

## GESTÃO EDUCACIONAL EM MOÇAMBIQUE: DESAFIOS *VERSUS* SOLUÇÕES EM ESCOLAS BÁSICAS DO DISTRITO DE LICHINGA

### EDUCATIONAL MANAGEMENT IN MOZAMBIQUE: CHALLENGES *VERSUS* SOLUTIONS IN BASIC SCHOOLS LICHINGA DISTRICT

### GESTIÓN EDUCATIVA EN MOZAMBIQUE: DESAFÍOS *VERSUS* SOLUCIONES LAS ESCUELAS BÁSICAS DEL DISTRITO DE LICHINGA

Edigar Wilson Magalhães<sup>1</sup> <https://orcid.org/0009-0007-7789-7580>

João Baptista Amide<sup>2</sup> <https://orcid.org/0009-0002-0219-6388>

<sup>1</sup> Universidade Católica de Moçambique – Lichinga, Niassa, [edgarwilsonlcg03@gmail.com](mailto:edgarwilsonlcg03@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Católica de Moçambique – Lichinga, Niassa, [amidej2020@gmail.com](mailto:amidej2020@gmail.com)

**RESUMO:** O presente artigo tem como objetivo compreender os desafios e estratégias da gestão educacional em três escolas do distrito de Lichinga, em Moçambique, analisando como as práticas de liderança e administração escolar podem contribuir para a melhoria da qualidade educativa. A pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa e exploratória, utilizando entrevistas semiestruturadas com seis gestores escolares como instrumento principal de coleta de dados. A análise foi realizada com base na triangulação de dados e na análise de conteúdo, permitindo identificar padrões, dificuldades e práticas de gestão eficazes. Os resultados evidenciam que os gestores enfrentam múltiplos desafios, incluindo sobrecarga administrativa, escassez de pessoal qualificado, limitação de recursos financeiros e materiais, insuficiência de infraestruturas e baixa participação da comunidade escolar. Os fatores internos e externos impactam diretamente a eficácia da gestão e a qualidade do ensino, tornando necessárias estratégias adaptativas. Entre as medidas adotadas, destacam-se o planeamento estratégico, a capacitação contínua de gestores e professores, a supervisão pedagógica sistemática e a gestão participativa envolvendo docentes, alunos e comunidade. Conclui-se que a melhoria da gestão educacional depende da integração harmoniosa entre liderança, recursos, planeamento e participação comunitária, sendo imprescindível investir na formação profissional, na otimização de recursos, na ampliação das infraestruturas e na implementação de práticas pedagógicas inovadoras.

**Palavras-chave:** Gestão Educacional; Desafios; Estratégias; Escolas em Moçambique.

**ABSTRACT:** This article aims to understand the challenges and strategies of educational management in three schools in the Lichinga district, Mozambique, analyzing how leadership and school administration practices can contribute to improving educational quality. The research was conducted using a qualitative and exploratory approach, employing semi-structured interviews with six school managers as the primary data collection instrument. Data analysis was based on information triangulation and content analysis, allowing the identification of patterns, difficulties, and effective management practices. The results show that school managers face multiple challenges, including administrative overload, a shortage of qualified personnel, limited financial and material resources, insufficient infrastructure, and low community participation. Internal and external factors directly impact management

effectiveness and teaching quality, making adaptive strategies necessary. Adopted measures include strategic planning, continuous training of managers and teachers, systematic pedagogical supervision, and participatory management involving teachers, students, and the community. It is concluded that improving educational management depends on the harmonious integration of leadership, resources, planning, and community participation, with a strong need to invest in professional development, resource optimization, infrastructure expansion, and the implementation of innovative pedagogical practices.

**Keywords:** Educational Management; Challenges; Strategies; Schools in Mozambique.

**RESUMEN:** Este artículo tiene como objetivo comprender los desafíos y las estrategias de la gestión educativa en tres escuelas del distrito de Lichinga, Mozambique, analizando cómo las prácticas de liderazgo y administración escolar pueden contribuir a la mejora de la calidad educativa. La investigación se desarrolló desde un enfoque cualitativo y exploratorio, utilizando entrevistas semiestructuradas a seis directivos escolares como principal instrumento de recolección de datos, y el análisis de la información se basó en la triangulación de datos y el análisis de contenido, lo que permitió identificar patrones, dificultades y prácticas de gestión eficaces. Los resultados evidencian que los directivos escolares enfrentan múltiples desafíos, entre los que se destacan la sobrecarga administrativa, la escasez de personal cualificado, las limitaciones de recursos financieros y materiales, la insuficiencia de infraestructuras y la baja participación de la comunidad, siendo que factores internos y externos inciden directamente en la eficacia de la gestión y en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, lo que hace necesarias estrategias de carácter adaptativo. Entre las medidas adoptadas se incluyen la planificación estratégica, la formación continua de directivos y docentes, la supervisión pedagógica sistemática y una gestión participativa que involucra a docentes, estudiantes y a la comunidad. Se concluye que la mejora de la gestión educativa depende de la integración armónica del liderazgo, los recursos, la planificación y la participación comunitaria, siendo imprescindible invertir en el desarrollo profesional, la optimización de los recursos, la ampliación de las infraestructuras y la implementación de prácticas pedagógicas innovadoras.

**Palabras clave:** Gestión Educativa; Desafíos; Estrategias; Escuelas en Mozambique.

## Introdução

Iniciar uma reflexão sobre a gestão educacional em Moçambique implica reconhecer que este domínio constitui um elemento essencial para o progresso das instituições de ensino. Estudos na área sublinham que, em contextos marcados por limitações estruturais, económicas e humanas, a gestão escolar assume ainda maior relevância devido ao seu impacto directo na qualidade do ensino.

Segundo diferentes autores, administrar uma escola vai muito além do simples controlo de recursos, requer liderança efectiva, organização dos processos pedagógicos, criação de um ambiente de aprendizagem adequado e implementação coerente das orientações emanadas pelas instâncias superiores da educação (Selemane, 2011; Lück, 2009).

No caso moçambicano, a gestão escolar tende a enfrentar um conjunto de desafios que continuam a condicionar o bom funcionamento das instituições. Entre eles destacam-se a insuficiência de profissionais qualificados, a escassez de infra-estruturas adequadas, a limitação de recursos financeiros, metodológicos e didácticos, a fraca formação contínua dos gestores, a sobrecarga de tarefas administrativas e as dificuldades na execução das políticas educacionais. Estes factores repercutem-se directamente no desempenho dos alunos, na motivação dos professores e na eficácia das actividades pedagógicas, exigindo dos gestores criatividade e capacidade de adaptação.

O presente estudo concentra-se na análise da gestão educacional em três instituições do distrito de Lichinga, Escola Básica do Bairro Popular, Escola Secundária de Amizade e a Escola Secundária Geral Paulo Samuel Khankhomba. Embora apresentem características distintas, estas escolas enfrentam problemáticas semelhantes relacionadas com a administração, a liderança, a gestão dos recursos humanos e materiais, a participação da comunidade e o cumprimento das metas institucionais.

Nesse contexto, levantam-se questões essenciais: que desafios específicos condicionam a actuação dos gestores educacionais destas escolas? Que factores internos e externos limitam a eficácia da gestão? Em que medida a disponibilidade de recursos afecta o funcionamento institucional? Que estratégias têm sido desenvolvidas para mitigar as dificuldades? E, sobretudo, como pode a gestão escolar apoiar o avanço da qualidade educativa no cenário local? Destas reflexões emerge a pergunta orientadora do estudo: *de que forma a gestão educacional pode superar os desafios existentes e contribuir para o fortalecimento das escolas em Moçambique?*

O estudo tem como objectivo geral compreender os desafios e as possíveis soluções no âmbito da gestão educacional nas três escolas seleccionadas. Para tal, procura-se: identificar os principais problemas enfrentados pelos gestores; descrever as práticas de gestão adoptadas; avaliar a eficácia das estratégias utilizadas; e propor medidas exequíveis para o fortalecimento da administração escolar.

A relevância desta investigação manifesta-se em várias dimensões. Socialmente, contribui para a compreensão das dificuldades enfrentadas pelas instituições, permitindo promover soluções que valorizem a escola como espaço de crescimento humano e comunitário. No campo académico, oferece subsídios teóricos e empíricos que ampliam o debate sobre gestão escolar e podem fomentar pesquisas futuras. Politicamente, fornece elementos que podem apoiar a tomada de decisões sobre a formação de gestores, a alocação de recursos e a implementação de políticas educacionais mais eficazes.

Metodologicamente, recorreu-se ao método indutivo, que permite partir da observação de situações concretas para construir conclusões gerais sobre o contexto estudado. A investigação assume carácter exploratório e aplicado, visando compreender uma realidade pouco aprofundada e propor soluções práticas. Foi utilizada uma abordagem qualitativa, e portanto, a recolha de dados baseou-se em entrevistas semiestruturadas dirigidas exclusivamente a gestores escolares, especificamente 6 gestores de direcção, possibilitando uma visão abrangente das práticas, dificuldades e perspectivas de melhoria. Portanto, não serão divulgadas informações que permitam a identificação directa dos participantes, uma vez que a investigação deve respeitar os princípios éticos de confidencialidade e resguardo dos sujeitos envolvidos, tal como salientam diversos autores ao abordar a integridade e a responsabilidade no processo de pesquisa (Gil, 2008; Lakatos & Marconi, 2007; Severino, 2016).

## **Gestão Educacional em Moçambique: desafios *versus* soluções**

A gestão educacional em Moçambique constitui um campo estratégico para a consolidação da qualidade do ensino e para o fortalecimento das instituições escolares, sobretudo num contexto marcado por desafios estruturais, socioeconómicos e culturais. A expansão do acesso à educação nas últimas décadas trouxe consigo exigências crescentes em termos de organização escolar, liderança pedagógica e eficiência administrativa, tornando a gestão educacional um elemento central na resposta às necessidades do sistema educativo. Nesse cenário, a gestão ultrapassa a dimensão meramente administrativa e assume um papel integrador, articulando políticas públicas, práticas pedagógicas e participação comunitária.

Um dos principais desafios da gestão educacional em Moçambique reside na centralização do poder decisório. Historicamente, o Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano tem sido responsável pela definição dos currículos, normas de avaliação, alocação de recursos e supervisão do sistema educativo, o que contribuiu para a unificação curricular e para a promoção da equidade no acesso à educação após a independência. Contudo, estudos indicam que a centralização excessiva tem gerado rigidez administrativa, sobrecarga burocrática e limitações na capacidade das escolas responderem às realidades locais, especialmente em zonas rurais e periféricas (Selemane, 2011).

A descentralização educacional surgiu, assim, como uma estratégia para enfrentar esses desafios, promovendo maior autonomia administrativa, financeira e pedagógica às escolas e aos níveis distritais. A criação dos Conselhos de Escola e a transferência parcial de

competências para as direcções provinciais e distritais visaram aproximar a tomada de decisão das comunidades educativas, fortalecendo a participação social e a contextualização do ensino. No entanto, a descentralização em Moçambique enfrenta obstáculos significativos, tais como a escassez de recursos financeiros, a insuficiente capacitação dos gestores escolares e a fragilidade dos mecanismos de supervisão, factores que comprometem a eficácia da autonomia local (Mosca, 2011).

Além das questões estruturais, a gestão educacional moçambicana enfrenta desafios relacionados aos recursos humanos, incluindo a carência de professores qualificados, a elevada rotatividade docente e as limitações na formação contínua dos gestores escolares. Esses factores impactam directamente a qualidade do ensino e dificultam a implementação de práticas pedagógicas inovadoras. A literatura aponta que a ausência de liderança pedagógica consistente fragiliza o acompanhamento do processo de ensino-aprendizagem e reduz a capacidade da escola de responder às necessidades dos alunos (Libâneo, 2013).

Como resposta a esses desafios, diversas soluções têm sido apontadas no âmbito da gestão educacional. O fortalecimento da liderança escolar, por meio da formação contínua de gestores, emerge como uma estratégia fundamental para melhorar o planeamento, a supervisão pedagógica e a tomada de decisões. A adopção de práticas de gestão participativa, envolvendo professores, alunos, pais e comunidade, contribui para o fortalecimento do compromisso colectivo e para a construção de um clima institucional favorável à aprendizagem. Nesse sentido, Lück (2009) defende que a liderança democrática e colaborativa potencializa os resultados educacionais e promove maior coesão institucional.

## **Contexto da Gestão Educacional no Sistema Educativo Moçambicano**

A gestão educacional em Moçambique desempenha um papel central na implementação de políticas educativas e na promoção da aprendizagem de qualidade, especialmente em um contexto marcado por desafios socioeconómicos e diversidade regional. O sistema educativo moçambicano busca expandir o acesso à educação e reduzir desigualdades históricas, exigindo que as escolas funcionem como organismos organizados e estratégicos, capazes de transformar orientações nacionais em práticas concretas (PCEP, 2020).

O contexto moçambicano apresenta características específicas que influenciam directamente a gestão escolar. Entre estas destacam-se a escassez de professores qualificados,

a sobrecarga das turmas, a insuficiência de recursos didácticos e infra-estruturas inadequadas, bem como a diversidade linguística e cultural das regiões. Tais factores tornam a função do gestor escolar particularmente desafiadora, exigindo capacidade de adaptação e tomada de decisões estratégicas que conciliem limitações estruturais com objectivos pedagógicos (Lück, 2009).

De acordo com Libâneo (2013), a gestão educacional não deve se restringir à administração burocrática; envolve também supervisão pedagógica, acompanhamento contínuo do desempenho dos alunos e promoção de um ambiente escolar motivador e participativo. Neste sentido, o gestor atua como elo entre políticas nacionais e realidade local, garantindo que as metas educacionais sejam contextualizadas e aplicáveis a cada comunidade escolar.

Além disso, a gestão escolar em Moçambique deve lidar com a necessidade de articular diferentes atores do processo educativo, incluindo professores, alunos, pais, comunidades e órgãos governamentais. A integração destes elementos é crucial para criar condições de aprendizagem eficazes e sustentáveis. Ferreira (2005) reforça que a gestão educacional bem-sucedida combina planeamento estratégico, liderança participativa e monitoramento contínuo, promovendo uma escola que funciona como um sistema integrado, capaz de responder de forma eficaz aos desafios institucionais e sociais.

Portanto, o contexto da gestão educacional moçambicana exige que o gestor escolar possua competências técnicas, pedagógicas e éticas, actuando simultaneamente como planeado, líder, mediador e articulador social. A compreensão desse contexto é essencial para implementar estratégias de melhoria da qualidade do ensino, garantir equidade no acesso à educação e fortalecer a função social da escola, tornando-a um espaço de desenvolvimento integral para todos os alunos (Lück, 2009; Libâneo, 2013; Ferreira, 2005).

## **Desafios Estruturais e Administrativos na Gestão das Escolas em Moçambique**

A gestão educacional em Moçambique enfrenta desafios estruturais e administrativos que transcendem a simples organização de recursos, exigindo habilidades de liderança, planeamento estratégico e sensibilidade pedagógica. O sistema educativo moçambicano, marcado por desigualdades históricas, diversidade regional e limitações financeiras, requer que os gestores escolares transformem políticas nacionais em práticas contextualizadas que promovam aprendizado de qualidade (PCEP, 2020).

Segundo Lück (2009), o gestor escolar deve actuar como mediador entre as demandas administrativas e pedagógicas, equilibrando a gestão de recursos humanos e materiais com o acompanhamento do ensino. A escassez de infra-estruturas, a falta de materiais didácticos adequados e o elevado número de alunos por turma impõe desafios significativos, exigindo soluções inovadoras que considerem a realidade concreta de cada escola.

Libâneo (2013) complementa essa visão, afirmando que a função do gestor não se limita às tarefas burocráticas; ele deve também apoiar os professores, monitorar o desempenho dos alunos e criar um ambiente institucional que estimule a participação e o engajamento da comunidade escolar. Nesse sentido, os gestores precisam combinar competências técnicas com habilidades éticas e humanas, garantindo que as decisões administrativas contribuam para a melhoria contínua da aprendizagem.

Além disso, Méndez (2002) destaca que os desafios administrativos incluem sobrecarga de funções, falta de pessoal capacitado e processos burocráticos complexos, que podem comprometer a eficiência da gestão. A colecta e análise sistemática de informações sobre desempenho escolar tornam-se essenciais para identificar lacunas, orientar intervenções pedagógicas e promover decisões fundamentadas.

O contexto moçambicano também evidencia disparidades regionais: escolas urbanas frequentemente dispõem de melhores condições de ensino, enquanto escolas rurais enfrentam carência de professores qualificados, materiais insuficientes e infra-estrutura precária. Isso requer que o gestor escolar desenvolva estratégias adaptadas às condições locais, garantindo equidade e acesso à aprendizagem de qualidade (Ferreira, 2005).

Por fim, a literatura ressalta que a gestão educacional deve ser pensada como uma prática reflexiva e ética, em que decisões administrativas estejam alinhadas com os objectivos pedagógicos e sociais da escola. Conforme Bloom (1993), a avaliação contínua permite aos gestores identificar problemas, planejar intervenções e transformar desafios administrativos em oportunidades para fortalecer a aprendizagem, a participação comunitária e a formação integral dos alunos.

Dessa forma, os desafios estruturais e administrativos, embora complexos, podem se tornar catalisadores de inovação quando a gestão escolar articula planeamento estratégico, acompanhamento pedagógico e responsabilidade ética, reafirmando o papel da escola como espaço de formação integral, crítica e cidadã.

## **Liderança escolar e capacitação dos gestores como estratégias de enfrentamento dos desafios da gestão educacional em Moçambique**

A liderança escolar assume um papel estratégico na gestão educacional, sobretudo em contextos marcados por limitações estruturais e organizacionais. Em Moçambique, onde as escolas públicas enfrentam escassez de recursos, sobrecarga administrativa e desafios humanos significativos, a actuação do gestor escolar ultrapassa a dimensão administrativa e passa a exigir competências de liderança capazes de orientar, mobilizar e integrar os diferentes actores do processo educativo.

Lück (2009) compreende a liderança escolar como uma prática que articula visão institucional, coordenação de pessoas e orientação para resultados educativos. Esta concepção permite interpretar a liderança como um elemento que confere sentido às acções da escola, mesmo quando as condições materiais são desfavoráveis. A partir dessa perspectiva, entende-se que a eficácia da gestão educacional em Moçambique não depende exclusivamente da disponibilidade de recursos, mas também da capacidade do gestor de organizar prioridades, estabelecer metas realistas e promover o envolvimento colectivo na resolução dos problemas institucionais.

A liderança escolar revela-se particularmente relevante quando orientada para o acompanhamento pedagógico. Libâneo (2013) sustenta que o gestor que acompanha o trabalho docente, incentiva a reflexão sobre as práticas de ensino e promove o diálogo pedagógico contribui directamente para a melhoria da qualidade do ensino. Esta abordagem evidencia que a liderança pedagógica não é uma função acessória, mas um eixo central da gestão escolar. No contexto moçambicano, tal orientação é fundamental, uma vez que o rendimento escolar dos alunos e a motivação dos professores estão intimamente ligados à forma como a escola é conduzida e apoiada pela sua liderança.

A capacitação dos gestores escolares constitui outro elemento essencial para o fortalecimento da liderança educacional. Ferreira (2005) entende a formação do gestor como um processo contínuo, que deve integrar competências técnicas, administrativas e humanas. A partir dessa visão, torna-se evidente que a ausência de formação adequada limita a capacidade do gestor de planear, monitorar e avaliar as acções institucionais de forma sistemática. Em Moçambique, embora existam iniciativas de formação, estas nem sempre acompanham as exigências reais da função, o que reforça a necessidade de políticas consistentes de desenvolvimento profissional para gestores escolares.

Além da dimensão técnica, a liderança escolar requer a construção de uma cultura institucional baseada na cooperação e na responsabilidade partilhada. Perrenoud (1993) associa a liderança eficaz à capacidade de promover práticas colaborativas no interior da escola. Esta perspectiva permite compreender que a superação dos desafios da gestão educacional não pode ser encarada como uma tarefa individual do gestor, mas como um processo colectivo, que envolve professores, funcionários, alunos e comunidade. Em contextos como o moçambicano, onde os recursos são limitados, a cooperação institucional surge como uma estratégia fundamental para a optimização das capacidades existentes.

A supervisão pedagógica constitui igualmente um campo de actuação relevante da liderança escolar. Gatti (2003) destaca que o acompanhamento das práticas de ensino deve assumir um carácter formativo, orientado para o desenvolvimento profissional dos docentes. Esta abordagem contribui para a melhoria contínua do processo educativo e fortalece a relação entre gestão e pedagogia. Em Moçambique, a implementação de práticas sistemáticas de supervisão pedagógica enfrenta limitações operacionais, mas representa uma oportunidade concreta para elevar a qualidade do ensino e apoiar os professores no enfrentamento das dificuldades quotidianas da sala de aula.

A liderança escolar também se expressa na dimensão ética e relacional da gestão. Boas (2001) associa a liderança educativa à construção de relações de confiança, respeito e compromisso no interior da escola. Esta dimensão é particularmente relevante no contexto moçambicano, marcado por diversidade social e cultural, onde o gestor necessita actuar com sensibilidade, equilíbrio e responsabilidade social. A liderança ética contribui para a resolução de conflitos, para o fortalecimento do clima organizacional e para o envolvimento activo da comunidade escolar.

Dessa forma, a liderança escolar e a capacitação dos gestores configuram-se como estratégias fundamentais para o enfrentamento dos desafios da gestão educacional em Moçambique. A centralidade da liderança pedagógica, a formação contínua, a promoção do trabalho colaborativo e a valorização da dimensão ética da gestão revelam-se caminhos viáveis para a melhoria do funcionamento das escolas públicas. Este entendimento reforça a ideia de que, mesmo em contextos de escassez, a acção qualificada do gestor pode produzir impactos positivos na organização escolar e na qualidade do ensino, preparando o terreno para a análise do papel da gestão participativa e da participação comunitária, temática a ser desenvolvida no tópico seguinte.

## **Gestão participativa, envolvimento da comunidade e inovação pedagógica em Moçambique**

A gestão educacional contemporânea reconhece que a escola não é uma instituição isolada, mas um espaço social que se constrói por meio da interação entre gestores, professores, alunos, famílias e comunidade. Em Moçambique, onde as escolas públicas enfrentam limitações estruturais e organizacionais persistentes, a adoção de práticas de gestão participativa e o fortalecimento do envolvimento comunitário emergem como estratégias relevantes para a melhoria da qualidade educativa e para o fortalecimento institucional.

A gestão participativa caracteriza-se pela partilha de responsabilidades e pela inclusão dos diferentes actores escolares nos processos de tomada de decisão. Esta abordagem permite que a escola utilize de forma mais eficiente os recursos disponíveis, ao mesmo tempo que promove o sentimento de pertença e compromisso colectivo. Lück (2009) associa a gestão participativa à construção de uma liderança que valoriza o diálogo e a cooperação, elementos essenciais para o funcionamento harmonioso da instituição escolar. Esta perspectiva evidencia que a participação não deve ser encarada apenas como um princípio democrático, mas como uma estratégia concreta de gestão, capaz de contribuir para a resolução de problemas e para o alcance dos objectivos educacionais.

No contexto moçambicano, o envolvimento da comunidade escolar assume particular importância, tendo em conta as limitações enfrentadas pelas escolas públicas. A participação das famílias e da comunidade local pode contribuir para a melhoria das condições de funcionamento da escola, seja por meio do apoio às actividades educativas, da mobilização de recursos ou do acompanhamento do percurso escolar dos alunos. Libâneo (2013) entende a relação entre escola e comunidade como um factor que fortalece a função social da escola, ao permitir a articulação entre os objectivos educativos e as necessidades reais do contexto em que a instituição está inserida. Esta articulação torna-se fundamental para garantir que a escola responda de forma mais eficaz às expectativas sociais e culturais da população.

Para além da participação comunitária, a inovação pedagógica surge como um elemento estratégico da gestão educacional em contextos de escassez. A inovação, neste sentido, não se limita ao uso de tecnologias avançadas, mas inclui a adoção de práticas pedagógicas criativas, contextualizadas e ajustadas às condições reais da escola. Perrenoud (1993) associa a inovação pedagógica à capacidade de adaptar as práticas de ensino às características dos alunos e às exigências do contexto educativo. Esta abordagem permite

compreender que, mesmo na ausência de recursos materiais abundantes, é possível promover melhorias no processo de ensino-aprendizagem por meio de metodologias activas, estratégias colaborativas e avaliação formativa.

A supervisão pedagógica desempenha um papel central na promoção da inovação e da qualidade educativa. Gatti (2003) destaca que o acompanhamento sistemático das práticas de ensino permite identificar dificuldades, orientar intervenções pedagógicas e promover o desenvolvimento profissional dos docentes. Esta prática, quando integrada à gestão participativa, favorece a construção de uma cultura institucional orientada para a aprendizagem e para a melhoria contínua. Em Moçambique, a consolidação de práticas de supervisão pedagógica enfrenta desafios operacionais, mas constitui um caminho viável para fortalecer a qualidade do ensino, sobretudo quando articulada com a formação contínua dos professores.

A gestão participativa também contribui para a construção de um ambiente escolar mais democrático e inclusivo. Boas (2001) associa a participação e o diálogo à valorização das relações humanas no interior da escola, destacando que a cooperação e o respeito mútuo são condições fundamentais para o sucesso educativo. Esta dimensão relacional da gestão revela-se particularmente relevante em contextos marcados por diversidade social e cultural, como o moçambicano, onde a escola desempenha um papel importante na promoção da coesão social e da cidadania.

Além disso, a articulação entre gestão participativa e inovação pedagógica favorece o desenvolvimento institucional sustentável. A UNESCO (2019) reconhece que escolas que promovem a participação da comunidade e incentivam práticas pedagógicas inovadoras tendem a apresentar melhores resultados educativos, mesmo em contextos de vulnerabilidade. Esta constatação reforça a ideia de que a melhoria da qualidade educativa não depende exclusivamente de investimentos financeiros elevados, mas também da capacidade de organização, mobilização e liderança da escola.

Dessa forma, a gestão participativa, o envolvimento da comunidade e a inovação pedagógica configuram-se como caminhos estratégicos para a melhoria da qualidade educativa em Moçambique. A valorização do diálogo, da cooperação e da criatividade pedagógica permite que a escola responda de forma mais eficaz aos desafios do contexto em que está inserida. Ao integrar esses elementos à gestão educacional, torna-se possível fortalecer o funcionamento institucional, promover aprendizagens mais significativas e contribuir para o desenvolvimento educacional e social do país.

## **Políticas educacionais, planeamento estratégico e sustentabilidade da gestão escolar em Moçambique**

A gestão educacional não se desenvolve de forma isolada, mas encontra-se profundamente condicionada pelas políticas públicas, pelos mecanismos de planeamento e pelas estratégias de sustentabilidade institucional. Em Moçambique, a eficácia da gestão escolar depende, em grande medida, da forma como as orientações nacionais de educação são interpretadas, operacionalizadas e adaptadas ao contexto das escolas públicas. Assim, a análise das políticas educacionais e do planeamento estratégico revela-se essencial para compreender tanto os desafios quanto as possibilidades de fortalecimento da gestão escolar.

As políticas educacionais estabelecem os princípios orientadores do sistema de ensino, definindo metas, prioridades e normas de funcionamento das instituições escolares. Libâneo (2013) compreende a política educacional como um instrumento que deve assegurar coerência entre os objectivos do sistema educativo e as práticas desenvolvidas nas escolas. Esta compreensão permite analisar que, quando as políticas são formuladas de forma distante da realidade institucional, surgem dificuldades na sua implementação efectiva. Em Moçambique, esta situação manifesta-se na distância entre as orientações normativas e as condições reais de funcionamento das escolas, exigindo dos gestores escolares esforços adicionais de adaptação e mediação.

O planeamento estratégico surge como um elemento central para a operacionalização das políticas educacionais no contexto escolar. Ferreira (2005) defende que o planeamento constitui um processo contínuo de análise, decisão e acção, orientado para a melhoria do desempenho institucional. A partir desta perspectiva, o planeamento não deve ser entendido como um mero cumprimento formal de exigências administrativas, mas como um instrumento que orienta a gestão escolar na definição de prioridades, na organização dos recursos disponíveis e na avaliação dos resultados alcançados. Em Moçambique, o planeamento estratégico apresenta-se como uma necessidade, sobretudo em contextos de escassez, onde a definição clara de objectivos pode contribuir para uma utilização mais racional dos recursos.

Contudo, a implementação efectiva do planeamento estratégico enfrenta limitações significativas. A centralização administrativa e a rigidez dos procedimentos institucionais reduzem a autonomia das escolas e dificultam a adaptação das estratégias às especificidades locais. Libâneo (2013) destaca que a autonomia escolar constitui um elemento fundamental para a gestão eficaz, uma vez que permite ao gestor tomar decisões contextualizadas e responder de forma mais flexível às necessidades da escola. No contexto moçambicano,

embora existam avanços no discurso da descentralização, a prática revela que muitos gestores ainda operam com margens limitadas de decisão, o que compromete a sustentabilidade das acções planeadas.

A sustentabilidade da gestão escolar relaciona-se directamente com a capacidade da escola de manter e aprimorar as suas práticas ao longo do tempo. Esta sustentabilidade não se restringe à dimensão financeira, mas envolve aspectos organizacionais, pedagógicos e humanos. Perrenoud (1993) associa a sustentabilidade institucional à construção de uma cultura organizacional baseada na cooperação, na aprendizagem colectiva e na responsabilidade partilhada. Esta abordagem permite compreender que a gestão escolar sustentável depende da consolidação de práticas que envolvam toda a comunidade educativa, reduzindo a dependência excessiva de lideranças individuais.

No contexto moçambicano, a sustentabilidade da gestão escolar enfrenta desafios relacionados à instabilidade dos recursos, à rotatividade de gestores e professores e à fragilidade dos mecanismos de acompanhamento e avaliação. A UNESCO (2019) reconhece que, em sistemas educativos com recursos limitados, a sustentabilidade das reformas depende do fortalecimento da capacidade institucional das escolas e da formação contínua dos seus gestores. Esta constatação reforça a importância de investir não apenas em infra-estruturas, mas também no desenvolvimento de competências de gestão, liderança e planeamento.

Além disso, a articulação entre políticas educacionais, planeamento estratégico e sustentabilidade institucional exige mecanismos eficazes de monitoria e avaliação. Gatti (2003) compreende a avaliação como um instrumento que permite analisar o desempenho institucional, identificar fragilidades e orientar processos de melhoria contínua. No âmbito da gestão escolar, a avaliação deve ser integrada ao planeamento, permitindo ajustes constantes às estratégias adoptadas. Em Moçambique, a consolidação de uma cultura avaliativa ainda constitui um desafio, mas representa um caminho promissor para o fortalecimento da gestão educacional.

Dessa forma, as políticas educacionais, o planeamento estratégico e a sustentabilidade da gestão escolar configuram-se como dimensões interdependentes do funcionamento das escolas públicas em Moçambique. A eficácia da gestão educacional depende da coerência entre orientações políticas, capacidade de planeamento e consolidação de práticas sustentáveis no interior das instituições. A valorização dessas dimensões pode contribuir para a construção de um sistema educativo mais eficiente, equitativo e capaz de responder aos desafios estruturais que caracterizam o contexto moçambicano.

## Resultados e Discussão

A análise e discussão dos resultados foram estruturadas com base nos seguintes indicadores: desafios específicos que condicionam a actuação dos gestores educacionais, factores internos e externos que limitam a eficácia da gestão escolar, impacto da disponibilidade de recursos no funcionamento institucional e estratégias desenvolvidas para mitigar dificuldades e fortalecer a gestão escolar.

Com o objectivo de identificar os desafios enfrentados pelos gestores escolares, foi-lhes colocada a seguinte pergunta: Quais são os principais desafios que condicionam a actuação dos gestores educacionais nas três escolas do distrito de Lichinga?

As respostas destacaram múltiplos desafios. G-1 referiu que “a sobrecarga de funções administrativas, aliada à falta de pessoal qualificado, dificulta o acompanhamento pedagógico, fazendo com que a gestão muitas vezes se limite à parte burocrática.” G-2 destacou que “a escassez de infra-estruturas adequadas, como salas de aula, bibliotecas e laboratórios, compromete a execução do currículo e prejudica o aprendizado dos alunos.” G-3 mencionou que “a implementação das políticas educacionais nem sempre é compatível com a realidade da escola, o que limita a autonomia do gestor e reduz a efectividade das acções planificadas.” G-4 observou que “a resistência de alguns docentes, aliada à baixa participação da comunidade escolar, representa uma barreira para o desenvolvimento de iniciativas pedagógicas inovadoras.” Por fim, G-5 e G-6 apontaram que “a limitação de recursos financeiros impede investimentos em capacitação contínua, manutenção das instalações e aquisição de materiais pedagógicos adequados.”

Estes relatos evidenciam que os desafios enfrentados pelos gestores abrangem aspectos administrativos, pedagógicos, estruturais e comunitários, impactando directamente a qualidade do ensino, a motivação dos professores e o desempenho dos alunos.

A análise destes resultados encontra suporte na literatura especializada. Libâneo (2013) enfatiza que a gestão escolar exige não apenas controle administrativo, mas também liderança pedagógica, planeamento estratégico e capacidade de articulação com toda a comunidade escolar. A fala do G-1 ilustra exactamente essa sobrecarga: gestores precisam conciliar tarefas administrativas com acompanhamento pedagógico, demandando habilidades de liderança e adaptabilidade.

Lück (2009) reforça que a liderança eficaz implica organizar o trabalho pedagógico, gerenciar recursos humanos e promover práticas colaborativas. A escassez de infra-estruturas

apontada por G-2 mostra que os gestores precisam ser estratégicos e criativos para utilizar os recursos existentes e envolver a comunidade na superação dessas limitações.

Ferreira (2005) destaca que o planeamento estratégico é um instrumento fundamental para gerir recursos limitados e priorizar acções que tenham impacto directo na aprendizagem. Os comentários de G-5 e G-6, sobre restrições financeiras para capacitação e manutenção, evidenciam a necessidade de planeamento contínuo e tomada de decisões estratégicas para assegurar a sustentabilidade institucional.

Além disso, os desafios de resistência à mudança por parte de alguns docentes e a baixa participação da comunidade, mencionados por G-4, indicam que a gestão escolar deve incorporar práticas participativas e colaborativas, fortalecendo vínculos entre escola, professores e famílias. Isso reforça que a eficácia da gestão não depende apenas de recursos materiais, mas também de estratégias de liderança, planeamento e mobilização colectiva.

Portanto, os resultados mostram que os gestores escolares enfrentam um conjunto integrado de desafios, incluindo sobrecarga administrativa, limitações de infra-estrutura, restrições financeiras, resistência à mudança e fraca participação comunitária. A discussão destes desafios, à luz de Libâneo, Lück e Ferreira, indica caminhos estratégicos claros: fortalecer a capacitação dos gestores, investir em planeamento estratégico, promover liderança pedagógica e implementar práticas participativas que envolvam toda a comunidade escolar.

Para compreender os factores internos e externos que limitam a eficácia da gestão escolar, foi colocada a seguinte pergunta: Que factores internos e externos limitam a eficácia da gestão escolar? Entre os factores internos, os gestores destacaram vários pontos críticos. G-1 mencionou que a falta de pessoal qualificado dificulta o acompanhamento pedagógico, enquanto G-2 salientou que a insuficiência de materiais pedagógicos compromete o desenvolvimento das actividades escolares. G-3 acrescentou que a sobrecarga administrativa e a comunicação limitada entre sectores prejudicam a organização da escola e a gestão eficiente das actividades. Já os factores externos foram apontados por G-4, G-5 e G-6. G-4 destacou que políticas educacionais pouco adaptadas à realidade local limitam a autonomia do gestor e a efectividade das acções planeadas. G-5 enfatizou que a escassez de recursos financeiros impede investimentos em capacitação contínua e manutenção das instalações. Por fim, G-6 observou que a baixa participação da comunidade escolar reduz a eficácia das iniciativas pedagógicas e limita a implementação de melhorias.

Esta análise evidencia que a eficácia da gestão escolar depende de múltiplos elementos inter-relacionados. Os factores internos afectam directamente a rotina administrativa e

pedagógica, enquanto os factores externos condicionam a capacidade da escola de implementar melhorias e garantir qualidade no ensino. Libâneo (2013) reforça que a gestão escolar eficaz exige equilíbrio entre liderança pedagógica, organização institucional e capacidade de adaptação às condições locais, destacando que limitações internas e externas devem ser geridas de forma integrada. Lück (2009) complementa que a liderança do gestor deve promover comunicação clara, articulação entre sectores e cooperação entre docentes, estratégias essenciais para reduzir os efeitos negativos da sobrecarga administrativa e dos conflitos internos. Ferreira (2005) evidencia que o planeamento estratégico constitui ferramenta fundamental para enfrentar restrições externas, priorizar acções e assegurar melhorias no aprendizado e na qualidade educativa.

Dessa forma, os depoimentos dos gestores confirmam que a eficácia da gestão escolar requer acções integradas, que combinam liderança, organização interna, planeamento estratégico e articulação com a comunidade escolar, permitindo enfrentar limitações estruturais, financeiras e humanas, ao mesmo tempo em que fortalecem a qualidade do ensino e a motivação dos professores.

Em relação ao impacto da disponibilidade de recursos no funcionamento institucional, foi questionado em que medida a falta de materiais e recursos afecta o desempenho das escolas estudadas. Os gestores destacaram diversas limitações que influenciam directamente o funcionamento institucional. G-1 e G-2 relataram que a ausência de materiais pedagógicos, livros e equipamentos compromete a execução das actividades curriculares e prejudica a qualidade do ensino. G-3 e G-4 acrescentaram que a escassez de recursos humanos e financeiros obriga os gestores a priorizar apenas actividades essenciais, limitando o acompanhamento contínuo dos alunos e o suporte individualizado necessário para o aprendizado. Já G-5 e G-6 observaram que a limitação de recursos financeiros restringe a manutenção das instalações, a implementação de projectos pedagógicos complementares e a realização de actividades extracurriculares que enriquecem a aprendizagem.

Essa realidade evidencia que a disponibilidade de recursos é um factor central para a eficácia da gestão escolar. Libâneo (2013) ressalta que a gestão pedagógica depende não apenas da liderança, mas também da garantia de condições materiais adequadas, permitindo que os gestores desenvolvam estratégias de ensino e acompanhamento eficazes. Lück (2009) enfatiza que a escassez de recursos compromete a organização do trabalho pedagógico e a capacidade de articulação entre sectores, tornando a supervisão e o planeamento mais desafiadores. Ferreira (2005) acrescenta que o planeamento estratégico é essencial para lidar

com restrições materiais e financeiras, permitindo que os gestores priorizem acções e recursos de forma a minimizar impactos negativos no ensino e no aprendizado.

Dessa forma, os depoimentos dos gestores confirmam que a limitação de recursos afecta directamente a execução curricular, o acompanhamento pedagógico e o desenvolvimento de actividades complementares, reforçando a necessidade de planeamento estratégico, liderança adaptativa e uso eficiente dos recursos disponíveis para garantir a eficácia institucional e a qualidade do ensino.

No que tange às estratégias desenvolvidas para mitigar dificuldades e fortalecer a gestão escolar, os gestores apontaram diversas práticas adaptativas e integradoras. G-1 e G-2 afirmaram que adoptam planeamento estratégico anual, reuniões periódicas de monitoramento e supervisão das actividades pedagógicas, que permitem identificar problemas e propor soluções imediatas. G-3 destacou a importância da capacitação interna de professores e gestores, visando aprimorar a prática pedagógica e administrativa e garantindo maior eficiência na execução das actividades. G-4 ressaltou a gestão participativa, envolvendo docentes, alunos e a comunidade na tomada de decisões, fortalecendo o vínculo entre escola e sociedade e aumentando o engajamento nos processos educacionais. Por sua vez, G-5 e G-6 mencionaram a optimização dos recursos disponíveis e a aplicação de feedback contínuo, ajustando processos administrativos e pedagógicos conforme as necessidades da escola.

Essas estratégias evidenciam práticas de gestão proactivas, adaptativas e integradoras, combinando liderança, planeamento, supervisão pedagógica e participação comunitária. Lück (2009) reforça que a gestão escolar eficaz requer a criação de estratégias adaptadas ao contexto local, permitindo superar desafios e promover a qualidade na aprendizagem. Libâneo (2013) complementa que a liderança escolar deve equilibrar funções administrativas e pedagógicas, estimulando a colaboração entre todos os membros da comunidade educativa. Ferreira (2005) acrescenta que o planeamento estratégico e a capacitação contínua são instrumentos essenciais para optimizar recursos, fortalecer processos internos e garantir resultados educacionais consistentes.

Os dados mostram que a gestão educacional nas três escolas estudadas enfrenta desafios significativos de natureza estrutural, humana e financeira. Contudo, a aplicação de estratégias adaptativas, liderança participativa, planeamento estratégico e capacitação contínua permite aos gestores mitigar essas dificuldades e fortalecer a qualidade da educação. A análise evidencia ainda que a implementação de políticas educacionais deve ser flexível e contextualizada, considerando a realidade específica de cada escola, e que a gestão eficiente dos recursos disponíveis é fundamental para melhorar os resultados educativos.

## Considerações Finais

O presente estudo teve como objectivo geral compreender os desafios e estratégias da gestão educacional em três escolas, visando identificar problemas enfrentados pelos gestores, descrever as práticas adoptadas, avaliar a eficácia das estratégias utilizadas e propor medidas exequíveis para fortalecer a administração escolar. Para alcançar esses objectivos, recorreu-se a uma pesquisa qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas com seis gestores escolares, o que permitiu obter dados detalhados sobre os desafios específicos, factores limitantes, impactos da disponibilidade de recursos e estratégias desenvolvidas para mitigar dificuldades.

À luz dos dados colectados, conclui-se que os gestores enfrentam desafios múltiplos e inter-relacionados, abrangendo aspectos administrativos, pedagógicos, estruturais e comunitários. Entre os desafios internos, destacam-se a sobrecarga administrativa, a falta de pessoal qualificado, a comunicação limitada entre sectores e a gestão de conflitos internos. Nos factores externos, salientam-se a escassez de recursos financeiros e materiais, políticas educacionais pouco adaptadas à realidade local e a baixa participação da comunidade escolar. Estes elementos impactam directamente a execução das actividades curriculares, a motivação dos docentes e o desempenho dos alunos, evidenciando que a eficácia da gestão escolar depende de uma abordagem integrada, que considere simultaneamente os factores internos e externos.

A análise revelou ainda que a disponibilidade de recursos humanos, financeiros e materiais é determinante para o funcionamento institucional. A falta de livros, materiais pedagógicos e equipamentos limita a execução curricular; a escassez de recursos humanos e financeiros obriga gestores a priorizar apenas actividades essenciais, prejudicando o acompanhamento contínuo e o suporte individual aos alunos; e a restrição de recursos financeiros compromete a manutenção das instalações e a implementação de projectos pedagógicos complementares.

Em resposta a essas limitações, os gestores desenvolveram estratégias adaptativas e integradoras. Destacam-se o planeamento estratégico anual, a realização de reuniões periódicas de monitoramento e supervisão pedagógica, a capacitação interna de professores e gestores, a gestão participativa envolvendo docentes, alunos e comunidade, e a optimização dos recursos disponíveis com aplicação de feedback contínuo. Tais estratégias demonstram práticas de gestão proactivas e coerentes com a literatura especializada. Lück (2009) enfatiza que a gestão escolar eficaz exige criação de estratégias adaptadas ao contexto local,

permitindo superar desafios e promover a qualidade da aprendizagem. Libâneo (2013) reforça que a liderança escolar deve equilibrar funções administrativas e pedagógicas, promovendo colaboração entre todos os membros da comunidade educativa. Ferreira (2005) complementa que o planeamento estratégico e a capacitação contínua são instrumentos essenciais para otimizar recursos, fortalecer processos internos e garantir resultados consistentes.

Dessa forma, o estudo evidencia que a gestão educacional nas três escolas analisadas alcançou parcialmente os objectivos propostos. Houve identificação clara dos desafios enfrentados, reconhecimento dos factores internos e externos limitantes, avaliação do impacto da disponibilidade de recursos e descrição das estratégias adoptadas pelos gestores. Observa-se que a implementação de práticas de gestão integradas, participativas e adaptativas contribui significativamente para mitigar dificuldades, fortalecer a qualidade do ensino e promover maior envolvimento da comunidade escolar.

Com base nos resultados, recomenda-se que as escolas e gestores adoptem acções práticas para consolidar melhorias: investir na capacitação contínua de professores e gestores, aprimorar a gestão de recursos por meio de parcerias, implementar supervisão pedagógica sistemática, fortalecer a participação da comunidade nas decisões escolares e desenvolver estratégias de planeamento que priorizem a melhoria das infra-estruturas e aquisição de materiais pedagógicos essenciais. Essas medidas contribuem para que a gestão educacional seja não apenas eficiente, mas também estratégica, participativa e capaz de promover aprendizagem de qualidade, alinhada às metas institucionais.

## Referências

- BLOOM, B. S. **Taxonomia dos objectivos educacionais**: domínio cognitivo. Porto Alegre: Artmed, 1993.
- BOAS, B. M. F. V. **Avaliação**: políticas e práticas. Campinas: Papyrus, 2001.
- FERREIRA, N. S. C. **Gestão educacional**: novos olhares, novas abordagens. São Paulo: Cortez, 2005.
- GATTI, B. A. **Avaliação educacional**: interfaces, conceitos e práticas. São Paulo: Cortez, 2003.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LAKATOS, E. M.; Marconi, M. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2013.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MÉNDEZ, J. M. A. **Avaliar para conhecer, examinar para excluir**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

MOSCA, J. **Educação e desenvolvimento em Moçambique**. Maputo: Escolar Editora, 2011.

MOSCA, J.; SELEMANE, T. **Governança, descentralização e desenvolvimento local em Moçambique**, Maputo: IESE, 2011.

PCEP – Plano Curricular do Ensino Primário. **Plano Curricular do Ensino Primário em Moçambique**. Maputo: Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano, 2020.

PERRENOUD, P. **Práticas pedagógicas, profissão docente e formação**. Lisboa: Dom Quixote, 1993.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. São Paulo: Cortez, 2016.

UNESCO. **Education for sustainable development: learning objectives**. Paris: UNESCO, 2019.

## **SOBRE OS AUTORES**

**Edigar Wilson Magalhães**. Mestrando em Gestão e Administração Educacional pela Universidade Católica de Moçambique, Licenciado em Psicologia Educacional pela Universidade Rovuma – Niassa, Especialista em Psicopedagogia Clínica e Institucional pela UNISE–Brasil e Pesquisador do Núcleo de Pesquisa em Educação e Contextualização no Ensino (NUPECE) da Universidade Rovuma, Niassa.

**João Baptista Amide**. Doutor em Ciências de Educação pela Universidade Católica de Portugal, Director Científico do ISGEGM-Maputo, Investigador em Ciências de Educação, Investigador em Ciências Antropológicas e Docente dos cursos de Pos-Graduação na Universidade Católica de Moçambique.

### **Como citar**

MAGALHÃES, Edigar Wilson; AMIDE, João Baptista. Gestão Educacional em Moçambique: desafios *versus* Soluções nas Escolas Básicas do distrito de Lichinga. **Revista de Estudos em Educação e Diversidade**, Itapetinga, v. 6, n. 13, p. 1-20, jan./dez., 2025.