográfica que permite que a mesma seja frequentada por alunos das zonas urbanas e suburbanas.

A amostra é constituída por 32 professores do 2º Ciclo (11ª a 12ª) do Ensino Secundário Geral (ESG2) escolhida a partir do universo populacional de 49 professores, de três (3) gestores da escola (a Directora da escola, o Director adjunto pedagógico e o Chefe da Secretaria). Segundo o Regulamento do Ensino Secundário Geral (RESG) no artigo “15”, são esses três elementos que compõem a direcção das escolas do ESG. Fizeram parte também do estudo 23 funcionários não docentes, escolhidos a partir do universo populacional de 35.

A escolha dos professores do 2º Ciclo justifica-se por este ser o ciclo com maior número de professores (49) o que corresponde a 58,14% do total de professores afectos nesta escola (91). A tabela 2.1 expressa a distribuição dos professores por ciclos.

Tabela 2.1: Número de professores por ciclos

	1º Ciclo	2º Ciclo	Total
Homens	29	31	60
Mulheres	13	18	31
Total	42	49	91

Fonte: Direcção Pedagógica da Escola ESG Armando Emílio Guebuza

3.4 Instrumentos de Recolha de Dados

O material utilizado para a recolha dos dados foi elaborado especialmente para a presente pesquisa e compreende questionários específicos para cada um dos três segmentos em estudo (gestores escolares, professores e funcionários não docentes), contendo questões sobre o tema em estudo.

Segundo Gil (1999), “*questionário é a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objectivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc*”.

Por sua vez, Martins (1999) afirma que “*questionário é um instrumento constituído de uma serie de perguntas e cujas respostas serão fornecidas pelo informante, por escrito. As perguntas podem ser “fechadas”, tipo teste, ou “abertas”, que oferecem oportunidades de resposta descritiva*”.

O uso do questionário achou-se adequado aos objectivos da pesquisa uma vez que, de acordo com Gil (1999), possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geograficamente muito extensa; implica menos gastos com pessoal; garante o anonimato das respostas; permite que as pessoas o respondam no momento em que julguem mais conveniente; não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do inquerido; para além de que dá maior possibilidade de uniformizar a avaliação dos dados recolhidos.

Apesar de se ter optado pelo questionário, reconhece-se porém, ainda de acordo com Gil (1999), algumas desvantagens na sua utilização, tais como o facto de excluir as pessoas que não sabem ler e escrever; impede o auxílio ao informante quando este não entende correctamente as instruções ou perguntas; o desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidas torna difícil o controlo e verificação; nem sempre é o escolhido quem responde ao questionário, invalidando, portanto, as questões; para além que envolve, geralmente, número relativamente pequeno de perguntas, porque quando muito extenso apresenta alta probabilidade de não serem respondidas. Ainda assim, estes factores não põem em causa a credibilidade da pesquisa, dado o contexto em que se desenvolve.

Tendo em conta os objectivos da investigação, o questionário está estruturado em duas (2) partes, onde a primeira diz respeito às questões pessoais (o grau de escolaridade dos envolvidos no estudo, os anos de trabalho na escola e a idade dos mesmos). A segunda parte é relativa a questões-chave da investigação.

O objectivo da primeira parte do questionário é, essencialmente, obter a informação pessoal dos envolvidos no estudo.

Na segunda parte do questionário, tem-se as questões relacionadas com o tema da investigação: *Análise da percepção dos gestores escolares, professores e funcionários não docentes sobre a gestão participativa na Escola Secundaria Armando Emílio Guebuza.*

A segunda parte do questionário dos professores e dos funcionários não docentes é composta por 14 questões fechadas (ver anexo 1 e 2) e foi aplicada a 32 professores e 23 funcionários não docentes. O questionário para a direcção ou gestores escolares é composto por 11 questões (ver anexo 3) e foi aplicado a 3 membros da direcção da escola.

O questionário propiciou um certo conhecimento da área no qual o tema está focado, permitindo, assim, recolher informações dos três segmentos em estudo, podendo ajudar a captar um grande nível de respostas.

O terceiro capítulo explica os procedimentos metodológicos para a abordagem do problema em estudo, a população e amostra, assim como os instrumentos de recolha de dados, sendo o questionário o instrumento utilizado porque achou-se adequado aos objectivos da pesquisa.

Capítulo 4: Análise e Interpretação dos Dados

Marconi e Lakatos (2003) revelam que a análise e interpretação dos dados obtidos constituem ambas o núcleo central da pesquisa. A análise e interpretação são duas actividades distintas, mas estreitamente relacionadas. Segundo os autores, a análise é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenómeno estudado e outros factores. Interpretação, em geral, significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objectivos propostos e ao tema.

Este capítulo apresenta e discute os resultados da investigação, tentando responder às perguntas de pesquisa descritas em 1.3.

A apresentação dos resultados obtidos está dividida em três partes básicas: a primeira está relacionada com os dados pessoais dos professores e dos funcionários não docentes a segunda diz respeito às questões-chave e a terceira está relacionada aos resultados dos gestores escolares, tomando em consideração os objectivos da investigação.

Os dados obtidos através dos questionários recolhidos dos gestores escolares, professores e funcionários não docentes foram analisados com base estatística (SPSS versão 20). Os referidos dados foram organizados em tabelas de frequência apresentadas ao longo da discussão.

4.1 Resultados da primeira parte do questionário (dados pessoais) dos professores e funcionários não docentes

4.1.1 Dados Pessoais dos professores

Da selecção da amostra resultou que os 32 professores que são objecto deste estudo, 21 são do sexo Masculino (65,6%) e 11 são do sexo Feminino (34,4%). Ainda de salientar que todos os professores têm formação superior, facto que está de acordo com o RESG, que no seu artigo “6” afirma que para abertura de uma escola secundária os docentes devem ter qualificação do nível superior.

Tabela 4.1: Distribuição de professores por sexo

Sexo	Frequência	%
Masculino	21	65,6
Feminino	11	34,4
Total	32	100

Em relação ao tempo de serviço dos professores na escola, 16 (50%) trabalha entre os 3 e 5 anos, 13 (40,6%) entre 5 e 10 anos, e apenas 3 professores (%) trabalham há sensivelmente 3 anos na escola. Com os resultados pode-se concluir que nenhum professor trabalha nesta escola há mais de 15 anos, isto justifica-se pelo facto de a escola ter apenas Sete (7) anos de existência.

A maior parte dos professores desta escola situam-se na faixa etária entre os 25 e 35 anos (65,6%) e 36 e 45 anos de idade (31,3%), o que permite concluir que a escola possui professores jovens e apenas um (1) professor (3, 1%) está na faixa etária dos 46 aos 55 anos de idade.

4.1.2 Dados pessoais dos funcionários não docentes

Dos 23 funcionários não docentes que compõem a amostra, 14 são do sexo feminino que corresponde a 60,9% e Nove (9) são do sexo masculino que corresponde a 39,1%. A maior parte dos funcionários não docentes tem nível básico de escolaridade, onde 12 (52,2%) são do nível básico, Nove (9) que corresponde a (39,1%) do nível médio e Dois (8,7%) são do nível superior.

Tabela 4.2: Distribuição dos funcionários não docentes por sexo

Sexo	Frequência	%
Masculino	9	39,1
Feminino	14	60,9
Total	23	100

A maioria já trabalha nesta escola entre os 3 e 5 anos e 5 a 10 anos, onde 12 funcionários (52,2%) trabalham entre os 3 e 5 anos e 11 (47,8%) entre os 5 e 10 anos. Dez (10) funcionários estão na faixa etária entre os 25-35 anos de idade o que corresponde a 43,5%, 11 estão na faixa etária dos 36-45 que corresponde a 47,8% e 2 estão na faixa etária dos 46-55 anos de idade.

4.2 Resultados da segunda parte do questionário dos professores e funcionários não docentes

Nesta secção, com base nos itens do questionário, faz-se uma confrontação dos resultados recolhidos dos professores com os dos funcionários não docentes como forma de melhor perceber e interpretar os dados.

4.2.1 As minhas ideias e opiniões são ouvidas e bem recebidas pela direcção da escola.

Professores

Os resultados recolhidos indicam que a maior parte dos professores considera que as suas ideias e opiniões são ouvidas e bem recebidas pela direcção da escola, onde 16 professores (50%) *concordam um pouco* e 9 (28,1%) *concordam totalmente*, como indicado na tabela 4.3.

Tabela 4.3: Percepção dos professores sobre a recepção das suas ideias pela Direcção da escola

Respostas	Frequência	%
Discordo totalmente	1	3,1
Discordo um pouco	6	18,8
Concordo um pouco	16	50
Concordo totalmente	9	28,1
Total	32	100

Funcionários não docentes

Dos funcionários não docentes inqueridos sobre se as suas ideias e opiniões são ouvidas e bem recebidas pela direcção da escola, tal como os professores, a maior parte deles considera que as suas ideias e opiniões são ouvidas e bem recebidas pela direcção, onde 6 funcionários não docentes (26,1%) *concordam totalmente* com esta afirmação e 10 (43, 5%) *concorda um pouco*, o que permite concluir que a direcção da escola tem o cuidado de ouvir e receber as ideias e opiniões dos membros da escola.

4.2.2 Tenho autonomia para tomar decisões nas questões relacionadas à minha área de trabalho.

As respostas dos professores referentes à autonomia na tomada de decisões são apresentadas na tabela 4.4.

Tabela 4.4: Percepção dos professores sobre a sua autonomia na tomada de decisões

	Frequência	%
Discordo totalmente	1	3,1
Discordo um pouco	8	25
Concordo um pouco	11	34,4
Concordo totalmente	12	37,5
Total	32	100

Em relação à autonomia na tomada de decisões nas questões relacionadas a área de trabalho dos professores, a maior parte deles considera ter autonomia para tal, sendo que a maior incidência de respostas situa-se entre a escala *concordo totalmente* (37,5%) e *concordo um pouco* (34,4%), o que significa que os professores têm uma certa autonomia para decidir na sua área de trabalho. Contudo, 8 professores (25%) *discordam um pouco* e apenas 1 (3,1%) *discorda totalmente*.

A maior parte dos funcionários não docentes considera ter autonomia para decidir nas questões relacionadas a sua área de trabalho, dos 23 funcionários inqueridos 8 (34,8%) responderam que

concordam totalmente e também 8 (34,8%) *discordam um pouco* desta afirmação. Os resultados indicam que tanto os professores, assim como os funcionários não docentes têm autonomia para tomar decisões na sua área de trabalho.

4.2.3 Participo activamente na elaboração dos planos de actividades da escola

A tabela 4.5 mostra as respostas dos professores sobre a sua participação activa na elaboração dos planos de actividades da escola.

Tabela 4.5: Percepção dos professores sobre a sua participação no processo de planificação de actividades da escola

	Frequência	%
Discordo totalmente	1	3,1
Discordo um pouco	5	15,6
Concordo um pouco	12	37,5
Concordo totalmente	14	43,8
Total	32	100

A partir das respostas dos professores sobre a sua participação activa na elaboração dos planos de actividades da escola, verificou-se que a tendência das respostas dos professores situa-se na escala entre *concordo totalmente* (43,8%) e *concordo um pouco* (37,5%), o que nos permite concluir que os professores participam activamente na elaboração dos planos de actividades da escola. Ainda, 5 professores (15,6%) *discordam um pouco* e 1 *discorda totalmente*.

Quanto aos dados recolhidos dos funcionários não docentes em relação a participação activa dos mesmos na elaboração dos planos de actividades da escola, a maior parte deles consideram participar na elaboração dos planos, onde 5 (21,7%) dos funcionários *concordam totalmente* com esta afirmação e 12 (52,2%) *concordam um pouco*.

Os resultados recolhidos dos professores e dos funcionários não docentes mostram que os membros pertencentes a esta escola participam na elaboração dos planos da mesma. Contudo, há que destacar que 5 (21,7%) *discordam um pouco* desta afirmação.

4.2.4 Participo nas actividades desenvolvidas pela escola

Os resultados mostram que os professores participam nas actividades desenvolvidas pela escola, onde a maior incidência das respostas situa-se na escala *concordo totalmente* (40,6%) e *concordo um pouco* (46,9%). Três professores (9,4%) *discordam um pouco* desta afirmação e apenas 1 *discorda totalmente*, como indicado na tabela 4.6.

Tabela 4.6: Percepção dos professores sobre a sua participação nas actividades desenvolvidas na escola

	Frequência	%
Discordo totalmente	1	3,1
Discordo um pouco	3	9,4
Concordo um pouco	15	46,9
Concordo totalmente	13	40,6
Total	32	100

Tal como dos professores, as respostas dos funcionários não docentes em relação a sua participação nas actividades desenvolvidas na escola sugerem que a maior parte deles participa nas actividades desenvolvidas pela escola, onde 8 funcionários não docentes (34,8%) *concordam totalmente* e 12 (52,2%) *concordam um pouco*. A gestão participativa defende a ideia de participação conjunta e partilha de responsabilidades no desenvolvimento das actividades da escola.

4.2.5 A minha relação com a Direcção da escola é óptima.

Os professores na sua maioria afirmam ter uma óptima relação com a Direcção da escola, onde 13 professores que corresponde 40,6% *concordam totalmente* e 15 professores que corresponde a 46,9% *concordam um pouco*. Dois professores (6,3%) optaram pela *opção dividida*. A tabela 4.7 expressa os resultados referidos.

Tabela 4.7: Percepção dos professores sobre a sua relação com a Direcção da escola

	Frequência	%
Discordo totalmente	1	3,1
Discordo um pouco	1	3,1
Dividido	2	6,3
Concordo um pouco	15	46,9
Concordo totalmente	13	40,6
Total	32	100

Por sua vez, os funcionários não docentes em sua maioria afirmam ter uma óptima relação com a Direcção da escola. Os dados recolhidos indicam que 10 funcionários não docentes (43,5%) *concordam totalmente* com esta afirmação e 9 (39,1%) *concorda um pouco*. Com esses resultados pode-se concluir que os professores assim como os funcionários não docentes têm uma óptima relação com a direcção da escola.

4.2.6 Os objectivos, as metas, as estratégias e os planos de acção da escola são definidos conjuntamente

Professores

Conforme os resultados da tabela 4.8 indicam, 16 professores (50%) *concordam um pouco* que os objectivos, as metas, as estratégias e os planos de acção da escola são definidos conjuntamente, 6 (18,8%) *concordam totalmente*. Um dado importante é que se nota nesta afirmação um ligeiro equilíbrio em relação à distribuição das respostas dos professores o que evidencia que nem todos eles participam na definição conjunta dos objectivos, das metas e das estratégias da escola.

Tabela 4.8: Percepção dos professores sobre a definição conjunta dos objectivos, metas, estratégias e planos de acção da escola

	Frequência	%
Discordo totalmente	1	3,1
Discordo um pouco	9	28,1
Concordo um pouco	16	50
Concordo totalmente	6	18,8
Total	32	100

Funcionários não docentes

Para os funcionários não docentes, nota-se que 10 (43,5%) *concordam um pouco* com a afirmação sobre a definição conjunta dos objectivos, metas, estratégias e planos de acção da escola e 9 (39,1%) *discordam um pouco*. Os dados indicam que há um défice na escola em relação à participação dos funcionários não docentes e dos professores na definição conjunta dos objectivos e estratégias da escola.

Participar na gestão da escola implica agir de forma conjunta, partilhando os objectivos, as metas e os planos para que todos sintam-se envolvidos nesse processo.

4.2.7 Quando eu proponho uma inovação a direcção da escola aceita-a.

A tabela 4.9 mostra as respostas dos professores sobre a aceitação de inovações por parte da direcção da escola.

Tabela 4.9: Percepção dos professores sobre a aceitação de inovações por parte da direcção da escola.

	Frequência	%
Discordo totalmente	1	3,1
Discordo um pouco	5	15,6
Dividido	8	25
Concordo um pouco	12	37,5
Concordo totalmente	6	18,8
Total	32	100

Em relação a inovação, conforme os dados indicados na tabela 4.9, observa-se a distribuição variada das respostas, onde o destaque vai para 12 professores que corresponde a maioria (37,5%) optaram pela opção *concordo um pouco*. Um dado importante a notar é que 25% dos professores optaram pela opção *dividido*, o que leva a concluir que os professores não se sentem confortados em falar sobre essa matéria ou ainda que a direcção da escola tem feito pouco em aceitar as ideias inovadoras dos professores.

Funcionários não docentes

Os dados dos funcionários não docentes em relação a aceitação de ideias inovadoras por parte da direcção da escola, aponta que a maior parte dos inqueridos (52,2%) *discordam um pouco* com esta afirmação, o que significa que tanto os professores assim como os funcionários não docentes sentem alguma dificuldade em ver as suas ideias levadas em consideração pela direcção da escola. Contudo, 7 (30%) dos funcionários *concordam um pouco*, 3 (13%) optaram pela opção *dividido* e apenas 1 (4,3%) funcionário *concorda totalmente* com esta afirmação.

As ideias inovadoras dos membros da escola devem ser levadas em conta pela direcção desde que tenham como objectivo a melhoria das condições de ensino.

4.2.8 Os professores e os funcionários não docentes têm conhecimento das condições financeiras da escola.

Professores

A tabela 4.10 evidencia resultados preocupantes em relação ao conhecimento das condições financeiras da escola por parte dos professores, onde a tendência das respostas situa-se na escala *discordo totalmente* (31,3%) e *discordo um pouco* (34,4%), o que significa que a maior parte dos professores não tem conhecimento das condições financeiras da escola.

Tabela 4.10: Percepção dos professores sobre o conhecimento das condições financeiras da escola.

	Frequência	%
Discordo totalmente	10	31,3
Discordo um pouco	11	34,4
Dividido	6	18,8
Concordo um pouco	5	15,6
Total	32	100

Funcionários não docentes

Os dados dos funcionários não docentes indicam resultados semelhantes aos dos professores, onde a maior concentração das respostas situa-se na escala de *discordo totalmente* 10 (43,5%) e *discordo um pouco* 6 (26,1%), o que evidencia que tanto os professores, assim como os funcionários não docentes não têm o conhecimento das condições financeiras da escola. A gestão participativa pressupõe a partilha de informação, onde todos os membros pertencentes a escola tenham conhecimento de tudo que se passa no seu estabelecimento de ensino, permitindo assim que eles possam contribuir em ideias na gestão da escola. Luck (2005) afirma que uma das características da gestão participativa é a partilha constante e aberta da informação.

4.2.9 A minha escola possui o Conselho de Escola.

Professores

Os professores são unânimes em responder que a escola possui o Conselho de Escola, onde 24 dos 32 professores inqueridos (75%) *concorda totalmente* com esta afirmação, outro dado importante a destacar é que não foi regista nenhuma resposta nas opções *discordo um pouco* e *discordo totalmente*, o que significa que a escola tem o Conselho de Escola, como se pode observar na tabela 4.11.

Tabela 4.11: Percepção dos professores sobre a existência do conselho de escola.

	Frequência	%
Dividido	1	3,1
Concordo um pouco	7	2,9
Concordo totalmente	24	75
Total	32	100

Funcionários não docentes

A semelhança dos resultados dos professores, 17 dos 23 funcionários inqueridos que corresponde a 73,9% afirma que a escola possui o Conselho de Escola. O conselho de escola e o órgão máximo de direcção das escolas e tem como função básica garantir uma gestão democrática e transparente (RESG, artigo 12).

4.2.10 A escola tem utilizado estratégias para aumentar a participação dos professores e funcionários não docentes na gestão escolar.

As respostas dos professores sobre a utilização de estratégias por parte da escola para aumentar a participação dos mesmos na gestão escolar são apresentadas na tabela 4.12.

Tabela 4.12: Percepção dos professores sobre a utilização de estratégias na escola para aumentar a sua participação na gestão da escolar.

	Frequência	%
Discordo totalmente	3	9,4
Discordo um pouco	11	34,4
Dividido	6	18,8
Concordo um pouco	9	28,1
Concordo totalmente	3	9,4
Total	32	100

Quanto as estratégias para aumentar a participação dos professores, os dados recolhidos mostram que 34,4 % dos professores *discordam um pouco* e 28,1% *concordam um pouco*. Os dados recolhidos permite concluir que a um certo equilíbrio em relação a distribuição das respostas, o que significa que a escola tem feito muito pouco para aumentar a participação dos professores, outro dado a destacar é de 6 professores (18,8%) optaram pela opção *dividido* e apenas 3 (9,4%) *concordam totalmente*.

Funcionários não docentes

Em relação aos funcionários não docentes, nota-se uma distribuição equilibrada das respostas, onde a maior incidência verificou-se na opção *discordo um pouco* 11 (47,8%). Os resultados indicam que a escola tem feito muito pouco para aumentar a participação dos funcionários e dos professores.

4.2.11 Os professores e os funcionários não docentes participam na tomada de decisões da escola.

Professores

Os resultados da tabela 4.13 evidenciam níveis preocupantes na questão relacionada a participação na tomada de decisão na escola, onde a maior parte dos professores consideram não

participar neste processo. Os dados indicam que 34,4% dos professores *discorda um pouco* e 21,9% *discordam totalmente*, o que permite concluir que os professores não participam nas decisões tomadas pela escola.

Tabela 4.13: Percepção dos professores sobre a participação na tomada de decisões na escola.

	Frequência	%
Discordo totalmente	7	21,9
Discordo um pouco	11	34,4
Dividido	1	3,1
Concordo um pouco	9	28,1
Discordo totalmente	4	12,5
Total	32	100

Funcionários não docentes

Os funcionários não docentes em sua maioria *discordam um pouco* 11 (47,8%) quanto a participação deles nas decisões da escola, outro dado importante a notar é que não foi registrada nenhuma ocorrência de resposta na opção *concordo totalmente*, o que significa que os funcionários não se sentem parte integrante deste processo. Participar na gestão da escola não se resume apenas em ser membro do conselho de escola, significa também envolver todos actores escolares no processo de tomada de decisão.

4.2.12 A participação dos professores e funcionários não docentes na gestão dos assuntos escolares acontece através de reuniões.

A tabela 4.14 expressa as respostas dos professores se a participação dos mesmos nos assuntos escolares acontece através de reuniões.

Tabela 4.14: Percepção dos professores se a sua participação nos assuntos escolares acontece através de reuniões.

	Frequência	%
Dividido	1	3,1
Concordo um pouco	16	50
Concordo totalmente	15	46,9
Total	32	100

Os professores na sua maioria são unânimes em afirmar que a sua participação acontece através de reuniões. Os dados da tabela 4.14 revelam esses factos, onde 46,9% dos inqueridos *concordam totalmente* com esta afirmação e 50% *concorda um pouco*. Um dado importante a notar é que não foi registada nenhuma ocorrência de respostas nos níveis *discordo totalmente* e *discordo um pouco*, o que significa que a escola tem utilizado as reuniões como forma de garantir a participação dos seus membros.

Funcionários não docentes

A unanimidade também regista-se nas respostas dos funcionários não docentes, onde a distribuição das respostas ocorreu basicamente nas escalas *concordo totalmente* com 13 (56,5%) e *concordo um pouco* com 8 (34,8%). Os dados indicam que os funcionários não docentes e os professores vêm a sua participação na gestão dos assuntos escolares através das reuniões.

4.2.13 Na minha opinião os professores e os funcionários não docentes quanto mais valorizados participam mais nas acções realizadas pela escola.

Professores

Os professores consideram que, quanto mais valorizados participam mais nas acções realizadas pela escola, observando-se as respostas de 29 professores (90,6%) na opção *concordo totalmente* e 3 (9,4%) na opção *concordo um pouco*, que confirma nenhuma resposta nos níveis *discordo completamente* e *discordo um pouco*, o que significa que a valorização dos professores aumenta

os níveis de participação dos mesmos, como indicado na tabela abaixo. A valorização dos funcionários é um dos princípios básicos da gestão participativa, valorizar significa ampliar o espaço de interacção entre os membros da escola e os gestores, significa dar mais abertura a todos para que eles possam sentir-se parte integrante do processo de ensino e aprendizagem e puderem estar mais comprometidos com os objectivos da instituição.

Tabela 4.15: Percepção dos professores sobre a valorização dos mesmos na escola.

	Frequência	%
Concordo um pouco	3	9,4
Concordo totalmente	29	90,6
Total	32	100

Funcionários não docentes

Os funcionários não docentes também são unânimes em afirmar que quanto mais valorizados participam mais nas acções desenvolvidas pela escola. A maioria *concorda totalmente* com esta afirmação que corresponde a 65,2% dos inqueridos e 34,8% *concordam pouco*.

4.2.14 A participação dos professores e funcionários não docentes na gestão dos assuntos escolares acontece através do Conselho da escola.

Professores

Os professores são unânimes em afirmar que a sua participação na gestão dos assuntos escolares acontece através do Conselho de Escola, onde 90,6% dos professores *concordam totalmente* com esta afirmação, o que evidencia que o Conselho de Escola tem sido um espaço onde os professores participam na gestão da escola, embora essa participação seja apenas como presença, como indicado nos resultados da secção 4.2.11.

Tabela 4.16: Percepção dos professores se a sua participação na gestão escolar acontece através do conselho de escola.

	Frequência	%
Concordo um pouco	3	9,4
Concordo totalmente	29	90,6
Total	32	100

Funcionários não docentes

Os funcionários não docentes em sua maioria consideram participar na gestão dos assuntos escolares através do Conselho de Escola, onde 14 funcionários não docentes que correspondem a 60,9% *concordam totalmente* e 8 (34,8) *concordam um pouco*.

4.3 Resultado dos gestores escolares

Nesta secção faz-se uma confrontação dos resultados recolhidos dos gestores escolares com os resultados já apresentados dos professores e dos funcionários não docentes como forma de melhor perceber e interpretar os dados.

Dos 3 membros da direcção ou gestores da escola que compõem a amostra, 2 são do sexo masculino e 1 do sexo feminino. Dois membros da direcção são do nível superior e 1 do nível médio.

Quanto a questão, há quanto tempo trabalha nesta escola, 2 membros da direcção afirmam trabalhar entre os 3 à anos 5 e 1 entre os 5 á 10 anos. Dois dos três membros da direcção que compõem a amostra estão na faixa etária dos 46-55 anos e um na faixa dos 36-45 anos de idade, o que indica que são pessoas com uma certa experiencia profissional.

Os gestores escolares afirmam que as ideias e opiniões dos professores e funcionários são ouvidas e bem recebidas, onde 2 dos 3 membros da direcção *concordam totalmente*, o que corresponde a 66,7% e 1 (33,3%) *concorda um pouco* com esta afirmação.

Em relação a autonomia dos professores e funcionários na tomada de decisões nas suas áreas de trabalho, 1 (33,3%) *gestor concorda um pouco*, 1 (33,3%) *concorda totalmente* com esta afirmação e 1 (33,3%) optou pela opção *dividido*. Comparando esses dados com as respostas dos professores e funcionários, percebe-se que a escola está melhor neste aspecto, onde a maioria afirma ter autonomia para decidir nas questões relacionadas a sua área de trabalho.

Os gestores consideram que os professores e os funcionários participam na elaboração dos planos e nas actividades desenvolvidas pela escola, sendo 2 gestores *concordam totalmente* e 1 *concorda um pouco* com esta afirmação.

A relação dos gestores com os funcionários e professores de acordo com os resultados é boa, onde todos partilham da mesma opinião. Dois gestores *concordam totalmente* e um *concorda um pouco*, sendo que não foi registada nenhuma resposta na escala discordo totalmente e discordo um pouco, o que significa que existe uma boa relação entre os membros da escola com a direcção.

Em relação a definição conjunta de objectivos, metas, estratégias e os planos de acção da escola, 2 dos 3 membros da direcção afirma *discordar um pouco* e 1 *concordam totalmente* com esta afirmação. Tendo em conta os resultados dos professores e dos funcionários não docentes, nota-se que a escola não tem definido as suas metas e objectivos em conjunto com os demais membros da mesma.

Todos os gestores inqueridos, afirmam que quando um membro da escola propõe uma inovação, a direcção aceita-a, o que contraria os resultados recolhidos dos professores e funcionários onde parte significativa dos mesmos considera que a direcção não aceita as ideias inovadoras deles.

Quanto a questão se a direcção tem o cuidado de informar aos membros da escola sobre as condições financeiras da mesma, 2 dos 3 gestores *concordam totalmente* e 1 *concorda um pouco* com esta afirmação. Os resultados dos gestores revelam um contraste quando comparados com os dos professores e funcionários não docentes que consideram em sua maioria que a direcção da escola não informa os seus membros sobre as condições financeiras da escola.

Os gestores escolares são unânimes em afirmar que utilizam estratégias para aumentar a participação dos professores na gestão dos assuntos escolares, onde os três inqueridos

concordaram totalmente com esta afirmação, o que contraria os resultados dos professores e funcionários não docentes que afirma em sua maioria que a escola não tem criado estratégias para aumentar a participação dos seus membros na gestão dos assuntos escolares.

Dois dos três gestores inqueridos *concordam um pouco* quanto a afirmação que os funcionários não docentes e os professores participam na tomada de decisão da escola. Comparando os resultados dos professores e funcionários com os dos gestores, percebe-se que há problemas na escola em relação a esse aspecto, onde grande parte dos professores e funcionários dizem não participar nas decisões da escola.

Capítulo 5: Conclusões e Recomendações

5.1 Conclusões

Este trabalho de pesquisa com o tema análise da percepção dos gestores escolares, professores e funcionários não docentes sobre a gestão participativa na Escola Secundaria Armando Emílio Guebuza, permitiu apresentar algumas conclusões e recomendações.

Tendo em conta o quadro legal que regula a organização e o funcionamento das escolas secundárias públicas, denominado Regulamento do Ensino Secundário Geral (RESG), pode-se dizer que existem condições para a prática da gestão participativa nas escolas.

Tomando em conta o problema e as questões da investigação colocadas no início deste trabalho e levando em consideração aos objectivos traçados para este estudo, apresenta-se a seguir as conclusões do mesmo.

O estudo revelou que, os professores e os funcionários não docentes não participam na definição dos objectivos, das metas, estratégias e os planos de acção da escola. Ainda com o estudo foi possível concluir que a direcção da escola tem dificuldades em aceitar as ideias inovadoras dos professores e dos outros funcionários da escola.

O estudo permitiu concluir que os funcionários não docentes e os professores desconhecem as condições financeiras da escola e a mesma não tem desenvolvido estratégias para aumentar a participação dos seus membros na gestão da escola.

Constatou-se que os funcionários não docentes e os professores não participam na tomada de decisões da escola e a sua participação acontece através de reuniões e conselho de escola.

Percebe-se que na escola a um sentido limitado de participação, onde todos afirmam participar na gestão da escola através de reuniões e conselho de escola, mas ao mesmo tempo dizem não fazer parte das decisões tomadas pela escola, o que significa que estamos perante um sentido de participação que não passa de um mero discurso. A conclusão que chegamos é que estamos perante aquilo que a autora Luck (2008) chama de participação como presença, que parte do pressuposto de que é participante que pertence a um grupo ou órgão, como por exemplo: Conselho de Escola, Conselho Pedagógico, Assembleia da escola entre outros órgãos que





compõem a escola. A autora ainda alerta que essa participação pode ocorrer por obrigatoriedade, por eventualidade ou por necessidade e não por intenção e vontade própria.

Apesar dos problemas detectados, há aspectos positivos a destacar nesta escola, onde os professores assim como os funcionários não docentes têm autonomia para decidir nas questões relacionadas as suas áreas de trabalho, a participação dos professores nas actividades desenvolvidas pela escola, a existência de uma boa relação entre os professores, funcionários não docentes e a direcção da escola.

O estudo, também, permitiu concluir que os professores e os funcionários não docentes participam mais nas actividades desenvolvidas pela escola quando mais valorizados. Contudo, finalmente, importa realçar que a prática da participação nos processos de gestão, por si só, não esgota as acções necessárias para que seja assegurada a qualidade de ensino.

5.2 Recomendações

Feitas as conclusões do estudo, e cumprindo com um dos objectivos do trabalho, apresentam-se algumas recomendações:

-  Os gestores escolares devem criar mecanismos como forma de aumentar a participação dos professores e funcionários na gestão da escola;
-  A definição de qualquer programa ou plano da escola deve ser feita de forma conjunta onde todos possam contribuir na concepção e execução desses planos;
-  A direcção da escola deve pautar por uma política de transparência, onde todos os membros da escola possa ter o conhecimento das condições financeiras da mesma e possam debater como fazer o uso racional dos recursos existentes;
-  A participação dos membros da escola não deve se resumir apenas em reuniões ou encontros promovidos pelo conselho de escola, mas também no envolvimento de todos nas decisões tomadas pela escola;

- 🌈 A direcção da escola deve incentivar os professores a apresentarem projectos ou ideias inovadoras que possam ajudar a melhorar as condições de funcionamento da escola.

Referências Bibliográficas

- Afonso, Armelindo Janela (2000). *Educação Básica, democracia e cidadania*. (5ªed). Porto: Edições Afrontamento.
- Araújo, Ulisses F. (2002). *A construção de escolas democráticas: histórias sobre complexidade, mudanças e resistências*. São Paulo: Editora Moderna.
- Bastos, João Baptista (Org.) (2001). *Gestão Democrática*. (2ªed.). Rio de Janeiro: Editora DP&A.
- Formosinho, J., Fernandes, S., Machado, J., e Ferreira, F. Ilídio (2005). *Administração da Educação. Logicas Burocráticas e logicas de Medição*.
- Gil, António Carlos (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (5ªed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Gil, António Carlos (2002). *Como elaborar projectos de pesquisa*. (4ªed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Hora, Dinair Leal da (2004). *Gestão Democrática na Escola*. (11ª ed.). São Paulo: Papirus.
- Luck, H., Freitas, K. S., Giralong, R.,& Keith, S. (2005). *A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar*. (2ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Vozes.
- Luck, Heloísa (2007). *Gestão educacional: uma questão pragmática*. (3ªed.). Petrópolis, RJ: Editora Vozes.
- Luck, Heloísa (2008). *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. (3ªed.). Petrópolis, RJ: Editora Vozes.
- Luck, Heloísa (2008). *A gestão participativa na escola*. (4ªed.). Petrópolis, RJ: Editora Vozes.
- Luck, Heloísa (Org.) (2000). *Gestão Escolar e Formação de Gestores*. (v.17). Brasília: Em Aberto.

- Libânio, José Carlos (2004). *Organização e Gestão da Escola: teoria e prática*. (5ª ed.). Goiânia: Editora Alternativa.
- Marconi, M. de Andrade e Lakatos, Eva Maria (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. (5ªed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Machado, L. Marcelino e Ferreira, N. S. Carapeto (Orgs.) (2002). *Política e Gestão da Educação: Dois Olhares*. (3ªed.). Rio de Janeiro: Editora DP& A.
- Martins, José Prado (1999). *Administração escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação*. (2ªed.). São Paulo: Editora Atlas.
- MINED (2003). *Diploma Ministerial n°61: Regulamento das Escolas do Ensino Secundário Geral*. BR 24, I Serie. Imprensa Nacional.
- Ministério da Educação (2003). Diploma Ministerial n°54/2003 de 28 de Maio. Maputo.
- Ministério da Educação (2008). Diploma Ministerial n°46/2008 de 14 de Maio. Maputo.
- Moçambique (1990). Constituição da Republica.
- Moreira, Herivelto e Caleffe, L. Gonzaga (2006). *Metodologia de Pesquisa para o Professor Pesquisador*. Rio de Janeiro: Editora DP& A.
- República de Moçambique (1992). Lei n°6/92 do Sistema Nacional de Educação.
- República de Moçambique (1983). Lei n°4/83 do Sistema Nacional de Educação.
- República de Moçambique (1995). Política Nacional de Educação: resolução n°8/95 de 22 de Agosto.
- Richardson, Roberto Jarry (1999). *Pesquisa social: Métodos e Técnicas*. (3ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Simões, G. M. Gegundo (2005). *Organização e gestão do agrupamento vertical de escolas: a teia das logicas de acção*. (1ªed.). Porto: Editora ASA.

Teixeira, H. Janny (2003). *Da Administração geral à Administração escolar: uma revalorização do papel do Director da escola pública*. (1ªed.). São Paulo: Editora Edgard Blucher Ltda.

ANEXOS



Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade de Educação

Questionário dirigido aos professores

Esta pesquisa destina-se a analisar a percepção dos gestores, professores e outros funcionários da escola sobre a sua participação na gestão da escolar. O presente questionário tem como objectivo conhecer a sua opinião sobre a participação na gestão dos assuntos da escola.

Na certeza de contar com sua colaboração, agradeço a disponibilidade e atenção, que certamente irá enriquecer e valorizar a pesquisa que estou desenvolvendo como condição para obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

Não é necessário identificar-se, garantindo assim o seu anonimato, os dados recolhidos serão mantidos em sigilo e usados exclusivamente para fins desta pesquisa.

PARTE 1: Dados Pessoais

Por favor, preencha ou assinale com X nos espaços em branco

1.1 Sexo:	Masculino:	
	Feminino:	
1.2 Escolaridade:	Básico:	
	Médio:	
	Superior:	

1.3 Há quanto tempo trabalha nesta escola?

Até 3 anos	3 à 5 anos	5 à 10 anos	Mais de 15 anos
------------	------------	-------------	-----------------

1.4 Idade Aproximada:				
Menos de 25	25-35	36-45	46-55	Mais de 55

PARTE 2: Favor de assinalar com x no espaço em branco

	Discordo Totalmente 1	Discordo um pouco 2	Dividido 3	Concordo um pouco 4	Concordo totalmente 5
2.1 As minhas ideias e opiniões são ouvidas e bem recebidas pela direcção da escola.					
2.2 Tenho autonomia para tomar decisões nas questões relacionadas a minha área de trabalho.					
2.3 Participo activamente na elaboração dos planos de actividades da escola.					
2.4 Participo nas actividades desenvolvidas pela escola.					
2.5 A minha relação com a direcção da escola é óptima.					
2.6 Os objectivos, as metas, as estratégias e os planos de acção da escola são definidos conjuntamente.					
2.7 Quando eu proponho uma inovação a direcção da escola aceita-a.					
2.8 Os professores têm conhecimento das condições financeiras da escola.					

2.9 A minha escola possui o Conselho de Escola.					
2.10 A escola tem utilizado estratégias para aumentar a participação dos professores na gestão escolar.					
2.11 Os professores participam na tomada de decisões da escola.					
2.12 A participação dos professores na gestão dos assuntos escolares acontece através de reuniões.					
2.13 Na minha opinião os professores quanto mais valorizados participam mais nas acções realizadas pela escola.					
2.14 A participação dos professores na gestão dos assuntos escolares acontece através do Conselho da escola.					



Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade de Educação

Questionário dirigido a Funcionários não docentes

Esta pesquisa destina-se a analisar a percepção dos gestores, professores e outros funcionários da escola sobre a sua participação na gestão da escolar. O presente questionário tem como objectivo conhecer a sua opinião sobre a participação na gestão dos assuntos da escola.

Na certeza de contar com sua colaboração, agradeço a disponibilidade e atenção, que certamente irá enriquecer e valorizar a pesquisa que estou desenvolvendo como condição para obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

Não é necessário identificar-se, garantindo assim o seu anonimato, os dados recolhidos serão mantidos em sigilo e usados exclusivamente para fins desta pesquisa.

PARTE 1: Dados Pessoais

Por favor, preencha ou assinale com X nos espaços em branco

1.1 Sexo:	Masculino:	
	Feminino:	
1.2 Escolaridade:	Básico:	
	Médio:	
	Superior:	

1.3 Há quanto tempo trabalha nesta escola?

Até 3 anos	3 à 5 anos	5 à 10 anos	Mais de 15 anos	
1.4 Idade Aproximada:				
Menos de 25	25-35	36-45	46-55	Mais de 55

PARTE 2: Favor de assinalar com x no espaço em branco

	Discordo Totalmente 1	Discordo um pouco 2	Dividido 3	Concordo um pouco 4	Concordo totalmente 5
2.1 As minhas ideias e opiniões são ouvidas e bem recebidas pela direcção da escola.					
2.2 Tenho autonomia para tomar decisões nas questões relacionadas a minha área de trabalho.					
2.3 Participo activamente na elaboração dos planos de actividades da escola.					
2.4 Participo nas actividades desenvolvidas pela escola.					
2.5 A minha relação com a direcção da escola é óptima.					
2.6 Os objectivos, as metas, as estratégias e os planos de acção da escola são definidos conjuntamente.					
2.7 Quando eu proponho uma inovação a direcção da escola aceita-a.					
2.8 Os funcionários têm conhecimento das condições financeiras da escola.					

2.9 A minha escola possui o Conselho de Escola.					
2.10 A escola tem utilizado estratégias para aumentar a participação dos funcionários não docentes na gestão escolar.					
2.11 Os funcionários não docentes participam na tomada de decisões da escola.					
2.12 A participação dos funcionários não docentes na gestão dos assuntos escolares acontece através de reuniões.					
2.13 Na minha opinião os funcionários quanto mais valorizados participam mais nas acções realizadas pela escola.					
2.14 A participação dos funcionários não docentes na gestão dos assuntos escolares acontece através do Conselho da Escola.					



Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade de Educação

Questionário dirigido aos membros da Direcção

Esta pesquisa destina-se a analisar a percepção dos gestores, professores e outros funcionários da escola sobre a sua participação na gestão da escolar. O presente questionário tem como objectivo conhecer a sua opinião sobre a participação na gestão dos assuntos da escola.

Na certeza de contar com sua colaboração, agradeço a disponibilidade e atenção, que certamente irá enriquecer e valorizar a pesquisa que estou desenvolvendo como condição para obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

Não é necessário identificar-se, garantindo assim o seu anonimato, os dados recolhidos serão mantidos em sigilo e usados exclusivamente para fins desta pesquisa.

PARTE 1: Dados Pessoais

Por favor, preencha ou assinale com X nos espaços em branco

1.1 Sexo:	Masculino:	
	Feminino:	
1.2 Escolaridade:	Básico:	
	Médio:	
	Superior:	

1.3 Há quanto tempo trabalha nesta escola?

Até 3 anos	3 à 5 anos	5 à 10 anos	Mais de 15 anos	
1.4 Idade Aproximada:				
Menos de 25	25-35	36-45	46-55	Mais de 55

PARTE 2: Favor de assinalar com x no espaço em branco

	Discordo Totalmente 1	Discordo um pouco 2	Dividido 3	Concordo um pouco 4	Concordo totalmente 5
2.1 As ideias e opiniões dos professores e funcionários são ouvidas e bem recebidas pela direcção da escola.					
2.2 Os professores e os funcionários têm autonomia para tomar decisões nas questões relacionadas as suas áreas de trabalho.					
2.3 Os professores e os funcionários participam activamente na elaboração dos planos de actividades da escola.					
2.4 Os professores e os funcionários participam nas actividades desenvolvidas pela escola.					
2.5 A minha relação com os professores e os funcionários é óptima.					
2.6 Os objectivos, as metas, as estratégias e os planos de acção da escola são definidos conjuntamente.					

2.7 Quando um membro da escola propõe uma inovação a direcção aceita-a.					
2.8 A direcção da escola tem o cuidado de informar aos membros da escola as condições financeiras da mesma.					
2.9 A escola possui um Conselho de Escola.					
2.10 A direcção da escola tem utilizado estratégias para aumentar a participação dos professores na gestão escolar.					
2.11 Os professores e os funcionários não docentes participam na tomada de decisões da escola.					