Avanços e contribuições à gestão escolar moçambicana: caminhos e perspectivas para melhoria da educação

FAIRA ALICE DA GRAÇA SUMBANE*

Resumo: A gestão escolar é uma forma de administrar a escola para atender as exigências de todos os sectores, visando garantir a qualidade de ensino e de aprendizagem para os alunos, onde o gestor tem que assumir o papel de articulador, deste modo pressupõe a ideia de participação. O artigo procura contribuir para a melhoria da educação em Moçambique, onde a gestão e a liderança escolar constituem pilares importantes de organização escolar para o desenvolvimento do sistema de ensino pela aprendizagem. O procedimento metodológico utilizado é de abordagem qualitativa, traduzida na revisão bibliográfica. Assim, pode-se constatar que a falta de assiduidade de gestores escolares nas escolas, reflete-se no absentismo dos professores e consequentemente desistência dos alunos na escola. E os resultados da pesquisa indicam que a melhoria da educação está diretamente ligada a participação da comunidade na gestão escolar, e, sobretudo ao papel do diretor, tendo em conta que é a gestão escolar que visa organizar os recursos (físicos, financeiros e humanos) e as atividades realizadas no ambiente educacional da melhor maneira possível.

Palavras-chave: Gestão Escolar Moçambicana; Avanços; Contribuições; Caminhos-perspectivas.

Advances and contributions to mozambic school management: paths and perspectives for improving education

Abstract: School management is a way of managing the school to meet the demands of all sectors, aiming to guarantee the quality of teaching and learning for students, where the manager has to assume the role of articulator, thus presupposing the idea of participation. The article seeks to contribute to the improvement of education in Mozambique, where school management and leadership constitute important pillars of school organization for the development of the teaching-through-learning system. The methodological procedure used is a qualitative approach, translated into a bibliographic review. Thus, it can be seen that the lack of attendance of school managers in schools is reflected in teacher absenteeism and consequently students dropping out of school. And the research results indicate that improving education is directly linked to community participation in school management, and, above all, to the role of the director, taking into account that it is school management that aims to organize resources (physical, financial and human) and the activities carried out in the educational environment in the best possible way.

Key words: Mozambican School Management; Advances; Contributions; Paths-perspectives.

* **FAIRA ALICE DA GRAÇA SUMBANE** é mestranda em Administração e Gestão Escolar na Universidade Licungo. Engenheira Civil. tecnica do Serviço Distrital de Educaco, Juventude e Tecnologia de Quelimane. Email: faira19@hotmail.com

Introdução

O presente artigo visa explanar e fundamentar os avanços da gestão escolar moçambicana, suas contribuições, perspectivas e percursos, tendo em conta que a educação em Moçambique carrega ainda nos dias atuais, as marcas de um período histórico e das inúmeras questões sociopolíticas e económicas vinculadas aos processos de colonização europeia, o que torna relevante o estudo, pois importa conhecer o passado, analisar o percurso para contribuir nas propostas das revisões curriculares futuras.

Após a independência, o sistema educativo sofreu várias reformas que tinham em vista adequar a formação dos moçambicanos aos contextos sócio-políticos, económicos e culturais, marcados pelo alcance da independência, em 1975.

Destacam-se como principais marcos a aprovação das linhas orientadoras do sistema educativo, como o surgimento da Lei 4/83 de 23 de Março; da Lei 6/92 de 6 de Maio; e da Lei 18/2018 de 28 de Dezembro (MOCAMBIQUE 1983, 1992, 2018), e ainda da política nacional de Educação em 1995 (MOCAMBIQUE, 1995).

Para MINEDH as reformas sofridas pelo sistema educativo, tem o foco adequar a formação dos moçambicanos, prevê-se o cumprimento de metas como: garantir que todas as meninas e meninos tenham acesso a um desenvolvimento de qualidade na primeira infância, cuidados e Educação Pré-Escolar, de modo que eles estejam prontos para o Ensino Primário; garantir educação pública, gratuita, laica, democrática, inclusiva e de qualidade social para todos (MOCAMBIQUE, 2019).

Para o cumprimento do alcance das metas, que foram colocadas pelo Sistema Nacional de Educação (SNE) que induziram avanços e contribuições à gestão escolar moçambicana através das leis acima mencionadas, é necessário que o fator da gestão escolar seja capaz de suprir as lacunas no sistema educativo para o cumprimento das diretrizes para a monitoria e supervisão, tendo sido elaborado o Plano Estratégico da Educação 2020-2029 com objetivo de assegurar a todas as crianças a oportunidade de concluir o ensino primário com qualidade de forma inclusiva, otimizar o uso dos recursos disponibilizados para melhorar a eficiência da gestão escolar, e, por conseguinte, reforçando o papel dos conselhos de escola para uma gestão participativa (MOÇAMBIQUE, 2018).

Neste contexto, Pegoraro (2014) evidencia que as escolas em que a gestão se caracteriza como comunicativa, participativa, aberta à comunidade escolar através do diálogo constante com os docentes e não-docentes, essas escolas encontram-se mais organizadas, estruturadas e com melhor aproveitamento no processo de ensino aprendizagem. Aliás, a gestão é um conjunto de princípios relacionados às funções de planejar, organizar, dirigir e controlar uma organização. Consiste no ato de organizar e gerenciar recursos, pessoas, processos e estratégias de forma padronizada sob a proposta de alcançar um objetivo preestabelecido pela equipe ou organização. A gestão escolar é o meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos (LUCK, 1998).

Com isso, a gestão escolar é um sistema de organização da escola que envolve todos os sectores que se relacionam com as práticas escolares. Seu foco principal está no desenvolvimento sócio educacional eficaz da instituição, com

orientação voltada para atingir resultados, motivar equipes e alcançar os objetivos com ênfase na qualidade do currículo.

Porém, para Domingos (2010, 2016, 2017) a gestão democrática participativa nas escolas é um modelo de organização escolar que busca promover a participação de todos os atores envolvidos no processo educativo, desde os pais e responsáveis pelos alunos, até os professores, funcionários e membros da comunidade local. Essa forma de gestão visa garantir o exercício da autonomia escolar, a tomada de decisões coletivas e a construção de um ambiente inclusivo e participativo.

Deste modo, há que destacar as demandas da gestão escolar democrática participativa e o trabalho nas escolas com base, na organização escolar, na construção da gestão escolar democrática, gestão democrático-participativa na organização do espaço escolar, desafios enfrentados pelos gestores em educação (sobre evasão escolar, preparar professores para um ensino de qualidade, participação dos pais e responsáveis da comunidade, abertura de espaço para inovações, comunicação escolar, ações de liderança necessárias ao trabalho de gestão escolar). (DOMINGOS, 2010, 2016, 2017).

Em termos de contribuições à gestão escolar, no alcance destes objetivos acima referenciados, encontramos os seis principais pilares que constituem a gestão das escolas, a gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão financeira, gestão de recursos humanos, gestão da comunicação e gestão de tempo e eficiência dos processos. Cujas atuações visam autonomia administrativa, financeira, pedagógica e optimização de tempo e processos nas instituições de ensino, sendo os pilares de maior destaque.

O responsável por atuar na organização da gestão escolar é o Gestor Escolar. Este profissional tem a missão de elaborar propostas pedagógicas para a escola em que atua, com base na democracia e na participação da comunidade, garantindo a manutenção da qualidade do ensino.

A qualidade de ensino em Moçambique é bastante questionada, e tem se apontado a gestão escolar como sendo determinante no resultado da existência ou não de qualidade no ensino. Com isso, mostra-se pertinente o estudo de modo a melhorar a qualidade do ensino através da contribuição da gestão escolar no que conserve a qualidade no ensino.

Este artigo encontra-se dividido em 5 seções: a primeira seção apresenta o propósito da abordagem e as bases conceituais para análise dos modelos de gestão escolar, a segunda seção é referente ao contributo das reformas curriculares na melhoria da qualidade de ensino com o contributo da gestão escolar em Moçambique, a terceira seção foca na contribuição a gestão escolar e a quarta seção apresenta as considerações finais.

O propósito da abordagem e as bases conceituais para análise dos modelos de gestão escolar

Neste artigo, arrolam-se as diferentes componentes do desenvolvimento da educação moçambicana pós independência e o atual estágio, e é evidente que a gestão participativa e dialógica é o caminho para os avanços esperados, tendo em conta os desafios que o país tem atravessado.

Nesta ordem de ideias questiona-se: *Quais são os caminhos e as perspectivas*

para o avanço da gestão escolar em Moçambique?

É evidente que o avanço da gestão escolar está diretamente ligado à autonomia, ao poder de decisão, pois a decisão do sujeito com poder de decisão ou a forma como é distribuído este poder, nos mostra que perspectivas e caminhos devemos desenhar para que tenhamos avanços consideráveis no nosso país.

A gestão escolar eficiente torna-se possível com o contato entre a escola e familiares, é muito mais dinâmico, fácil e estratégico. É possível reduzir os custos dos serviços e materiais, ao oferecer informações digitais atualizadas e instantâneas. Dessa forma, a optimização de processos escolares torna-se realidade conforme as necessidades de cada comunidade.

Santos (1996) relata a analogia existente entre os objetivos básicos que envolvem os termos Administração, Administração escolar e Gestão escolar: planejar, organizar, dirigir e controlar os serviços necessários para o bom funcionamento tanto das empresas, quanto das instituições de ensino.

A principal função da gestão escolar é zelar pela qualidade dos processos educativos, qualidade esta que só é possível atingir quando os objetivos básicos são cumpridos na integra. Daí que o foco das suas ações esteja direcionado para a qualidade de aprendizagem dos alunos. Deste modo, a gestão escolar é responsável pelas experiências e pelos resultados das escolas e garantir aos educandos um processo de ensino de qualidade que remete a aprendizagem significativa por parte dos alunos.

A situação do diagnóstico no processo educativo é bastante complexa, pela variedade de fatores constantes no processo de aprendizagem, adaptação escolar e fatores de ordem interna: físicos, intelectuais, emocionais e externos diretamente ligados ao meio ambiente. O diagnóstico na educação, acompanhamento dos objetivos educacionais, sempre voltados para o processo de desenvolvimento integral da personalidade do aluno.

Vejamos os modelos de gestão escolar existentes que se destacam e sintetizam todos os outros, segundo o site (https://educadordofuturo.com.br/gestao-escolar/tipos-de-gestao-escolar-educacional/):

> **1. Gestão burocrática e de administração centralizada**: neste modelo de gestão escolar educacional, as decisões se concentram na figura do diretor da escola. Ele tem autonomia para assinar documentos e aprovar ou não a planificação escolar. O diretor pode delegar as tarefas burocráticas e administrativas aos profissionais que ele julgar tecnicamente qualificados para assumi-las. Cabe a ele também supervisionar e orientar os trabalhos de carácter administrativo, a fim de garantir que tudo saia dentro dos conformes;
>
> **2. Gestão com decisões e ações compartilhadas**: diferentemente do modelo anterior, neste tipo de gestão escolar educacional as decisões e as ações são compartilhadas. Em vez de concentrar tudo na figura do diretor, aqui as tomadas de decisão passam por coordenadores, supervisores, professores e até mesmo alunos. Todos os personagens envolvidos no processo de ensino e que entendem a realidade escolar são consultados.
>
> **3. Gestão participativa**: neste terceiro tipo de gestão escolar educacional, a comunidade escolar é convidada a participar das

> tomadas de decisão. Os gestores e membros da comunidade se mobilizam para juntos, encontrarem as melhores soluções para o ensino. Na gestão participativa, é possível fazer atualizações na grade curricular de acordo com a realidade socioeconómica e cultural da comunidade em que a instituição está inserida. As vantagens da gestão participativa abrangem docentes, discentes e gestores. Com ela é possível, direcionar melhor os recursos financeiros, que passarão a ser aplicados naquilo que realmente importa.

Como pôde-se perceber, tratam-se de modelos diferentes e que atendem a objetivos distintos, contudo, cada um possui suas particularidades e sua adequabilidade que para o caso de Moçambique entende-se que a gestão participativa vai de encontro com as necessidades do país, tendo em conta que há diversidade de culturas, condições socioeconómicas, abre espaço para o estudo da melhor solução para cada região do país.

Segundo Soares (2012) podemos, em síntese, dizer que há três práticas de gestão escolar mais comuns no cotidiano dos educadores e das escolas: a gestão democrática, a gestão burocrática e a gestão autocrática.

> 1. A gestão democrática é também participativa. Nela o gestor encontra-se com os demais membros do contexto escolar para partilhar problemas, ouvir propostas e tomar as decisões, sempre pautando pelo bom senso, pela ética e pela autoridade que lhe é conferida pela função que desempenha.
>
> 2. A gestão burocrática é aquela em que o gestor permanentemente ocupa-se de formulários, fichas de controle e afirma seguir as normas de modo a dar à instituição uma organicidade rígida. Nesse caso, geralmente, as especificidades não consideradas e as decisões podem se sobrepor às reais necessidades da equipe gestora, dos educadores, funcionários, alunos e, mesmo, opor-se aos reais interesses da educação, que são a qualidade de ensino e a formação permanente.

A gestão democrática consiste na descentralização de poder e o líder compartilha problemas da organização com os demais membros, ausculta propostas e toma decisões baseando-se na coletividade (TEIXEIRA, 2005, p. 8).

Segundo Lück (2002), o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e outros funcionários, os pais, os alunos e quaisquer outros representantes da comunidade que estejam interessados na escola e na melhoria do processo pedagógico. Gestão, como já comentado, pressupõe a ideia de participação, de uma ação construída em conjunto por seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo orientado por uma vontade coletiva.

Ainda sobre a democracia na atualidade, um fato notável, tanto na escola pública democrática, quanto à democracia da participação ou direta no sistema educativo resume-se na representação dos profissionais nos órgãos tradicionais da escola, os Conselhos de escolas. Esses, em parte, na prática, nada ou pouco contribuem para o projeto político pedagógico deliberativo, isto é, nem favorecem a participação efetiva da comunidade nos assuntos da escola em geral e, em particular, para uma progressiva autonomia pedagógica,

administrativa e de gestão financeira para a resolução dos problemas de ensino e da gestão inerentes à melhoria da qualidade da educação, condições inexoráveis para uma educação consciente e critica, (DOMINGOS e PERREIRA, 2021).

> 3. Na gestão autocrática, por sua vez, o gestor constrói em torno de si uma muralha, considerando-se superior aos demais membros da equipe escolar. A concentração de poder e as atitudes autoritárias são comuns a esse modelo de gestão, pois não são consideradas necessidades ou opiniões.

Há, ainda, uma combinação entre os modelos de gestão burocrática e autocrática, circunstancia em que o gestor passa a encontrar sérias dificuldades para compor sua equipe de trabalho, na medida em que afasta-se do fator básico que é a valorização dos profissionais que o cercam, bem como incorre em erros ainda mais sérios, isolando-se e distanciando-se de possibilidade de construir relações interpessoais solidarias.

Vejamos o entendimento de outros autores mediante aos tipos de gestão mencionados pelo Soares (2012): A Gestão Autocrática é um tipo de gestão que se baseia pela centralização do poder, imposição dos pontos de vista e impede a participação membros na tomada de decisão da organização.

A gestão escolar é um sistema de organização da escola que envolve todos os sectores que se relacionam com as práticas escolares. Seu foco principal está no desenvolvimento sócio educacional eficaz da instituição, com orientação voltada para atingir resultados, motivar equipes e lideranças, e alcançar os objetivos com ênfase na qualidade do currículo.

De acordo com vários autores, Rasmi; Cucu (sa/sd), Domingos (2017a), para alcançar os objetivos propostos encontramos os seis principais pilares que constituem as vertentes ou práticas de gestão técnico-administrativas e pedagógico-curriculares dos directores nas instituições de ensino:

> **a) Gestão pedagógica**: implica na organização, planificação e administração da área educativa. Uma vez que se relaciona diretamente à atividade fim do sector educacional, é o pilar mais importante da gestão de escolas e cursos. Sejam eles profissionalizantes, cursos livres, cursos de idiomas ou de ensino superior. Para colocá-la em prática, a figura do diretor é essencial, contando com a ajuda do coordenador pedagógico. Juntos, eles fazem planificação pedagógica anual, e sua atuação contempla quatro áreas, gestão de resultados, gestão de currículos, gestão da ação docente e gestão do património.
>
> **b) Gestão administrativa**: cuida da instituição como estrutura física, como o prédio, os equipamentos, materiais necessários para o funcionamento das aulas e dos projetos propostos pela gestão pedagógica. Esta parte tem também a missão de zelar pelos bens e garantir que sejam bem utilizados em prol do ensino.
>
> **c) Gestão financeira**: ela organiza o orçamento da instituição e se responsabiliza em distribuir de forma ordenada a verba para os diferentes sectores

da escola. Cuida da parte financeira da instituição, como o cálculo de custos, o fluxo de caixa e a inadimplência sob controle. Ela deve andar de mãos dadas com a gestão administrativa para que todos os gastos sejam dimensionados de maneira correta.

d) Gestão de recursos humanos: é responsável pela organização e distribuição de tarefas de pessoal, e por manter o bom relacionamento entre todas as partes. A principal missão da gestão de recursos humanos é motivar as equipes e garantir que todos estejam satisfeitos. Consequentemente, terão um bom rendimento de suas atividades.

e) Gestão da comunicação: está diretamente relacionada com a gestão escolar de recursos humanos, mas ela não se basta apenas em garantir que os colaboradores estejam satisfeitos e motivados. Ela se projeta para além dos muros das instituições e envolve toda a comunidade escolar, como os responsáveis dos alunos. É também competência desta área mantê-los informados sobre as atividades da instituição.

f) Gestão de tempo e eficiência dos processos: Todos os sectores da escola funcionam como uma engrenagem de um relógio. Se algo não funciona ou funciona mal, gera atrasos ou até a parada dos ponteiros. Manter os olhos e ouvidos bem atentos, prestar atenção e planejar todas as etapas dos processos é importante para os gestores conseguirem identificar quais engrenagens atrasam ou prejudicam cada sector. A gestão de tempo e eficiência dos processos está diretamente relacionada com a produtividade dos sectores.

O contributo das reformas curriculares na melhoria da qualidade de ensino em Moçambique

A reforma curricular do ensino básico em Moçambique implementada a partir de 2004, deu início às seguintes inovações: a introdução de ciclos de aprendizagem; o ensino básico integrado; o currículo local; a progressão por ciclos de aprendizagem; a introdução das línguas moçambicanas; a introdução da língua inglesa, ofícios, educação moral e cívica e educação musical.

A segunda inovação diz respeito ao ensino básico integrado, caracterizado por desenvolver no aluno, habilidades, conhecimentos e valores de forma articulada e integrada de todas as áreas de aprendizagem, que compõem o currículo, conjugados com as atividades extracurriculares e apoiado por um sistema de avaliação, que integra as componentes sumativas e formativa, sem perder de vista a influência do currículo oculto (MOÇAMBIQUE, 2003, p. 26).

Moçambique passou por várias reformas curriculares consubstanciadas nas leis 4/83, 6/92 e 18/2018 que trouxeram alterações que a seguir são apresentadas (MOÇAMBIQUEE, 1983, 1992, 2018):

Tabela 1: Descrição resumida das leis que determinaram as reformas curriculares, regimes e atividades desenvolvidas desde a independência nacional em 1975 até 2022

	Lei 4/83	**Lei 6/92**	**Lei 18/2018**
Âmbito	É a primeira lei de uma nova república independente que transforma o ensino colonial para um ensino eminentemente socialista Moçambicano, o HOMEM NOVO	Surge como forma de reajuste da lei 4/83. Introduz em 2003 um novo Plano Curricular do Ensino Básico, ora em vigor, em consequência da reforma do currículo escolar anterior	Surge para reajustar a lei 6/92. Introduz a educação pré-escolar, altera-se o número de classes em cada subsistema de ensino, introduz-se o ensino a distância a nível secundário e impõem-se o acolhimento de alunos portadores de deficiência a todos níveis, assim como introdução de educação para qualificações
Objetivo	Aprova a Lei do Sistema Nacional de Educação e define os princípios fundamentais na sua aplicação (a educação é dirigida, planificada e controlada pelo estado, que garante a sua universalidade e laicidade no quadro da realização dos objetivos fundamentais consagrados na constituição).	Reajusta o quadro geral do Sistema Nacional de Educação (SNE) e adequa as disposições nele contidas (o estado no quadro da lei permite a participação de outras entidades, incluindo comunitárias, cooperativas, empresariais e privadas no processo educativo).	Estabelece o Regime Jurídico do Sistema Nacional de Educação na República de Moçambique (orienta-se pelos seguintes princípios gerais: educação, cultura, formação e desenvolvimento humano equilibrado e inclusivo é direito de todos os moçambicanos; educação como direito e dever do estado; promoção da cidadania responsável e democrática, da consciência patriótica e dos valores da paz, diálogo…)
Atividades desenvolvidas	Deu aos jovens e trabalhadores a concepção científica do mundo através do ensino de acordo com a nova experiência revolucionaria e da ideologia do proletariado desenvolvendo capacidades de análise e síntese de	Proporcionou o acesso ao ensino de base aos cidadãos moçambicanos, contribuindo para garantir a igualdade de oportunidade de acesso a uma profissão e aos sucessivos níveis de ensino. Há harmonização entre as necessidades do país e	Redefine-se o perfil de ingresso para formação de professores. Introduz-se o ensino básico obrigatório e gratuito de nove classes, ensino secundário de seis classes, o ensino a distância no ensino secundário e superior, educação inclusiva a todos níveis e educação

	investigação e inovação da organização e direção científica do trabalho de acordo com os ditames socialistas.	as aptidões de cada um. Introduz-se métodos de ensino centrados no aluno no contexto da aprendizagem escolar.	vocacional.
Ensino Pré-escolar	Educação pré-escolar destina-se a crianças com idade inferior a sete anos	O ensino pré-escolar destina-se a crianças com idade inferior a 6 anos como complemento de ação educativa da família, com a qual coopera estreitamente	O ensino pré-escolar destina-se a crianças com idade inferior a 6 anos como complemento de ação educativa da família, com a qual coopera estreitamente

Fonte: Adaptada pela autora

A este respeito sobre os avanços nas reformas legislativas no país, visando a expansão do acesso escolar, importa incorporar o seguinte pensamento no âmbito de desenvolvimento local da escola pública moçambicana:

> Para a escola se constituir em uma instituição de vinculação cultural, é imprescindível uma análise reflexiva das políticas públicas atuais, buscando dissipar ambiguidades nos valores e intenções para a historicidade africana. Trata-se de olhar a história dos paradigmas culturais na construção do humano, pois, a cultura é indutora no conteúdo da formação e uma possibilidade de inclusão. (DOMINGOS, 2017b).

Deste modo, ao adentrar na melhoria das aprendizagens, na inclusão, com essas reformas podemos pressupor várias melhorias no sistema de ensino em Moçambique como:

> 1. A idade inicial para entrada no sistema de educação nacional é de 6 anos, ou seja, mais cedo que a idade aceite na época após a independência nacional, garantido que as crianças comecem a desenvolver as suas capacidades intelectuais mais cedo;
>
> 2. A consolidação do princípio de educação para todos, que permite a entrada das crianças no ensino primário e básico sem o pagamento de taxas de matriculas e ou mensalidades permitindo desta forma que todas as crianças de todos extratos sociais possam estudar mesmo não tendo muitas condições financeiras;
>
> 3. Formação massiva inicial e continua de professores com incidência no aperfeiçoamento de métodos de ensino, onde os métodos de ensino são centrados no aluno, sendo que, que inicialmente o ensino focava-se mais no professor que era considerado o detentor de todo conhecimento, valorização do trabalho do aluno, sendo que na atualidade os alunos tem mais autonomia e espaço para investigar e procurar mais conhecimentos sem limitação; a construção de mais escolas perto da comunidade.

Contribuição à gestão escolar

A gestão escolar é fundamental para garantir a eficiência e a sustentabilidade de uma instituição de ensino. Mais do que nunca, é preciso adotar uma postura estratégia para estabelecer rotinas e processos inteligentes e otimizados. Isso fará toda a diferença na hora de oferecer um ensino de qualidade, atrair e reter mais alunos, além de ter uma posição mais competitiva e relevante no mercado.

É notório que a gestão do ensino se apresenta como determinante para o sucesso ao proporcionar às instituições educacionais uma gestão eficiente em todos os sentidos e aspectos possíveis. Tendo o aluno como foco, todas as demais ações da escola podem e devem ser direcionadas à construção de um ensino de qualidade.

Deste modo, no que diz respeito aos desafios para o princípio básico da igualdade de oportunidades educativas enfrentados pelos gestores em educação, um dos principais é a redução da evasão escolar. Para isso, é necessário adotar estratégias de combate à evasão, como a criação de programas de acompanhamento individualizado dos alunos, o fortalecimento do vínculo entre escola e família e a oferta de um ensino de qualidade, com métodos pedagógicos inovadores e atrativos. Outro desafio é preparar os professores para um ensino de qualidade. Isso requer investimentos em formação continuada, para que os educadores estejam sempre atualizados e capacitados para lidar com as demandas educacionais da atualidade. Além disso, é importante criar espaços de reflexão e diálogo entre os profissionais, para que possam compartilhar experiências e construir conhecimentos coletivamente (DOMINGOS, 2010; 2016; 2017a; 2017b).

Desta forma, fica claro que o modelo de gestão escolar a ser praticado para alcançar as perspectivas inclusivas de educação para todos na educação moçambicana é a participativa que gera satisfação em torno da qualidade de ensino e participação de todos intervenientes necessários para um resultado satisfatório.

Cabe ao gestor escolar, focar a ação da gestão na aprendizagem dos alunos, avaliar as ações da escola, coordenar a construção, acompanhar a execução e avaliação do projeto político pedagógico, monitorar e avaliar continuamente a qualidade do processo pedagógico e priorizar o coletivo.

Considerações finais

Com o presente artigo podemos tecer o seguinte:

As competências que o mundo atual exige são cada vez mais complexas devido a rápida transferência de informação. Daí, a necessidade de se desafiar continuamente por uma educação mais exigente e de maior qualidade, e isto afeta a forma como a gestão tem sido efetivada nos locais educacionais.

Na tomada de decisões devem-se respeitar os processos, evitando a burocratização e rotinização da gestão, que priorizam prazos, normas procedimentais, atas e outros ofícios em detrimento do pensar e do agir coletivos. Isso para que o critério central das decisões coletivas seja o da qualidade da escola pública e não o interesse elitista ou excludente, descomprometido com a educação e não enfatizada na transformação social, princípio básico da igualdade de oportunidades educativas (DOMINGOS, 2021).

A estrutura organizacional das escolas deve ter como princípio o trabalho em

conjunto entre todas as pessoas que fazem parte do grupo escolar, agem em prol dos objetivos da educação relacionada à sociedade e formação dos alunos. O gestor escolar tem papel muito importante no centro das organizações escolares, pois ele é o mediador de todas as ações. A instituição escolar não deve ser uma instituição que age de forma isolada, mas estabelece relações com toda a sociedade. Sendo o gestor o representante da instituição, ele necessita de conhecimentos administrativos e pedagógicos.

Com isso, a participação coletiva de todos os sectores da escola nas decisões pedagógicas dá início à superação do poder autoritário e individualista. A gestão democrática contemporânea vem com a finalidade de estabelecer cada vez mais novos vínculos internos na escola e vínculos com a comunidade externa. A democratização institucional tornou-se um novo caminho para promover a prática pedagógica para a contribuição do processo participativo mais amplo. O princípio da gestão democrática é promovido na comunidade escolar uma nova redistribuição das responsabilidades, tarefas, metas para intensificar o maior comprometimento com os objetivos educacionais.

Para o desenvolvimento da gestão escolar, os diretores de escolas eficazes relacionam o estilo de liderança adequado de acordo com a situação, mas nunca poderão fugir do diálogo: o saber ouvir é mais importante, às vezes, do que o ordenar. A gestão democrática e participativa que se deseja na unidade escolar é muito mais do que um dever fazer simplesmente, ela é uma construção social e histórica que cria raízes fortes na formação plena do aluno, como ser humano, cidadão, autónomo e ético, pronto para viver em sociedade.

Portanto, a participação nos processos de gestão da escola moderna não é apenas de domínio geral do diretor, e sim, todos devem contribuir para que a escola seja administrada de forma humana, que interage em si e sobre si, operando através de processos organizativos próprios, construindo-se pela participação do todo, sendo interligada em forma de rede que possui dimensões interligadas com todos os seus sectores, nunca agindo de forma unilateral. Todo participante do meio escolar que constrói práticas não autoritárias desenvolve melhores formas de organização, pois cada um consegue juntar suas melhores habilidades que resultam na ação conjunta da gestão escolar.

No que respeita à gestão burocrática pedagógica, as escolas só se limitam a implementar os currículos, as circulares do Ministério sobre a distribuição do serviço docente, constituição de turmas, horários e ocupação de espaços e regulamentos de avaliação (DOMINGOS, 2010; 2016).

Há uma necessidade urgente de mudança de atitude de todos os intervenientes da gestão escolar, começando pelos membros de direção das escolas que precisam encarrar a qualidade do ensino como a prioridade máxima, que as percentagens de passagem não têm importância perante a qualidade de ensino. Os professores, alunos e a comunidade em geral devem entregar-se à causa cientes que a mudança parte de cada um deles e não somente da direção da escola, devem ser mais ativos perante as situações de decisões que interfiram na qualidade de ensino que se pretende.

Para uma gestão democrática ser construída numa escola, ela precisa de uma planificação participativa. A participação, além de aprimorar a gestão, agrega a responsabilidade e

compromisso coletivo com os objetivos comuns definidos. A planificação tem a função de analisar a realidade escolar, identificando as dificuldades existentes e a sua causa, definir os objetivos e metas que compatibilizam com o sistema escolar, na determinação de atividades compatíveis com os recursos materiais e humanos.

Referências

ALVES, L. P. Os desafios da escola pública paranaense na perspectiva do professor (PDE). Produções didático-pedagógicas: os sujeitos da comunidade escolar em diálogo. Paraná: **Editora**, 2014. v. 2.

BARCELONA SUPERFICIES DE BORRACHA https://barcelonasuperficies.com.br/blog/gestao-escolar/ Visitado em 12 de dezembro de 2023.

CHIAVENATO, I. Administração geral e publica: teoria e mais de 500 questões com gabarito. 6. Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2006.

DOMINGOS, A. B. A contemporaneidade da educação africana: o presente a despeito do passado e da cultura. Que perspectivas? **Revista Educação e Políticas em Debate** – v. 6, n. 2, p. 275–288, mai./ago. 2017b.

DOMINGOS, A. B. A organização das escolas secundárias em Moçambique no período multipartidário 1994-2015: desafios e perspectivas para o desenvolvimento da gestão escolar. **Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Filosofia e Ciências - UNESP**, Campus de Marília, 2017a.

Domingos, A. B. Administração do sistema educativo e a organização das escolas secundárias em Moçambique (1975-1999). Do burocrático à a nova ordem mundial. Alemanha: **Novas edições acadêmicas**, 2016.

DOMINGOS, A. B. PEREIRA, S. M. A igualdade de oportunidades educativas como pressuposto da democracia e as contradições na gestão democrática. Araraquara, v. 25, n. 3: **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, 2021.

DOMINGOS, A. B. Administração do sistema educativo e a organização das escolas em Moçambique no período pós-independência 1975-1999: descentralização ou recentralização?. Braga: Universidade do Minho: **Dissertação de mestrado**, 2010.

EDUCADOR DO FUTURO/site: https://educadordofuturo.com.br/gestao-escolar/tipos-de-gestao-escolar-educacional/ Publicado em abril 8, 2020, visitado em 19 de dezembro de 2023.

FORMOSINHO, J. A Regionalização do Sistema de Ensino: Cadernos Municipais. Braga. Universidade de Minho: **Revista de Ação Regional e Local**, 1986. 63-67 p.

LUCK, H. et al. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. Rio de janeiro: **DP&A editora**, 2002.

LUCK, H.; FREITAS, K. S. De; GIRLING, R.; KEITH, S. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. Petrópolis, RJ: **Vozes**, 2005.

MOÇAMBIQUE. **Ensino pré-primário e primário. Educação primária**. Maputo: Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano, 2019a.

MOÇAMBIQUE. **Lei 18/2018 do Sistema Nacional de Educação**. Maputo: Boletim da República, Serie I, n° 254, 2018.

MOÇAMBIQUE. **Lei 4/1983 do Sistema Nacional de Educação**. Maputo: Boletim da República, Serie I, n° 12, 1983.

MOÇAMBIQUE. **Lei 6/1992 do Sistema Nacional de Educação**. Maputo: Boletim da República, Serie I, n° 19, 1992.

MOÇAMBIQUE. **Plano Estratégico da Educação**. Maputo: Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano, 2020.

RASMI; CUCU, Jacinto Salavador. **Organização e Gestão escolar. Ensino à distancia**. Maputo: Universidade Pedagogica, s/a.

SANTOS, T. M. Noções de administração escolar. São Paulo: **Companhia Editora Nacional**, 1996.

Recebido em 2024-02-15
Publicado em 2024-03-06