

CAPACITAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES, UM CAMINHO PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DE ENSINO: PERCEPÇÕES DOS GESTORES ESCOLARES E PROFESSORES DE QUATRO ESCOLAS DO ENSINO PRIMÁRIO EM MAPUTO, MOÇAMBIQUE

TRAINING SCHOOL MANAGERS, AN APPROACH TO IMPROVING TEACHING QUALITY: PERCEPTIONS OF SCHOOL MANAGERS AND TEACHERS FROM FOUR PRIMARY SCHOOLS IN MAPUTO, MOZAMBIQUE

Marta da Glória da Conceição Mubai¹
Alzira Manuel²

RESUMO: O presente estudo analisa as percepções dos gestores e professores do ensino primário de quatro escolas públicas do município de Ka Mpfumo (duas), Lhamankulu (uma) e Ka-Mubukwana (uma), em Maputo, Moçambique, em relação à capacitação em gestão escolar em que os gestores participaram. Trata-se de um estudo qualitativo que apresenta resultados parciais de um estudo realizado no âmbito dos estudos de doutoramento em Educação. O estudo usou entrevistas semi-estruturadas e teve como respondentes quatro gestores escolares e oito professores. Para a selecção das escolas e dos respondentes foi utilizado o processo de amostragem intencional, tendo sido seleccionados directores de escolas que beneficiaram do curso de formação de gestores escolares no Instituto de Formação de Professores em Maputo, no período 2014-2017 e professores que trabalharam nestas escolas antes e depois da capacitação dos gestores. O estudo entre outros aspectos, revelou que os entrevistados reconhecem a importância e a necessidade da formação contínua de gestores escolares. Perceberam que a formação contínua dos gestores escolares contribui, não só para a actualização dos conhecimentos adquiridos no passado, entre os participantes, mas principalmente para o desenvolvimento de novas competências para uma gestão inovadora, proactiva, democrática e flexível. Os resultados também mostraram que o facto de a metodologia usada na formação ter sido a Aprendizagem Baseada em Projectos contribuiu, em grande medida, para que os gestores (formandos) pudessem ter a oportunidade de reflectir sobre problemas reais que afectam as suas instituições, e exercitarem possíveis soluções.

Palavras-chave: Formação de gestores. Práticas de gestão. Qualidade de ensino.

¹Doutoranda em Educação, Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Educação, Moçambique, Docente nos cursos de graduação.

²Doutora em Educação pela Universidade de UMEA, Suécia, Docente na Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Educação, Moçambique, nos cursos de graduação e Pós-graduação.

ABSTRACT: The present study analyzes the perceptions of managers and primary school teachers from four public schools in the municipality of *Ka Mpfumo* (two), *Lhamankulu* (one) e *Ka-Mubukwana* (one), in Maputo, Mozambique, in relation to the training in school management in which the managers participated. This is a qualitative study that presents partial results of a study carried out within the scope of doctoral studies in Education. The study used semi-structured interviews and had four school managers and eight teachers as respondents. The intentional sampling process was used to select schools and respondents, selecting directors of schools that benefited from the training course for school managers at the Teacher Training Institute in Maputo, in the period 2014-2017, and teachers who worked in these schools before and after training managers. The study, among other aspects, revealed that those interviewed recognize the importance and need for continuous training of school managers. They realized that the continuous training of school managers contributes not only to updating knowledge acquired in the past among participants, but mainly to the development of new skills for innovative, proactive, democratic and flexible management. The results also showed that the fact that the methodology used in training was Project-Based Learning contributed, to a large extent, so that managers (trainees) could have the opportunity to reflect on real problems that affect their institutions, and exercise possible solutions.

Keywords: Manager training. Management practices. Teaching quality.

1 INTRODUÇÃO

1644

A capacitação, em particular a capacitação em gestão escolar, desempenha um papel importante, no contexto actual, caracterizado por rápidas transformações onde a necessidade de optimização da aprendizagem dos profissionais é cada vez crescente. Nesta perspectiva, a profissionalização dos gestores/directores escolares, em matérias de gestão como base para o aperfeiçoamento das suas práticas de gestão, visando a melhoria do funcionamento da organização escolar, tem sido uma preocupação que domina as agendas políticas no sector da educação, em todo o mundo.

De acordo com KHAKI (2006), a importância do papel do líder escolar de fazer com que as escolas melhorem o processo de ensino-aprendizagem tem sido destacada por uma variedade de estudos em todo o mundo.

HUBER (2006) realça que, nos últimos anos, há uma percepção a nível internacional da necessidade de os líderes escolares terem capacitação necessária para melhorarem o ensino e aprendizagem e o desenvolvimento dos alunos bem como o seu progresso. Neste sentido, a liderança escolar é vista como indispensável para a melhoria da qualidade do processo de ensino e aprendizagem. Uma liderança escolar efectiva exige uma série de

atitudes, habilidades, conhecimentos e percepções que dependem de uma preparação prévia do gestor, que será complementada pela prática da actividade no campo do trabalho (Huber, 2006). De facto, a teoria adquirida durante a capacitação, é fundamental para que os gestores escolares possam agir e tomarem decisões informadas.

Uma fraca liderança tende a influenciar as diferentes áreas que intervêm no processo educativo na escola, bem como a qualidade de ensino e por sua vez, a qualidade de educação, como um todo, prejudicando de diversas formas os alunos e o próprio sistema educativo, como afirma MINEDH (2020, p.26) “a ineficiência interna da escola afecta negativamente a qualidade de educação”.

O mesmo documento, a título de exemplo, refere que na escola pública, em Moçambique, uma criança precisa de cerca de dobro do tempo previsto para concluir o Ensino Primário. Esta situação, segundo MINEDH (2020), afecta não só as famílias mas a sociedade em geral e contribui, em grande medida para o abandono escolar e prevalência do elevado rácio alunos/professor que em 2018 se situava em 64,2 no Ensino Primário do 1º grau (EP1), no país.

Partindo de princípio que a qualidade de professores, a qualidade do currículo e materiais de ensino e aprendizagem, o ambiente escolar e a qualidade de gestão, influenciam a qualidade de ensino, de um modo geral. Entre as diferentes estratégias para a melhoria da qualidade de ensino aponta-se a necessidade de um aprimoramento da gestão escolar, através da capacitação de gestores escolares (MINEDH, 2020).

Uma gestão eficiente pode contribuir para a melhoria de outros aspectos que intervêm no processo educativo, no contexto escolar. Neste sentido, o sector da educação tem implementado programas de curta duração para a capacitação de gestores escolares, em exercício, visando contribuir para uma melhor gestão dos processos pedagógicos e melhoria da qualidade de ensino.

Estudos relacionados com a gestão escolar e qualidade de ensino no Ensino Primário, são inúmeros, por exemplo BEIRA, VARGAS e GONÇALO (2015) realizaram um estudo cujo objectivo era “analisar a gestão da qualidade de ensino básico de Moçambique, como forma de contribuir para a melhoria do processo de ensino aprendizagem em três instituições do ensino primário” (p.66) o estudo revelou que “dentre vários factores relativos à melhoria da qualidade de educação, as questões de gestão/liderança, ética no trabalho, participação da comunidade, gestão democrático-participativa, condições materiais de trabalho, satisfação profissional (...) são os que se apresentam em maior destaque” (BEIRA et al., 2015, p. 74).

Um estudo realizado por KHAKI (2006) cujo objectivo foi examinar o papel dos líderes efectivos no provimento da qualidade de ensino e aprendizagem nas escolas, concluiu que como gestores e líderes os directores das escolas procuravam desenvolver um ambiente que oferece melhor ensino e aprendizagem, permitindo o aperfeiçoamento dos professores e melhoria das relações de trabalho dentro e fora das suas escolas. O presente estudo, tem como objectivo analisar as percepções dos gestores escolares e professores de quatro escolas primárias públicas em Maputo, Moçambique, sobre a influência da capacitação dos gestores escolares na melhoria das suas próprias práticas de gestão, nas escolas. O estudo é parte dos resultados de uma tese de Doutoramento em Educação.

2. Revisão da literatura

2.1 Formação de gestores

A dinâmica actual do desenvolvimento das sociedades impõe a necessidade de aprendizagem permanente e ao longo da vida, em todos os profissionais. A formação dos indivíduos para melhor responderem às exigências da actualidade, e para a sua melhor participação na sociedade, lidera todos os sectores de actividade, incluindo a área de gestão, em particular a gestão escolar, como forma de proporcionar aos profissionais ferramentas para a sua melhor actuação e alcance dos objectivos da organização. Neste sentido, a palavra formar sugere uma acção profunda a ser exercida no formando com vista à sua transformação “configurando saber, saber fazer, e saber ser” (SILVA, 2000, p.94). O conceito formar implica não só a facilitação do saber, em termos teóricos, mas também o desenvolvimento de competências para a aplicação do conhecimento em diferentes contextos e situações reais.

Realçando a importância da formação de gestores escolares, BAYARYSTANOVA, ARENOVA, e NURMUHAMETOVA (2014) defendem que a gestão de instituições educacionais não é uma questão de experiência que pode ser adquirida por qualquer pessoa, mas sim uma área de conhecimento científico que requer um talento apropriado e qualidades de liderança. Estes autores consideram que a gestão das instituições educacionais modernas, não pode ser considerada como apenas uma actividade mas como uma profissão, dado que possui todas as características de uma profissão, requerendo conhecimento especializado, habilidades, qualidades pessoais e profissionais. Assim sendo, em qualquer nível do sistema educacional torna-se necessária uma formação cada vez mais especializada.

De acordo BAYARYSTANOVA et al. (2014) gerir actividades pedagógicas necessita de uma formação complexa, caracterizada por uma variedade de conexões e inter-relações entre diferentes áreas do conhecimento. A gestão pedagógica colectiva baseia-se no conhecimento da psicologia pedagógica, Psicologia da comunicação, psicologia da Personalidade, Psicologia de Desenvolvimento, Filosofia da Educação, etc. que contribuem no provimento de bases sólidas de trabalho, em particular, por se tratar de trabalho com seres humanos.

Os gestores escolares precisam também de desenvolver conhecimentos relacionados com planificação estratégica, gestão financeira e outras questões transversais que ditam uma gestão escolar moderna, flexível e inclusiva, o que inclui o domínio das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICS). No que se refere à gestão financeira MULLER, ROSSETI, DUTRA, PORTES, OLIVEIRA (2012) reforçam que a ausência do conhecimento administrativo-financeiro pode se tornar num grande constrangimento na instituição.

Quanto às TICs de acordo com DA SILVA e RODRIGUES (2022, p. 21) “a tecnologia vem fazendo uma interligação na sociedade. Todos os cidadãos têm o direito de usufruir e explorar os recursos tecnológicos...” Isto mostra o papel que a escola tem que desempenhar para a difusão de competências para o domínio destas tecnologias, a partir da capacitação dos gestores escolares e dos próprios professores.

Não se pode esperar mais que os dirigentes escolares aprendam em serviço, pelo ensaio e erro, sobre como resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão, como desenvolver trabalho em equipe, como monitorar resultados, como planejar e implementar o projeto político pedagógico da escola, como promover a integração escola comunidade, como criar novas alternativas de gestão, como realizar negociações, como mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, como manter um processo de comunicação e diálogo abertos, como estabelecer unidade na diversidade, como planejar e coordenar reuniões eficazes, como articular interesses diferentes, etc.” (LÜCK, 2000, p. 29).

De acordo com LÜCK (2009), o movimento pelo aumento da competência da escola demanda maior habilidade de sua gestão e, assim sendo, a capacitação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para a gestão dos sistemas de educação e das escolas, em particular. Neste contexto, os gestores de escolas precisam de uma formação baseada em programas relevantes e focados em temas específicos para o desempenho de sua função. ABRUCIO (2010, p. 253), por exemplo, defende que “é o aspecto formativo que possibilita, em boa medida, o exercício da liderança (...) é preciso formar melhor os líderes, em vez de esperar que tenham este dom natural”.

O sentido de formar implica uma nova visão de formação que considera o formando/aluno um ser activo e criativo, na aprendizagem e aplicação do conhecimento, a este respeito, HUBER (2006) realça que actualmente a noção de adquirir conhecimentos, considerando conhecimento como algo estático, tem sido substituída pelo conceito desenvolver, criar ou gerir conhecimento, o que permite aos indivíduos agirem em contextos mais complexos e de forma flexível. Esta abordagem, reforça cada vez mais a importância do uso das metodologias activas no processo de formação que permite ao formando aprimorar a sua capacidade de análise crítica e criativa (BORGES e ALENCAR, 2014).

Uma escola de qualidade exige um gestor com alto profissionalismo. Segundo FULLAN e HARGREAVES (2000, p. 102), “a única característica que distingue os profissionais de qualquer campo do conhecimento é o fato de estarem constantemente lutando por melhores resultados, sempre aprendendo a ser mais eficientes”. Esta ideia dá grande relevância à formação, em particular à capacitação contínua dos profissionais, neste caso, dos gestores escolares.

RODRIGUES, MENEZES e CANDITO (2022) consideram formação como um caminho através do qual se busca a profissionalização em determinada área do conhecimento. De acordo com Nóvoa (2017) como citado em RODRIGUES et al. (2022) a formação ajuda o indivíduo a construir a sua performance como profissional. Assim, o saber, o saber fazer e o saber ser proporcionados pela formação permitem, por um lado, que o gestor escolar melhor reflecta sobre as suas práticas de gestão escolar e, por outro, estar preparado para enfrentar e vencer os desafios do quotidiano escolar.

2.1 Práticas de gestão

De acordo com TEIXEIRA (2005, p. 5-6), gestão é “um processo que permite a obtenção de resultados (bens e serviços) com o esforço dos outros. Esta deve incidir sobre as pessoas, recursos, processos e resultados, promovendo acções recíprocas e orientando o sistema no seu conjunto”. Uma gestão bem-sucedida exige uma planificação rigorosa e cuidadosa, acompanhada de uma adequada distribuição de actividades dos diferentes sectores ou departamentos que compõem a escola.

Lalonde (2010), citado por TOBIN (2014), no seu artigo intitulado: ‘*Management and leadership...*’ discute a diferença entre os conceitos: gestão e liderança, explicando que gestão diz respeito à ideia de trabalho realizado com eficácia e eficiência, numa organização. Para este autor, o conceito de gestão focaliza o funcionamento diário da organização, dando maior

atenção ao resultado final que é ter o trabalho realizado, enquanto liderança tem o seu foco no futuro ou no que é necessário que seja feito para o sucesso da organização, e tem o seu foco na visão, no empoderamento e no alcance das metas.

Neste sentido, Caetano e Stronge (2007), citados por TOBIN (2014), notam que a liderança é vista como um processo de influenciar os colaboradores para a realização de tarefas, procurando identificar soluções e aperfeiçoamentos, enquanto gestão está relacionada com o uso de estratégias de controlo, procurando que todos cumpram com as suas tarefas e atinjam os objectivos definidos. Contudo, no presente estudo os conceitos gestor e líder são usados de forma indiferenciada.

A função de coordenação como competência do director escolar alinha-se à questão da gestão democrática. OLIVEIRA e VASQUES-MENEZES (2018, p. 880) no contexto de gestão escolar defendem que “o princípio de gestão democrática inclui a participação activa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de forma a garantir qualidade para todos os alunos...”

A adopção de uma gestão democrática, numa organização escolar contribui para o envolvimento e comprometimento de todos os colaboradores no processo de tomada de decisões, em prol do aperfeiçoamento da escola, e melhoria da qualidade de ensino.

2.3 Qualidade de ensino

A qualidade de ensino tem sido um dos maiores focos das políticas educacionais na contemporaneidade em todo o mundo, entretanto, pelo seu carácter polissémico, o conceito de qualidade de ensino “não goza de alargado consenso, existindo importantes divergências no que respeita à sua definição” (SARAIVA e REIS e ROLDÃO, 2006, p. 64). Os mesmos autores explicam que a qualidade de ensino pode ser vista do ponto de vista quantitativo e/ou qualitativo,

[...] quando os intervenientes da acção educativa se referem a aspectos quantitativos de um sistema de ensino, tomam como referência o número de escolas, de alunos e docentes e o montante global do orçamento. Quando se reportam aspectos qualitativos desse mesmo sistema, adoptam a adequabilidade dos programas, ao processo de avaliação, ao grau de participação, à capacidade de inovação, à interacção com a comunidade envolvente, à partilha de recursos e ao clima de satisfação dos diversos intervenientes no processo...” SARAIVA et al. 2006, p. 64).

ODURO, DACHI, e FERTIG (2008) defendem que o conceito de qualidade de ensino é um conceito polissémico. A nível do debate internacional e acção, três princípios tendem a ser de consenso, é a necessidade de compreender qualidade de educação nos

seguintes termos: relevância dos conteúdos, questões de acesso e resultados e observância de direitos individuais. De acordo com o mesmo autor, com estes princípios, por um lado, espera-se que possam ser orientadores para a selecção dos conteúdos e na condução do processo educativo, por outro, representam os objectivos sociais mais gerais que a educação precisa observar.

A questão da qualidade de ensino faz parte das políticas internacionais de educação, a título de exemplo, uma das metas estabelecidas no contexto da Educação para Todos (EPT), é de que “os educandos do sec. XXI, terão necessidade de acesso a oportunidades educacionais de alta qualidade que atendam as suas necessidades, sejam equitativas e levem em conta os géneros” (UNESCO, 2001, p. 15) em todos os países, embora o conceito de qualidade de ensino varie consoante os contextos.

De acordo com o Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano, MINEDH (2020), a qualidade de aprendizagem, que se relaciona com a qualidade de ensino, depende dos inputs e processos no sistema, como é o caso da qualidade de professores e outros profissionais da educação envolvidos, o currículo e os materiais didácticos, as práticas e as metodologias usadas no processo de ensino aprendizagem, que definem os resultados e o correspondente desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes. Este é o conceito de qualidade de ensino que norteou o presente estudo.

Numa abordagem mais contemporânea, a questão da qualidade de ensino está também relacionada a uma educação na diversidade e isto “implica compreender a educação como investimento que exige um conjunto de recursos e acções voltadas à concretização desse paradigma educativo” (PAZ e WISCH, 2022). A perspectiva da educação na diversidade; educação inclusiva, requer atenção em todas as áreas do sistema de ensino, desde a formação de gestores escolares, formação de professores, até à implementação de métodos e estratégias educativas apropriadas.

4 METODOLOGIA

Este estudo adoptou uma abordagem qualitativa. A abordagem qualitativa, de acordo com Prodanov (2013), parte de princípio que há uma estreita ligação entre o mundo objectivo e a subjectividade do sujeito que não pode ser representada em números, razão pela qual a interpretação dos factos e a atribuição de significado é fundamental no processo de pesquisa. Para a recolha de dados recorreu-se à entrevista semi-estruturada. Na óptica de Gil (2008, p. 109), “a entrevista é uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao entrevistado

e lhe formula perguntas abertas, com objectivo de obter dados relevantes à pesquisa”. A entrevista é uma das técnicas aplicadas na recolha de dados qualitativos e permite a captação das reacções do entrevistado face ao fenómeno em estudo.

A análise de dados da entrevista foi realizada com recurso ao método de análise de conteúdo proposto por BARDIN (2002, p. 31). Este processo consistiu na transcrição dos dados recolhidos, análise e interpretação do seu conteúdo o que permitiu a atribuição de categorias, que conduziram a apresentação dos resultados do estudo.

A pesquisa teve lugar em quatro escolas públicas do ensino primário, localizadas nos Distritos Municipais de Ka – Mpfumu (duas escolas), Lhamankulo (uma escola), ka-Mubukwana (uma escola), na Cidade de Maputo. As escolas foram seleccionadas com base no processo de amostragem não probabilística intencional. Tal como as escolas onde se realizou a recolha de dados, os respondentes foram seleccionados, observando a amostragem intencional, considerando que os quatro gestores participaram no curso de capacitação de gestores escolares no intervalo entre 2014-2017. Para o cruzamento da informação foram entrevistados oito professores (dois em cada escola) que estiveram a trabalhar nestas escolas antes e depois da capacitação dos directores, para melhor interpretarmos as possíveis mudanças, como reflexo da capacitação.

Na amostragem intencional, o pesquisador dirige-se propositadamente a indivíduos cuja opinião deseja obter, por possuírem um ou vários atributos que possam contribuir para a obtenção dos dados desejados para responder aos objectivos da pesquisa (SAMPIERI e COLLADO e LÚCIO, 2017).

O presente estudo é parte de uma pesquisa extensa realizada no contexto de uma tese de doutoramento em Educação. No presente artigo procurou-se responder apenas a um dos objectivos do estudo. A pesquisa teve como amostra doze elementos dos quais quatro gestores escolares e oito professores, o que não limita os resultados do estudo, dado que se trata de uma pesquisa qualitativa onde o que mais interessa é a profundidade da interpretação do assunto e não necessariamente a quantidade de respondentes.

5 RESULTADOS

O estudo tinha como objectivo analisar as percepções dos gestores escolares e dos professores de quatro escolas primárias públicas da cidade de Maputo, sobre a capacitação que tiveram, para a melhoria das práticas de gestão escolar. Os resultados são apresentados com base nas categorias identificadas aquando da análise de dados, a saber: A relevância da

capacitação, O papel da Aprendizagem Baseada em Projectos, Os efeitos da capacitação dos gestores escolares no terreno, o papel das Tecnologias de Informação e Comunicação.

Ao longo da apresentação dos resultados, os nomes dos respondentes foram omitidos e substituídos pela letra 'G' (gestor) e "P"(professores) e o número de ordem correspondente. Nas citações das falas dos respondentes foram usadas as respostas relevantes, evitando-se repetições.

5.1 A relevância da capacitação

De um modo geral, as formações foram percebidas como tendo sido positivas pelos respondentes, e são descritas como tendo melhorado as competências dos gestores na realização das suas actividades de gestão, tal como se pode ver na seguinte transcrição: "As capacitações foram muito boas, ajudaram bastante na actualização do que já tínhamos aprendido a muito tempo, bem como no desenvolvimento de novas habilidades" (G1). A mesma percepção é apresentada pelo G4, cuja resposta foi: "a capacitação foi bastante proveitosa, deu para abrir o horizonte".

Embora estes gestores tenham dado as suas respostas de forma vaga, percebe-se que ambos consideram que a capacitação foi útil para o desempenho das suas funções, o que denota que os conteúdos seleccionados são relevantes para a sua actividade e para o contexto em que estão inseridos. Esta percepção confirma a ideia de BAYARYSTANOVA et al. (2014) que notam que o principal requisito para uma gestão educacional moderna é uma elevada competência profissional, que provém de uma formação profissional especializada.

A formação contínua para o fortalecimento de competências profissionais, garante a inovação e assegura a criatividade e o desenvolvimento organizacional, em particular na gestão escolar, na melhoria do ambiente do trabalho em prol da qualidade de ensino. A formação contínua dos gestores escolares incentiva novas formas de actuação, o que pode contribuir para a uma mudança positiva, em vários sectores que compõem a escola.

5.2 O papel da aprendizagem baseada em projectos

A Aprendizagem Baseada em Projectos (ABP) foi amplamente apontada pelos respondentes como tendo sido a abordagem de ensino usada na capacitação, segundo eles, foi bastante útil na sua aprendizagem. A preferência por esta abordagem de ensino pode dever-se ao facto de ela ter permitido que os formandos tivessem oportunidade de reflectir sobre problemas reais que enfermam as suas instituições e, ainda durante a formação,

desenharem estratégias para a sua solução ou mitigação. Esta percepção foi expressa, por um dos gestores, nos seguintes termos:

“A mais recente capacitação tinha como método a ABP, visando desenvolver competências na identificação, concepção e implementação de projectos de melhoria dentro das nossas instituições de ensino...” (G₁). A mesma metodologia foi também interpretada pelo G₂, nos seguintes termos: “A aprendizagem baseada em projectos permitiu estabelecer uma relação entre a teoria e a prática”.

De um modo geral, na contemporaneidade, os métodos de ensino aprendizagem tendem a favorecer metodologias activas, centradas no aprendente. De acordo com Borges e Alencar (2014), a preferência por estas metodologias de ensino contribui para o desenvolvimento da autonomia do aprendente estimulando-lhe autonomia, capacidade de tomada de decisões, de modo individual ou colectivo e atitude crítica e criativa, perante os fenómenos.

A ABP é um dos métodos activos que permite trazer experiências do trabalho prático das escolas através da aprendizagem de casos, jornadas de aprendizagem e discussões de grupo (HUBER, 2006). O método ABP permite o envolvimento, de forma activa, dos participantes e, entre outros aspectos, cria espaços apropriados para uma interacção no processo de aprendizagem e uma troca de experiências e conhecimentos (Rodrigues, Menezes & Candito, 2022). Este método contribui, em grande medida, para mudanças positivas, numa organização.

5.3 Os efeitos da capacitação dos gestores escolares no terreno

No que se refere à gestão pedagógica, os respondentes notaram melhoria na coordenação, maior desempenho e comprometimento entre os colaboradores, como se pode ver na resposta de um dos gestores (G₂) abaixo transcrita:

A coordenação melhorou muito entre os colaboradores (...) bem como o desempenho nos diferentes sectores, principalmente na planificação de aulas e no processo de ensino aprendizagem “(G₂).

A mesma percepção é também expressa pelos professores, por exemplo, P₃ notou que “houve melhoria significativa dentro da escola no que diz respeito à gestão pedagógica, gestão financeira e gestão de recursos humanos. É notável ...uma gestão mais aberta.

Em relação ao mesmo assunto, outro professor notou uma melhoria no que diz respeito ao acompanhamento e apoio no processo de ensino aprendizagem, tendo respondido nos seguintes termos: “A assistência às aulas e provimento de materiais a nível da escola

melhorou”(P₄), enquanto que P₆ notou não só a assistência às aulas que melhorou, mas também o processo de monitoria dos planos de actividade dos professores.

Outro aspecto referido pelos professores foi relativo à melhoria da interacção e colaboração entre os professores no desenvolvimento da planificação das actividades, em geral e das aulas. De acordo com um dos professores, “*a planificação conjunta das actividades foi aprimorada*”. (P₇).

No que se refere à gestão financeira, esta é de grande importância numa organização, de acordo com MULLER et al. (2012), a planificação financeira é um dos aspectos essenciais numa instituição, seja ela de fins lucrativos ou não. “Assim como a empresa, a instituição escolar precisa de um bom administrador, portanto é imprescindível que o próprio gestor compreenda a gestão financeira como sua competência e realize-a com consciência e comprometimento, visando o bem-estar escolar” (MULLER et al., 2012 p. 25).

No concernente à gestão de recursos humanos, de acordo com os respondentes, a capacitação promoveu a melhoria da coordenação e comunicação entre os professores e gestores escolares e outros colaboradores. A melhoria do desempenho dos colaboradores, em particular os professores e a planificação concertada de actividades, incluindo a planificação de aulas, contribui, em grande medida, para a melhoria da qualidade de ensino-aprendizagem.

Este resultado pode ser atribuído ao aprimoramento das competências de gestão participativa e democrática que permitem uma maior comunicação e intercâmbio entre os colaboradores. Esta percepção é partilhada por um dos respondentes de acordo com a seguinte transcrição:

A gestão melhorou bastante...hoje é fácil marcar uma reunião e se fazerem presentes quase todos os colaboradores convocados e a mesma surtir efeitos positivos por causa da participação e interacção” (P₅).

Esta resposta mostra um maior comprometimento para o alcance dos objectivos da organização e depende, em grande parte, das estratégias usadas pelo gestor para motivar os seus colaboradores, primando por uma gestão participativa e democrática. Esta ideia pode ser associada à visão de LÜCK (2000, p. 29), segundo a qual “para se efetivar a gestão democrática, a formação do gestor é uma condição prévia ao desempenho da função”. De forma mais específica e de acordo com a percepção dos respondentes a capacitação contribuiu para:

a) *A Melhoria dos espaços físicos das escolas, criação e reabilitação de infra-estruturas e equipamento escolar:*

- Implementação do projecto “espaços verdes”;
- Melhoria/criação de infraestruturas (reabilitação de casas de banho, criação de biblioteca escolar);
- Reparação de carteiras.
- b) *A Melhoria do processo de gestão pedagógica, financeira e de recursos humanos:*
 - Implementação do projecto “concurso de leitura e escrita”;
 - Aprimoramento do mapa de avaliação dos alunos;
 - Provisão atempada de recursos materiais;
 - Melhoria da comunicação e coordenação entre o gestor e seus colaboradores (maior desempenho em actividades colectivas);
 - Melhoria da estratégia de distribuição dos professores (melhor racionalização de recursos humanos).

5.4 O papel das tecnologias de informação e comunicação

A questão dos conteúdos relacionados com as Tecnologias de Informação e comunicação (TIC's), também veio á superfície. G3, por exemplo, notou que os conteúdos mais importantes na formação foram os ligados às TIC's. Este respondente afirmou que a aprendizagem das TIC's, teve um papel relevante num contexto real. Na sua percepção, esta aprendizagem teve um grande impacto durante o período da pandemia da COVID 19, como se pode conferir na seguinte transcrição:

“O conteúdo ligado às Tecnologias foi muito importante e útil na fase da pandemia, ajudou a realizar algumas actividades, mesmo à distância...”. Neste período, devido à necessidade do distanciamento social muitas actividades, em particular, as de gestão e as de ensino e aprendizagem eram exercidas à distância, para isso era imperioso que os gestores tivessem algum domínio destas tecnologias, para melhor se comunicarem com os seus colaboradores e incentivarem os professores a usarem estes meios no processo de ensino aprendizagem.

De acordo com DA SILVA e RODRIGUES (2022, p. 22) “trazendo à sala de aula a utilização das tecnologias pode-se abordar questões económicas, sociais e ambientais (...). As TIC's, portanto, precisam ser incorporadas de forma adequada pelos professores no quotidiano escolar...”. Além das questões directamente ligadas à sala de aulas, as TIC's também desempenham um papel crucial no âmbito organizacional, na gestão e conservação da informação produzida nas instituições, neste caso, instituições escolares.

As percepções dos respondentes mostram que a função de gestor escolar é uma tarefa complexa e multifacetada que exige diferentes competências complementares, razão pela qual foram feitas transparecer no programa de capacitação seleccionado neste estudo. Esta constatação alinha-se à posição de diferentes autores, entre eles BAYARYSTANOVA et

al. (2014) que defendem que capacitação visa dotar os gestores de conhecimentos e habilidades necessárias para o exercício da sua actividade ou função, neste caso, a função de gestor escolar.

A capacitação para o exercício da gestão escolar, em particular a gestão democrática é caracterizada pela multidimensionalidade, devido à variedade de interligações e relações entre as diferentes competências necessárias.

No concernente à gestão democrática, LÜCK (2000) nota que para se efectivar este tipo de gestão, a formação do gestor é uma condição prévia e incontornável ao desempenho da função de gestor escolar, em particular no momento actual caracterizado por mudanças sociais, políticas e tecnológicas em que a aprendizagem lidera os sectores vitais da sociedade. De acordo com FULLAN e HARGREAVES (2000), um profissional, neste caso, gestor escolar, precisa, de forma permanente, lutar por melhores resultados, aprendendo sempre a ser mais eficiente.

6 CONCLUSÃO

A pesquisa concluiu que a capacitação de gestores escolares analisada neste estudo contribui para a melhoria das práticas de gestão escolar, partindo de princípio que a gestão escolar é uma actividade complexa e multifacetada. Neste sentido, o facto de o programa de capacitação ter incluído diferentes áreas como: Gestão Pedagógica, Gestão de Recursos humanos, Gestão Financeira, Tecnologias de Informação e Comunicação, mostra interesse em munir os gestores de competências chave necessárias para uma boa gestão escolar.

Sabe-se que no mundo contemporâneo, o conhecimento precisa de ser renovado e melhorado ao longo da vida, por isso, os gestores escolares, tal como outros profissionais precisam de estar em constante capacitação, não só para se adaptarem a novas exigências, mas também para fomentarem mudanças nos seus locais de trabalho e melhorarem os processos de gestão, rumo à melhoria da qualidade de ensino.

As metodologias e as estratégias de ensino e aprendizagem adoptadas nesta capacitação privilegiaram o ensino centrado no aprendente, através do uso da ABP, uma metodologia que permitiu a aliança entre a teoria e a prática. Esta metodologia contribuiu também, para que os gestores (formandos) reflectissem nos problemas que enfermam as suas organizações e no contexto da capacitação identificarem soluções exequíveis e sustentáveis.

A ABP mostra-se pertinente, em particular, no contexto de Moçambique onde a exiguidade de recursos materiais, financeiros e às vezes dos próprios recursos humanos tem limitado o alcance dos objectivos que a escola pretende alcançar, principalmente quando se trata da escola pública.

A possibilidade de aplicar os conhecimentos teóricos na identificação de problemas concretos das escolas e posterior concepção de projectos, propondo medidas correctivas e soluções, tornou-se uma metodologia ajustada às necessidades dos aprendentes e das próprias escolas onde eles são gestores. Neste caso, a capacitação contribuiu, não só para o reforço do conhecimento adquirido durante as suas formações anteriores e experiências no terreno, mas também para o desenvolvimento de novas competências essenciais na realização das suas funções.

A capacitação contínua de gestores escolares visa actualizar e expandir as suas competências influenciando assim, uma gestão inovadora, proactiva, democrática e flexível, o que pode contribuir também para a melhoria da qualidade de ensino.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Gestão Escolar e Qualidade da Educação: um estudo sobre dez escolas paulistas. **Estudos e Pesquisas Educacionais**, p. 241-274, 2010. Disponível em: <<https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/abrucio>>. Acesso em: 2 de Fevereiro de 2024.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 2ª edição. Lisboa: Edições 70, 2002.

BAYARSTANOVA, Elmira; ARENOVA, Asyl; NURMUHAMETOVA, Raushan. Education System Management and Professional Competence of Managers. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 140, p. 427-431, 2014. <DOI:10.1016/j.sbspro.2014.04.448>. Acesso em: 2 de Fevereiro de 2024.

BEIRA, Joana Carlos; VARGAS, Sandra Martins Lohn; GONÇALO, Cláudio Reis. Gestão de Qualidade do Ensino Básico em Moçambique: Um estudo em escolas primárias públicas. **Navús, Revista de Gestão e Tecnologia**, v.5, n. 4, p. 65-77, 2015.

BORGES, Tiago Silva; ALENCAR, Gidéia. Metodologias activas na promoção da formação crítica do estudante: O Uso das Metodologias Ativas como Recurso Didáctico na Formação do Estudante do Ensino Superior, **Cairu em Revista**, v. 3, n. 4, p. 119-143, 2014.

Da SILVA, Sílvio Domingos Mendes; RODRIGUES, Denize Massimo. O papel das Tecnologias de Informação e Comunicação (tic) na Escola para a Socialização e Formação dos Jovens Residentes na Área Rural de Major Vieira /SC/ Brasil, **Sobre Tudo**, v. 13, p. 19-53, 2022.

FULLAN, Michael.; HARGREAVES, Andy. **A Escola como Organização Aprendizante: Buscando uma educação de qualidade.** 2ª edição. Porto Alegre. São Paulo: ARTEMED Editora, 2000.

GIL, António Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

HUBER, Stephan. School leader development: Current trends from a global perspective. **Revue Suisse des Sciences de Léducation**, v. 28, n. 5, p. 37-56, 2006.

KHAKI, Jan-e-Alam. Effective school leadership: Can it lead to quality education? Quality in Education: **Teaching and Leadership in Challenging Times**, v. 1, p. 206-217, 2006. Disponível em: <<https://ecommons.aku.edu/book>>. Acesso em: 26 de Fevereiro de 2024.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**, v. 17, n. 72, p. 11-33, 2000. <DOI: <https://doi.org/10.24109/2176-6673.emaberto.17172.2116>>. Acesso em: 26 de Fevereiro de 2024.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MINEDH Plano Estratégico de Educação 2020-2029. Maputo: MINEDH, 2020. Disponível em: <<https://planipolis.iiep.unesco.org/sites/default/files/ressources/2020-22-mozambique-esp.pdf>>. Acesso em: 2 de Fevereiro de 2024.

MULLER, Daiane; ROSSETTI, Kátia; DUTRA, Tatiana; PORTES, Gustavo; OLIVEIRA, Andressa. Gestão financeira descentralizada. *Centro Universitário Adventista.* São Paulo: Unesp, 2012. Disponível em: <https://d1wqtxs1x7le7.cloudfront.net/88261520/rodrigo_2C_Artigo_2.pdf_filename_UTF-8rodrigo_2C_Artigo>, Acesso em: 22 de Janeiro de 2024.

ODURO, George; DACHI, Hillary; FERTIG, Michael. Educational leadership and quality education in disadvantaged communities in Ghana and Tanzania. Paper presented at the Commonwealth Council for Educational Administration and Management Conference. Durban: International Convention Centre, 2008. Disponível em: <<https://r.ucc.edu.gh/xmlui/bitstream/handle/123456789/9094/Educational>>. Acesso em: 24 de Abril de 2023.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de Literatura: O Conceito de Gestão Escolar. *Cadernos de Pesquisa*, v. 48, n. 169, p. 876-900, <<https://doi.org/10.1590/198053145341>>, 2018. Acesso em: 2 de Outubro de 2023.

PAZ, Cláudia do Nascimento; WISCH, Tasia Fernanda. Ser Professor na Perspectiva Inclusiva: Saberes, Fazeres e Compromissos em uma Tríade Formativa. **Revista Contexto & Educação**, v. 37, n. 116, p. 9-22, 2022.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernane Cesar. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2ª edição. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

RODRIGUES, Carolina Braz Carlan; MENEZES, Karla Mendonça; CANDITO, Vanessa. Formação continuada: Percepções docentes sobre as contribuições de processos formativos contínuos. **Revista Contexto & Educação**, v. 37, n. 118, p. 1-15, 2022.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LÚCIO, Maria del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 5ª edição. Porto Alegre: Editora Penso, 2013.

SARAIVA, Margarida; REIS, Elizabeth; ROLDÃO, Víctor. Conceituar a Qualidade de Ensino: Uma Aplicação Prática no ISCTE e na Universidade de Évora. **Economia e Sociologia**, v. 81, p. 63-79, 2006.

SILVA, Ana Maria Costa e. A Formação Contínua de Professores: Uma Reflexão sobre as Práticas e as Práticas de Reflexão em Formação. **Educação e Sociedade**, v. 21, n. 72, 2000. <<https://doi.org/10.1590/S0101-73302000000300006>>. Acesso em: 23 de Outubro de 2023.

TEIXEIRA, Santos. **Gestão das Organizações**. 2ª edição. Madrid: MacGraw-Hill, 2005.

TOBIN, James. Management and Leadership Issues for School Building Leaders. **International Journal of Education Leadership Preparation**, v. 9, n. 1, 2014. Disponível em: <<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1024110.pdf>>. Acesso em: 4 de Setembro de 2023.

UNESCO. **Educação Para Todos: O Compromisso de Dakar**. 2ª edição. Brasília: UNESCO, CONSED, Ação Educativa, 2001.