

PERSPECTIVAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA SECUNDÁRIA LOCALIZADA AO NORTE DE MOÇAMBIQUE/ÁFRICA.

Armando Bernabé⁷⁸; Avelino Valentim Milando⁷⁹ José Patrício⁸⁰
Marcelino Caunganha⁸¹ Roberto Carlos Ramos⁸²

RESUMO

A pesquisa, tipo estudo de caso, problematiza as concepções dos gestores que exerceram a função diretiva, no ano de 2020, numa escola secundária, situada no norte de Moçambique/África. Aborda práticas, limites, desafios e a importância da gestão democrática no âmbito da gestão escolar e de que forma tais concepções se relacionam com os referenciais teóricos e dispositivos legais da educação moçambicana. Dentre os achados, destacam-se: a) A necessidade da formação continuada dos gestores; b) Importância da comunicação interna da escola e a ruptura com questões culturais que engessam a gestão; c) a gestão de recursos financeiros e de infraestrutura; d) ficou evidenciado a realização e seguimento do planeamento institucional; e) A atuação em equipa, com viés democrático e participativo da gestão escolar.

Palavras-chave: Educação; Gestão Escolar; Gestão Democrática Participativa.

INTRODUÇÃO

O objetivo da pesquisa é analisar as concepções dos gestores sobre práticas, limites, desafios e a importância da gestão democrática no âmbito da gestão escolar no contexto de uma escola secundária situada no norte de

⁷⁸ Mestrando em Gestão e Administração Educacional – Universidade Católica de Moçambique. E-mail: avelinovalentim80@gmail.com

⁷⁹ Mestrando em Gestão e Administração Educacional – Universidade Católica de Moçambique. E-mail: traquinojose20@gmail.com

⁸⁰ Mestrando em Gestão e Administração Educacional – Universidade Católica de Moçambique. E-mail: marcelinocaunganha@gmail.com

⁸¹ Mestrando em Gestão e Administração Educacional – Universidade Católica de Moçambique. E-mail: armandbernabe@gmail.com

⁸² Doutor em Educação.- Universidade La Salle – Canoas/Brasil. Professor convidado no Mestrado em Gestão e Administração Educacional – Universidade Católica de Moçambique. robertocarlos.ramos@gmail.com

Moçambique/África, no ano de 2020, e de que forma tais concepções se relacionam com os referenciais teóricos e dispositivos legais da educação moçambicana, indicando decorrências para a reflexão e a qualificação da gestão escolar na escola em estudo.

No decorrer do artigo, optamos pela expressão gestão escolar que localiza-se na esfera micro e que difere da gestão educacional que situa-se na esfera macro. Porém, ambas articulam-se mutuamente dado que a primeira justifica-se a partir da segunda. (VIERA, 2007).

A partir do objetivo, a incursão do referencial teórico da temática supracitada, está alicerçada nos pressupostos de autores como Libâneo (2000, 2007), Lücke (1998, 2009) e Paro (2012). Igualmente, selecionamos os dispositivos legais moçambicanos que orientam a gestão escolar democrática, tais como: Constituição de Moçambique (2004), Plano Estratégico da Educação (2012), Programa Apoio Directo às Escolas (2015) e Diretrizes para a Educação de Moçambique (2019).

A pesquisa, tipo Estudo de Caso, faz um recorte analítico sobre as concepções dos gestores que atuam na escola em estudo, por meio de um questionário impresso. Tanto nos referenciais teóricos quanto nas respostas dos participantes privilegiados, foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo, proposta por Bardin (2011).

Feita tais considerações, a seguir apresentaremos a fundamentação teórica, seguida pela metodologia, análise e interpretação dos dados e por fim principais achados da pesquisa.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão escolar democrática

Ao tratarmos da gestão democrática e participativa, Libâneo (2007), afirma que as escolas existem para promover o desenvolvimento das potencialidades dos alunos possibilitando-lhes sua participação nos processos de gestão escolar.

Para que a gestão democrática seja de fato efetivada, é necessário o uso de novos processos de organização e gestão baseados em uma forma de trabalho que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. Nesse sentido, todos os envolvidos com a educação devem sentir-se responsáveis pela escola, em todas as esferas de trabalho.

Porém, para que isso aconteça é imprescindível que os responsáveis pela direção escolar tenham a formação adequada e com o olhar voltado à qualificação profissional e desenvolvimento de novas competências.

Segundo Paro (2012, p.12), a escola só será uma organização humana e democrática na medida em que a fonte do autoritarismo, que ela identifica como sendo a administração, for substituída pelo espontaneísmo e pela ausência de todo tipo de autoridade ou hierarquia nas relações vigentes na instituição escolar.

Portanto, cabe à gestão nortear o trabalho que será realizado no âmbito escolar, além de participar das decisões, de todos os envolvidos na escola.

Marcos regulatórios da Educação Moçambicana

As Diretrizes para a Educação de Moçambique (Moçambique, 2019, p.17), prevê que a “gestão democrática e participativa, como um dos princípios da gestão escolar”.

Na Constituição de Moçambique (2004), no art.114, prevê um modelo democrático de gestão do estado e acesso à educação, assim como nas demais esferas da sociedade civil, e as “oportunidades iguais e equitativas e a democratização da educação, tomando em conta os requisitos em termos de pessoal qualificado e o aumento dos padrões educacionais e científicos de educação no país.”

As diretrizes nacionais da educação (MOÇAMBIQUE, 2019, p. 57). alerta aos gestores de um “modelo fragmentado na gestão e das disposições institucionais, bem como o desafio da formação permanente dos gestores tanto em nível privado como público”.

De acordo com o Programa Apoio Directo às Escolas (Moçambique, 2015, p. 31),

A participação activa e construtiva da comunidade, dos pais e/ou encarregados de educação através dos conselhos de escola, na tomada de decisões pode melhorar, as infra-estruturas, o equipamento e o ambiente escolar e promover o sucesso escolar, pois o seu envolvimento está positivamente ligado aos resultados dos alunos.

Desse modo, o Plano Estratégico da Educação (Moçambique, 2012, p. 66), apresenta o desafio de “Melhorar a gestão da escola através da: Priorização da capacitação na área de gestão escolar dos Directores de escolas; Melhoria da supervisão integrada e descentralizada, privilegiando o processo da aprendizagem na sala aula e a gestão da escola”.

METODOLOGIA – DESENVOLVIMENTO

A pesquisa, é do tipo estudo de caso abordado por Yin (2005), de cunho teórico e documental. A coleta de dados foi realizada a partir de um questionário impresso, e focaliza as concepções da equipa diretiva de uma escola secundária, tendo como referência analítico-discursiva dos autores e dos dispositivos legais supracitados, que orientam sobre a gestão democrática. A análise dos dados coletados do questionário e análise documental, foi realizada por meio da Técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011).

Nesta pesquisa, a unidade em análise é uma Escola Secundária Moçambicana. Atualmente, oferece Ensino Secundário 1º ciclo, que correspondem a 8ª a 10ª classes, e atende estudantes de 13 a 15 anos e do Ensino Secundário, 2º Ciclo correspondente a 11ª e 12ª classes, atende alunos de 16 a 17 anos. No ano de 2020, atende uma clientela de 3.818 alunos em ambos os níveis de ensino, e conta com um grupo de 123 professores e 29 funcionários. Conta com um conselho escolar formado por 21 membros da unidade escolar, onde, coordenado pelo diretor escolar, integram o mesmo, a equipa directiva escolar, professores, encarregados da educação e estudantes.

Os participantes do estudo são a equipa directiva da Escola pesquisada, e do total de 5 membros, todos aceitaram participar da pesquisa, totalizando 100% de adesão à pesquisa. Cabe destacar, que os integrantes da direcção da Escola exercem as seguintes funções no ambiente educativo: diretor, diretor adjunto pedagógico diurno e noturno, presidente do conselho e secretário escolar.

Captadas as temáticas, por meio da análise do material, procedemos à interpretação dos dados, considerando elementos contextuais relevantes e identificando possíveis lacunas, contradições ou avanços.

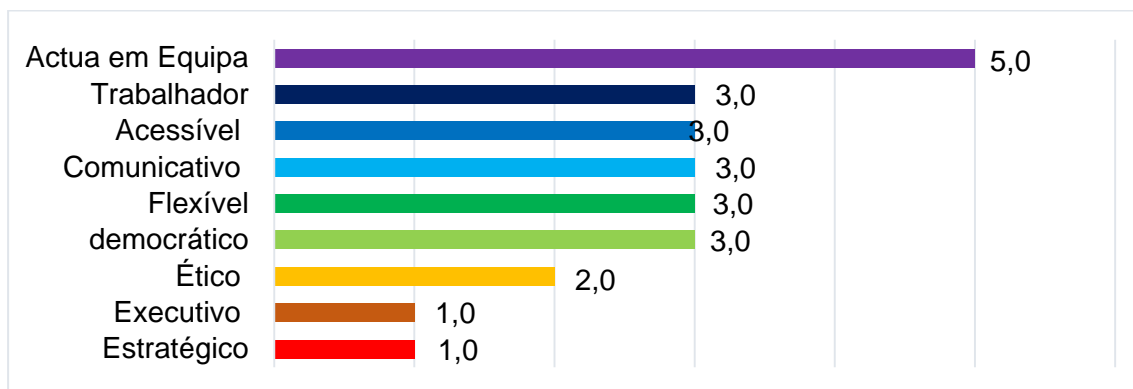
RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção iremos apresentar e discutir os achados a partir do questionário dirigido aos informantes privilegiados buscando evidenciar a gestão democrática e participativa da escola em estudo.

Por isso, entender o perfil do gestor escolar e aprimorar suas habilidades é fundamental ser estratégico, flexível, comunicativo, empático, acessível, confiável, executivo, democrático, organizado, atua em equipa, ético e trabalhador (Dantas, 2020).

Conforme o quadro abaixo, do total de 5 gestores que participaram da pesquisa, informaram atuar em equipa, como principal característica de sua gestão. Ainda, das 12 habilidades de um gestor, afirmaram ser trabalhadores, acessíveis, comunicativos, flexível e democrático, com uma frequência de 3 respostas de cada habilidade.

Quadro 1 – Perfil da Equipa Directiva



Fonte: Elaborado pelos autores.

Por isso, entender o perfil do gestor escolar e aprimorar suas habilidades é fundamental ser estratégico, flexível, comunicativo, empático, acessível, confiável, executivo, democrático, organizado, atua em equipe, ético e trabalhador (Dantas, 2020).

Ao questionarmos se na escola existe uma equipe criada para gestão escolar e as funções dos seus membros, ficou perceptível nas respostas dos gestores 1, 2, 3 e 4, que existem diversos grupos que compõem diferentes níveis da gestão escolar tais como: Directores de Classes, Delegados de Disciplinas, Directores de Turmas Directores de Classe: assessorar/coordenar o diretor adjunto pedagógico e Delegado de Disciplina.

Os processos de planificação da equipe diretiva, estão em consonância com as políticas públicas da educação moçambicana, e de acordo com os processos de gestão participativa e democráticas na escola estudada, apresentando sua importância.

A planificação eficiente, articulação adequada entre planificação, orçamentação e gestão, alocação mais racional de recursos e gestão, monitoria e avaliação devem ser baseados num bom conhecimento das situações. Todos esses processos exigem a gestão de informações, a análise de indicadores, o desenvolvimento de ferramentas para informar as decisões de planeamento e gestão (Moçambique, 2019, p. 107).

Ao analisarmos as respostas do questionário, percebemos que a equipa criada para a gestão escolar, realiza planeamento e ações educacionais envolvendo os professores, alunos e encarregados como afirma os gestores 1 e 2.

G1 “Sim. A planificação quinzenal de aulas envolvendo professores. Visitas de estudo às empresas locais e a lugares históricos”.

G2 “Sim, planificação anual, trimestral, mensal, quinzenal e diário. Saneamento do meio ambiente, círculos de interesse, reuniões com pais e encarregados de educação, visitas de estudo”.

Em relação aos desafios encontrados no exercício da gestão escolar, constatamos que giram em torno de aspectos relativos:

a) Comunicação direta no contexto cultural, como afirma o Gestor 2, “Cultivar a comunicação directa, não é fácil de habituar numa comunicação directa, já que nós crescemos com hierarquias rigorosas com culturas de medo e mentiras, mudanças de mentalidade.” E completa o Gestor 4: “Desafios é de fazer ver os colegas que todos devemos trabalhar em pé de igualdade e unidos em prol de um bom funcionamento da nossa instituição.”

b) Formação permanente e sua necessidade no atual contexto sócio-económico: o Gestor 1 o desafio para uma “formação competitiva no mercado de trabalho;” e a essa “formação ser de alta qualidade”, já o Gestor 5 tem como desafio “Formar os professores e trabalhadores não docentes.”

c) Participação de encarregados de educação, alunos e no conselho escolar no processo educativo: O Gestor 3 apresenta os principais desafios é a participação dos encarregados da educação, com o fomento do Conselho escolar, afirmando: “Sensibilização dos pais encarregados de educação através do Conselho de Escola para mobilizar aos alunos em não desistir do ensino e participar nas actividades escolares tais como limpeza da escola...” e completa o Gestor 2 que é desafiado a “Cultivar nos utentes trabalho em equipa.”

d) Melhoria da qualidade de ensino, como afirma o Gestor 5 “Elevar o índice de aproveitamento pedagógico; Equipar se com o material didáctico; Aumentar o número de salas de aulas para diminuir o rácio professor e aluno”. Para o Gestor 1 todos “Os serviços oferecidos com eficiência e eficácia” têm o desafio de evoluir.

Mediante o exposto, é perceptível a importância de evoluir culturalmente na gestão escolar e a mesma é possível por meio da formação permanente dos responsáveis pela gestão, assim como a importância da participação dos encarregados de educação e alunos na caminhada educativa. E por fim, a preocupação com a melhoria da qualidade educativa e dos processos administrativos do educandário como desafios da gestão.

Em relação aos principais limites encontrados na gestão, se destacam o pouco envolvimento do conselho escolar, como afirma o Gestor 1: “Fracamente entrega ao trabalho do Conselho da Escola.” A comunicação e mudança cultural como afirma o Gestor 2: “ Falta de comunicação directa” e a “Resistência a mudanças”.

Destaca-se também a importância da motivação e gestão de pessoas para atingir os objetivos institucionais como afirma o Gestor 4: “Falta de colaboração com os colegas do colectivo na pessoa do Director da Escola não ajuda naquilo que é a gestão das nossas atividades” e a “Falta de entrega no trabalho,” conclui o Gestor 2.

A infraestrutura e a dimensão financeira é um dos principais limites na gestão, como afirmando “As principais limitações encontradas são os recursos financeiros alocados são exíguos” (G4) e a “Insuficiência de material de laboratórios e o número reduzido de salas de aulas” (G5).

Os principais limites, se aproximam com os principais desafios encontrados na gestão escolar. Isso nos possibilita inferir que os limites de certa forma, são considerados como barreiras na gestão, como por exemplo a comunicação, a motivação entre os pares, a questão financeira e a infraestrutura limitada, comprometendo a qualidade educativa e da equipe gestora.

O Plano Estratégico da Educação (Moçambique, 2012), visando a qualidade educativa, orienta os investimentos dos recursos financeiros na formação da gestão escolar, monitoramento e capacitação dos conselhos, visando o desempenho desejável da aprendizagem:

No entender dos gestores, as estratégias que poderiam ser implementadas na escola em estudo, fomentando a gestão democrática e participativa, tem como sugestões. “Estimular os Conselhos da Escola.” G1; “Comunicação directa; Criar um ambiente acolhedor; Incentivar o trabalho de equipa” G2; “Encontros regulares com o Conselho de Escola e pais encarregados de Educação.” G3; “Haver entreaajuda a partir de subalterno até superior hierárquico para melhor gestão da Instituição.” G4e por fim o Gestor 5 sugere, “Criar grupos de estudo e incentivá-los caso obtenha bons resultados; Premiar bons alunos, professores e trabalhadores não docentes; Sempre que for os professores deveriam dar aos alunos o trabalho de investigação.”

Nessa perspectiva, a partir dos dispositivos governamentais, como na percepção dos gestores da escola em estudo, existe movimento significativo em oferecer serviços educativos de qualidade, com equidade, as principais intervenções do sector integram acções específicas e assuntos transversais de modo a assegurar que todos tenham a oportunidade de beneficiar dos serviços educativos, seus gestores, educadores e comunidade local.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo, problematiza as concepções dos gestores que exercem a função, no ano de 2020, numa Escola Secundária em Moçambique/África e que por meio de uma pesquisa de campo abordou práticas, limites, desafios e a importância da gestão democrática no âmbito da gestão escolar.

Os dispositivos legais, apontam para um modelo de gestão descentralizado, um dos limites para os gestores da escola pesquisada, e os desafios é a importância de garantir à melhoria e a qualificação da gestão da escolar. Isto implicará uma melhor atenção à formação dos gestores, uma melhor definição de perfil e a aplicação dos critérios de selecção do director e equipe gestora, mas também, e sobretudo, implicará instigar uma melhor

supervisão e monitoria do funcionamento das escolas, por meio de uma gestão democrática e participativa da comunidade escolar, baseada em padrões de qualidade, assegurando que todos assumam a responsabilidade pelo desempenho da escola e do aluno.

A descentralização da gestão do sistema é uma grande oportunidade para melhorar a gestão da escola a partir da instituição, de um ponto de vista holístico, reforçando o papel da comunidade e do conselho da escola, tornando a escola num pólo para o desenvolvimento do aluno.

Com base nos achados do presente estudo, viabilizou constatar que: a) Há necessidade da formação continuada dos gestores; b) Importância da comunicação interna da escola e a ruptura com questões culturais que engessam a gestão; c) a gestão de recursos financeiros e de infraestrutura é um grande desafio para a manutenção da escola e a qualidade de ensino; d) ficou evidenciado a realização e seguimento do planeamento institucional; e) A actuação em equipe, com viés democrático, trabalhador, acessível, comunicativo e flexível, porém, necessita envolver, o conselho escolar e encarregados de educação na gestão da escola.

Portanto, com base no exposto, cabe destacar que a efetivação da gestão democrática e participativa, no âmbito das políticas inicia pela a descentralização do sistema de gestão e no âmbito da equipa diretiva, no contexto pesquisado, poderá ser potencializada e aprimorada por meios de ações voltadas ao envolvimento do conselho escolar e participação de estudantes e encarregados de educação.

REFERÊNCIAS

Artigo de revista:

LIBÂNEO. J. C. (2007). Concepções e práticas de organização e gestão da escola: considerações introdutórias para um exame crítico da discussão

atual no Brasil. **Revista Española de Educación Comparada**, 2007, 13, 155-191. Madrid, Espanha.

LÜCKE, H. A dimensão participativa da gestão escolar. **Gestão em Rede**. Brasília, 1998, n. 9, p. 13-17.

Livros:

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

DANTAS, Joelma Ferreira. **O perfil do gestor escolar**. São Paulo: SAE Educação, 2020.

LIBÂNEO, João Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. São Paulo: Artes Médicas, 2000.

LÜCKE, Heloisa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MOÇAMBIQUE. **Constituição da República de Moçambique**. Maputo, 2004.

MOÇAMBIQUE. **Manual de Procedimentos do Apoio Directo às Escolas-ADE**. Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano. (MINEDH). Maputo, 2015.

MOÇAMBIQUE. **Plano Estratégico da Educação 2012 - 2016**. Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano. (MINEDH). Maputo, 2012.

MOÇAMBIQUE. **Revisão de Políticas Educacionais estreita cooperação com a Organização das Nações Unidas para a educação, a ciência e a cultura (UNESCO)**. Ministério da Educação e Direitos Humanos. Maputo, set. 2019.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: Introdução crítica**. 17^a ed. São Paulo: Cortez, 2012.

YIN, Roberto. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.