



Faculdade de Educação
Departamento de Organização e Gestão da Educação
Licenciatura em Organização e Gestão de Educação – Laboral

Gestão Participativa: Estratégias de Promoção da Participação da Comunidade e dos Alunos no Processo de Tomada de Decisão na Escola Secundária de Jangamo (Inhambane) no Período de 2019 a 2021

Monografia

Sufelna Jochua Bule

Maputo, Novembro de 2022

Faculdade de Educação
Departamento de Organização e Gestão da Educação
Licenciatura em Organização e Gestão de Educação – Laboral

Gestão Participativa: Estratégias de Promoção da Participação da Comunidade e dos Alunos no Processo de Tomada de Decisão na Escola Secundária de Jangamo (Inhambane) no Período de 2019 a 2021

Monografia apresentada à faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, em cumprimento dos requisitos parciais para obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação.

Supervisor: Mestre Adriano Uaciquete

Maputo, Novembro de 2022

Júri de avaliação

O presidente

O supervisor

O oponente

Declaração de Honra

Eu, Sufelna Jochua Bule, filha de Jochua Bule e Isabel Muhosse, declaro por minha honra que este trabalho de Monografia nunca foi apresentado, na sua essência, para obtenção de qualquer grau ou num outro âmbito e que constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando no texto e na bibliografia as fontes utilizadas.

(Sufelna Jochua Bule)

Maputo, Novembro de 2022

Dedicatória

Este trabalho dedico aos meus Pais Jochua Bule e Isabel Muhosse, por sempre sonharem o melhor para mim, acreditaram em mim e apoiaram directa e indirectamente na minha formação; aos meus irmãos Admira Bule e Ventura Bule e seus respectivos cônjuges, pela sua presença e suporte nesta caminhada; pressão; confiança e apoio em diversas áreas, financeiras e emocional, para conclusão deste trabalho e ao meu irmãozinho Axer Bule pelo positivismo. A Deus e a minha família dedico este trabalho por tê-lo tornado possível.

Agradecimentos

Minha eterna gratidão a Deus pela história de vida que me tem permitido viver. Por meus pais e meus irmãos que lhes tem conservado vivos e saudáveis até hoje. Por fim pelos amigos e colegas que me permitiu conhecer durante esta caminhada acadêmica.

Aos meus pais vai minha profunda gratidão, meus irmãos pelo apoio material, psicológico, emocional neste percurso, e a todos colegas da OGED que directa ou indirectamente contribuíram para que este dia se tornasse uma realidade e agradeço aos meus docentes pela assistência em cada cadeira dentro do curso, pois graças aos ensinamentos e encorajamento deles posso dar por encerado o curso.

Vai o meu maior agradecimento ao meu Supervisor Mestre Adriano Uaciquete pela disponibilidade, assistência, paciência, orientações incansáveis e dou graças a Deus, pois me proporcionou o melhor Supervisor que podia ter. Por fim agradeço aos meus colegas e amigos de turma pelo apoio durante e depois da frequência as aulas.

Resumo

O presente trabalho analisa as estratégias de promoção da participação dos alunos e da comunidade no processo de tomada de decisão na Escola Secundária de Jangamo no período de 2019 à 2021. Para o efeito, usou-se abordagem qualitativa, tendo a técnica de entrevista como mecanismo de recolha de dados, que foram analisados usando a técnica de análise de conteúdos. Esta pesquisa centralizou-se no Conselho de Escola, tendo como população 16 membros e 8 membros que constituem a amostra. Assim, com base nas narrativas de alguns membros do conselho de escola abordados no processo de recolha de dados, o estudo conclui que o processo de tomada de decisão na Escola Secundária de Jangamo é inclusivo e aberto na medida em que dá espaço de participação a diferentes membros que constituem o conselho de escola e por sua vez, este processo tem ênfase no bom funcionamento da instituição, deixando de lado questões de favoritismo individual ou grupal. Quanto ao papel dos intervenientes neste processo, concluiu-se a existência duma estrutura definida e inclusiva (conforme descrito no quadro das funções dos membros do conselho). Porém, as narrativas apresentadas por alguns membros do conselho revelam discrepância em relação à questão, dado que, nem todos têm a consciência do seu papel e sua importância no processo de tomada de decisões. E As estratégias de promoção da participação usadas na escola são: Participação por indicação, Participação por representatividade e Participação por Co-gestão.

Palavras-chaves: *participação, gestão participativa, gestão democrática, tomada de decisão, conselho de escola.*

Summary

The present work analyzes the strategies to promote student and community participation in the decision-making process at Jangamo Secondary School from 2019 to 2021. For this purpose, a qualitative approach was used, using the interview technique as a mechanism of data collection, which were analyzed using the content analysis technique. This research was centered on the School Council, with a population of 16 members and 8 members that make up the sample. Thus, based on the narratives of some members of the school council approached in the data collection process, the study concludes that the decision-making process at Jangamo Secondary School is inclusive and open insofar as it gives space for participation to different people. Members that make up the school council and, in turn, this process emphasizes the well-functioning of the institution, leaving aside questions of individual or group favoritism. However, the narratives presented by some board members reveal a discrepancy in relation to the issue, given that not everyone is aware of their role and importance in the decision-making process. E The participation promotion strategies used in the school are: Participation by indication, Participation by representation and Participation by Co-management.

Keywords: *participation, participatory management, democratic management, decision making, school council.*

Lista de Siglas

CE – Concelho de Escola

CG – Conselho Geral

CT – Conselho de Turma

MEC – Ministério da Educação

MINED – Ministério da Educação

MINEDH – Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano

OGED – Organização e Gestão de Educação

PAA – Plano Anual de Actividades

PEE – Plano Estratégico de Educação

PNE – Política Nacional de Educação

RI – Regulamento Interno

SNE – Sistema Nacional de Educação

Lista de Tabelas e gráficos

Tabela 1. Exemplo do Plano Anual do Conselho de Escola 2021	29
Tabela 2. Membros do conselho e suas funções 2021	32
Gráfico 1. Estratégias de participação usadas na Escola Secundária de Jangamo.....	33

Índice

Declaração de Honra.....	iii
Dedicatória.....	iv
Agradecimentos	v
Resumo	vi
Summary	vii
Lista de Siglas.....	viii
Lista de Tabelas e gráficos.....	ix
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Introdução.....	1
1.2. Problematização.....	2
1.3. Objectivos.....	3
1.3.1. Objectivo Geral.....	3
1.3.2. Objectivos específicos	3
1.3.3. Perguntas de pesquisa	3
1.4. Justificativa.....	4
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA.....	6
2.1. Participação	6
2.3. Democratização ou Gestão Democrática	8
2.4. Processos de tomada de decisão.....	9
2.5. Liderança Participativa na Escola	12
2.6. Estratégias e formas de participação	12
2.8. Conselho de Escola	18
2.9. Teorias sobre participação e democratização nas instituições escolares.....	19
2.9.1. Teoria das Relações Humanas	19
2.9.2 Teoria de Descentralização.....	20
2.9.3 Teoria Contingencial	20
CAPÍTULO III: METODOLOGIA	22
3.1. 2. Quanto aos Objectivos	23
3.1.4. População e Amostra	23
3.1.4.1. População	24

3.1.4.2. Amostra	24
3.1.5. Descrição da técnica de amostragem.....	24
3.1.6. Procedimento de recolha de dados	25
3.1.7. Técnica de análise de dados.....	25
3.1.8. Questões éticas	26
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	26
4.1. Descrição do local do estudo.....	27
4.2. Perfil dos entrevistados	27
4.3. O processo de tomada de decisão na Escola Secundária de Jangamo	28
4.4. O papel dos intervenientes no processo de tomada de decisão na Escola.....	32
CAPITULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES	37
5.1. Conclusões	37
5.2. Sugestões.....	39
6. Referências Bibliográficas	41

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1.1 Introdução

A educação por si só não pode transformar a sociedade, tampouco um indivíduo por si só pode transformar uma sociedade. No entanto, falar da gestão participativa aponta para ideia da democratização, descentralização e autonomia, estes aspectos, abrem espaço a novas arenas públicas de decisão. Daí que o gestor tem um papel bastante relevante na medida em que precisa assegurar que a escola seja um espaço participativo.

Lück (2006), citado por Fernandes e Ramos (2010), ilustra que a gestão precisa mobilizar a comunidade escolar para assegurar que todos desenvolvam as competências e a autonomia dos sujeitos sobre decidir, projectar metas e coordenar pessoas com o objectivo de solucionar problemas no meio educacional e garantir a aprendizagem.

Assim sendo, o estudo reflete sobre as estratégias de promoção de participação dos alunos e da comunidade no processo de tomada de decisão na Escola Secundária de Jangamo. Dado que as instituições de ensino se tornam mais abertas ao diálogo, a uma gestão democrática, que permite a criação de vínculos com a comunidade escolar, aproximando educadores, familiares e a sociedade no processo do ensino através da participação.

O trabalho se encontra estruturado em V capítulos. O capítulo I que compreende a introdução, problematização, perguntas de pesquisa, objectivos e justificativa; o capítulo II compreende a Revisão da literatura, no qual se apresentam as abordagens teorias, ideias e conceitos que fundamentam e sustentam o estudo, O capítulo III abarca a Metodologia, no qual faz-se a descrição metodológica da pesquisa quanto à abordagem, quanto a abordagem, quanto aos objectivos, quanto aos procedimentos, à população e amostra, a técnica de amostragem, procedimentos de recolha de dados, técnica de análise de dados e questões éticas. O capítulo IV faz menção a apresentação e Análise de dados, buscando responder as questões que orientam a pesquisa. E por último o capítulo V que abarca as conclusões e recomendações.

1.2. Problematização

No processo de tomada de decisões e no fortalecimento da participação da comunidade escolar, a democracia escolar aparece como alicerce fundamental. Em Moçambique, a constituição da República, no artigo 3 refere que o País é um Estado de Direito baseado no pluralismo de expressão, na organização política democrática, no respeito e garantia dos direitos e liberdades fundamentais do homem. Adicionalmente, a Lei n.º 18/2018 de 28 de Dezembro que estabelece o regime jurídico do Sistema Nacional de Educação (SNE) na República de Moçambique refere no artigo 3 que o SNE orienta-se pelos princípios de promoção da cidadania responsável e democrática e da democratização do ensino.

É dentro deste quadro normativo que se pode compreender o “desenvolvimento de processos participativos na tomada de decisões e a utilização de estratégias de decisão colegial através da procura de consensos partilhados” (Costa, 1996). Este aspecto é evidente na medida em que existe no espaço escolar e em particular no ensino secundário um conjunto de órgãos nomeadamente: o conselho da escola, direcção de escola, colectiva de direcção e conselho pedagógico.

O artigo 12, do Regulamento Geral do Ensino Secundário, citado por Chicote (2022), destaca o Conselho de Escola (CE) como sendo o órgão máximo do estabelecimento para garantir uma gestão democrática e transparente. Ou seja, órgão que no quadro do funcionamento da escola como organização enfatiza a participação activa de todos os membros (director da escola, representantes de professores, da comunidade, dos alunos, dos pais e ou encarregados de educação e os representantes do pessoal técnico administrativo), no processo de tomada de decisão.

Porém a pesquisadora tendo feito ensino secundário na Escola Secundária de Jangamo, aponta que a participação dos membros do conselho ainda constitui um desafio. Dado que o Conselho de Escola não revela equidade na participação dos membros por um lado (na cadeia de tomada de decisão, ou seja, no número de membros do conselho de escola é notável a diferença em termo do número de mulheres em relação ao número de homens, e por outro lado quanto aos cargos, a escola conta com figuras máximas masculinas, ou seja, o director e adjunto pedagógico, ambos do sexo masculino; quanto aos representantes dos professores dois do sexo masculino e uma do sexo feminino, quanto os alunos dois são do sexo masculino e uma do sexo feminino).

Além destes aspectos, nalguns processos de tomada de decisão, os alunos, os funcionários não docentes e os pais e ou encarregados de educação têm fraca participação quando comparado com a participação dos professores e da direcção da escola.

Com os fundamentos acima relatados, tendo em conta a necessidade da promoção de participação na tomada de decisão, surge a seguinte questão de partida:

- ❖ Que estratégias são usadas na promoção de participação da comunidade e alunos no processo de tomada de decisão na Escola Secundária de Jangamo no período de 2019 a 2021?

1.2 Objectivos

1.2.1 Objectivo Geral

- ❖ Analisar as estratégias de promoção de participação dos alunos e da comunidade no processo de tomada de decisão na Escola Secundária de Jangamo no período de 2019 a 2021.

1.2.2 Objectivos específicos

- ❖ Descrever o processo de tomada de decisão na Escola Secundária de Jangamo.
- ❖ Descrever o papel dos intervenientes no processo de tomada de decisão na Escola Secundária de Jangamo.
- ❖ Identificar as estratégias de promoção da participação dos alunos e da comunidade usadas na escola na Escola Secundária de Jangamo.

1.2.3 Perguntas de pesquisa

- ❖ Como é feito o processo de tomada de decisão na Escola Secundária de Jangamo?
- ❖ Qual é o papel dos intervenientes no processo de tomada de decisão na Escola Secundária de Jangamo?
- ❖ Quais são as estratégias de promoção de participação dos alunos e da comunidade no processo de tomada de decisão na Escola Secundária de Jangamo?

1.3 Justificativa

A Justificativa exalta a importância do tema a ser estudado (Prodanov e Freitas, 2013). A escolha deste tema deve-se aos diversos aspectos dentre eles aspectos políticos, sociais, profissionais e pessoais:

- ❖ **Políticos:** A abordagem sobre a participação e a democratização esta patente em quase todos regulamentos e leis educacionais, com vista a fazer da escola um espaço de liberdade, construção, ensino e aprendizagem e de formação do homem do futuro. Embora os regulamentos se façam presente nas escolas, ainda há lacunas na sua implementação; Entretanto o confronto que há entre os regulamentos e o que se pratica nas escolas despertou em mim o desejo de perceber o papel do gestor da escola, tendo em conta que este é o órgão bastante fundamental no funcionamento e na interacção dos diferentes intervenientes da educação.
- ❖ **Sociais:** A escola é um órgão bastante importante numa sociedade, é na escola que se constrói indivíduos capazes de intervir, criar, transformar e cooperar com o desenvolvimento da sociedade, ou seja, é da escola que sai o interveniente e cooperador da sociedade, neste contexto, surgiu em mim à necessidade de compreender o que a escola faz para trazer a sociedade à participação no processo de tomada de decisões na escola, que por sua vez, irão influenciar na construção dum servidor competente na sociedade futuramente.
- ❖ **Profissionalmente,** como futura gestora da educação julgo importante entender o meu papel, para melhor o executar.
- ❖ **Pessoalmente,** a preferência do tema e da escola deve-se ao facto de ter sido aluna desta escola, por um período de cinco anos durante todo meu ensino secundário, neste tempo presenciei certos cenários, enquanto estudante da Escola Secundária de Jangamo, onde os espaços de participação eram reduzidos, e passado este tempo, com o conhecimento de alguns regulamentos que favorecem a participação na escola, fiquei intrigada pela realidade vivida que se difere completamente com os regulamentos, e surgiu em mim a curiosidade de perceber se este cenário ainda é o mesmo até os dias actuais.
- ❖ **Academicamente,** este tema é de extrema relevância, dado que constitui uma das perspectivas bastante abordadas no âmbito da gestão e recente no que diz respeito a

gestão escolar. É fundamental na medida em que me permite perceber a importância da gestão participativa no seio educacional e por outro lado o estudo contribui para uma percepção mais aprofundada da gestão participativa sobre tudo nas instituições moçambicanas.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

No âmbito da realização do trabalho de investigação científica é indispensável a busca de abordagens, teorias, ideias que fundamentam e sustentam o estudo ou o tema em causa, isto é, a Revisão da Literatura. Neste capítulo, será apresentado quadro conceitual, com sustento de alguns estudiosos, ou seja, um espaço para o esboço de diferentes posicionamentos científicos.

2.1. Participação

Na literatura relacionada à participação, existe uma variedade de abordagens, dado que este conceito é visto como complexo e polissémico. Por outro lado, os estudos fundamentam que nem sempre a participação foi patente na sociedade, tanto que as gerações passadas revelam que a participação nem sempre foi vista como uma necessidade humana. É possível perceber isto, em diversos momentos históricos como nos regimes escravocratas e nos regimes ditatoriais, que tinham no princípio a prática autoritária baseada na inculcação ideológica e cultural. (Freire, 2006).

Ainda neste aspecto, o autor afirma que este cenário tomou outro rumo, quando as sociedades iam evoluindo e as pessoas almejavam uma sociedade mais igualitária e democrática, tanto que, surgiram movimentos reivindicando o regime passado, ao ponto de se adoptar conceitos como: igualdade, liberdade diversidade, solidariedade, democracia e ou participação, ou seja, uma oportunidade de envolvimento da sociedade na vida da mesma, principalmente em organizações e instituições.

Barroso (1998), citado por Gouveia (2013), afirma que na teoria das organizações, o conceito de participação determina um conjunto de processos que possibilitam aos trabalhadores o envolvimento/implicação na definição de metas e objectivos, na resolução de problemas, na tomada de decisão e no acesso à informação.

Por sua vez, Lück (2008, p. 77), define a participação como sendo:

“Um processo que envolve vários cenários e muitas possibilidades de organização. É na tomada de decisões que a participação deve se fazer presente, consolidando as ideias e efectivando uma nova relação entre a educação, escola e democracia”.

Por outro lado, Lima (1998), diz que a participação pode ser entendida como:

Referência a um projecto político democrático, como afirmação de interesses e de vontades, enquanto elemento limitativo e mesmo inibidor da afirmação de certos poderes, como elemento de intervenção nas esferas de decisão política e organizacional, quer de conflitos, quer de consensos e negociados.

Os autores acima citados, quando abordam a participação, trazem um raciocínio de colaboração de diferentes intervenientes no âmbito da realização das actividades, com destaque na esfera de tomada de decisões numa determinada organização.

2.2. Gestão participativa

Com os fundamentos acima tecidos sobre a participação, principalmente no ponto de vista de Luck (2008, p. 77), se pode perceber que este conceito é fundamental e patente, sobre tudo, no contexto da gestão. Importa referir que a gestão é uma actividade que se desenvolve com maior êxito e alcança os resultados que beneficiam a todas partes interessadas quando é feita de forma participativa, ou seja, o seu desenvolvimento é feito de forma colectiva, em espírito de equipa.

Apesar de ser boa, implementar a gestão participativa é um desafio em qualquer sistema ou organização, isso porque primeiro o director deve aceitar que uma gestão satisfatória só pode existir com a participação de todos os envolvidos no sistema em questão, segundo que ele além de ser director, deve assumir o papel de coordenador das actividades, abrir espaço, criar um ambiente propício para participação de todos, superar o medo de ser julgado, abdicar de alguns privilégios, aceitar que suas ideias poderão ser rejeitadas pela equipa e conter a tendência individualista ao tomar decisões, (Moura, 2020). Ou seja, combater o modelo autocrata de gestão que vigorou nos tempos passados adoptando mudanças no estilo de gestão, isto é, a gestão participativa.

Gestão Participativa corresponde a um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular significativo dos trabalhadores na definição de metas e objectivos, na identificação e resolução de problemas, no processo de tomada de decisão, no acesso a informação e no controlo da execução (Santos, Lopes, Graça et al. 2002).

Segundo Maranaldo (1989), Gestão participativa é “um conjunto harmónico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos de gestão que provoca e incentiva a participação de todos no processo de administrar”.

No âmbito educacional se pode afirmar que o conceito de gestão participativa está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, a partir do momento em que todos aqueles que são afectados pelo processo educacional, passam a ser reconhecidos como partes legítimas para interferir no processo de construção do projecto educacional mediante a um compromisso colectivo com resultados educacionais. (Brito e Carnielli, 2011, p. 27).

Maranaldo (1989) e Ribeiro (2005), entendem que para o funcionamento da gestão participativa é necessário ter sistemas e processos da instituição; condições organizacionais; comportamentos colaborativos, compreendendo também que a educação é uma forma de intervir na sociedade e no mundo em geral.

Assim sendo, a gestão participativa, ilustra que a escola deve reunir entre si, a família dos alunos, os professores e funcionários para que juntos, num espírito de colectividade e responsabilidade cooperem para formação do cidadão. Esse é o grande desafio a ser alcançado pela direcção da escola, já que o processo de democratização implica mudança na tarefa de gerir, implica também, a autonomia da escola veiculada a uma política geral do estado para não perder um sentido público, pois, se é pública é de todos e todos devem participar activamente na gestão escolar.

2.3. Democratização ou Gestão Democrática

A Democratização é abordada em diferentes perspectivas, trazendo a ideia da descentralização de processos, seja de tomada de decisão ou no processo de realização de tarefas, não se distancia muito da participação, pelo contrário, há uma complementaridade destes conceitos, dado que a democratização permite ou abre espaço para participação de diferentes intervenientes na organização, mas também para que haja uma democratização é necessário que haja a participação dos indivíduos.

Riscal (2009, p. 45), afirma que “Gestão democrática é a concepção da administração da escola segundo a qual todos envolvidos na vida escolar devem participar de sua gestão e que estabelece toda acção ou decisão tomada referente à escola e deve ser de conhecimento de todos”.

Gestão escolar democrática para Buque e Timana (2019, p. 12), traduz-se:

Na participação da comunidade em aspectos pedagógicos administrativos e financeiros da escola e tem como objectivo fundamental envolver toda comunidade escolar na vida da escola através da

participação efectiva na produção do projecto político pedagógico e em todas decisões que emergem da gestão escolar.

A ideia da gestão democrática na escola é reforçada pelo Ministério da Educação (MEC), que no Plano Nacional de Educação para todos, afirma que a escola é um espaço colectivo e de gestão participativa, onde todos se comprometem e se responsabilizam com os resultados alcançados, sejam eles positivos ou negativos. A promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema educacional.

Na gestão democrática, em uma administração colegiada, a educação é tarefa de todos, família, governo e sociedade. Portanto, é necessário o envolvimento de todos os sujeitos participantes do processo educacional, e devem entender e participar deste, como um trabalho colectivo, pois é dinâmico e exige acções concretas. Para tal, é necessário que a gestão democrática seja vivenciada e incorporada ao quotidiano e se torne tão essencial à vida escolar, quanto é a presença de professores e alunos.

2.4. Processos de tomada de decisão

Dentre diversas práticas ocorrentes nas organizações, uma das principais é a tomada de decisão, pois, esta dita o funcionamento da organização. As decisões são tomadas por pessoas que são afectadas pelo meio onde vivem, por suas percepções, experiências e até mesmo por suas crenças, o que torna o processo em si extremamente delicado, pois independentemente das razões do tomador de decisão o foco deve ser a busca pelas melhores alternativas, aquelas que norteiam a organização rumo ao sucesso.

A tomada de decisão pode ser compreendida como um processo de identificação e resolução de problemas. Neste processo, é importante a participação de todos colaboradores, dado que a implementação das decisões depende do empenho de cada colaborador.

De acordo com Caravante et al (2005), tomada de decisões é “um processo de escolha duma dentre um conjunto de alternativas, cabendo ao tomador de decisão reconhecer e diagnosticar a

situação, gerar alternativas, avaliar as alternativas, seleccionar a melhor alternativa, implementar a alternativa escolhida e avaliar os resultados”.

De acordo com Neves (2009), Tomada de Decisão “é um acto que exige firmeza ou coragem na resolução do problema, objectivando conquistar resultados positivos nos âmbitos pessoais e económicos”.

Por outro lado, Certo (2005) ressalta que tomada de decisão “é o processo de escolha da melhor alternativa ou a que mais beneficiará a organização”.

Certo (2005), Chiavenato (2010), Maximiano (2009) e Robbins (2010) citados por Brito; Leme, e tal (2013) ressaltam que o processo de tomada de decisão é “uma actividade passível de erros, na tentativa de minimizar esses erros e chegar a um melhor resultado, deve-se efectuar um processo organizado e sistemático”:

- ❖ Identificar um problema existente;
- ❖ Enumerar alternativas possíveis para a solução do problema;
- ❖ Seleccionar a mais benéfica das alternativas;
- ❖ Implementar a alternativa escolhida;
- ❖ Reunir feedback para descobrir se a alternativa implementada está solucionando o problema identificado.

Por outro lado, Kazmier (1975), ilustra na sua perspectiva as fases de tomada de decisão:

- ❖ Fase diagnóstica é a primeira fase do Processo de Tomada de Decisão tem como função identificar e aclarar o problema; e
- ❖ A Fase de análise, que inclui a comparação dos possíveis cursos de acção e a escolha de uma das alternativas.

A visão clara do que se tem enfrentado é indispensável porque abre espaço de se criar meios e formas para ultrapassar obstáculos na organização; entretanto, existem casos em que as decisões são triviais, fáceis de tomar, seguindo determinados procedimentos padronizados, porém noutros casos tomar decisão é um processo lento, dramático, complexo até confuso, ou seja, dependendo da situação e do contexto as decisões têm diferentes procedimentos e modelos de tomada de decisão (Cabral-Cardoso et al, 2007).

Na literatura sobre o processo de tomada de decisão são apresentados diversos modelos, entre tanto, (Cabral-Cardoso et al, 2007) apresentam:

- ❖ O modelo de decisão racional – defende a regra de pensar primeiro e depois decidir;
- ❖ O modelo da decisão intuitiva – defende a regra de ver ou observar primeiro e depois decidir;
- ❖ O modelo da decisão improvisada – defende as vantagens de fazer primeiro e depois decidir.

Certo (2005) apresenta o processo de Brainstorming para a tomada de decisão, que sugere em primeiro a exposição de todas as ideias dos membros participantes, em segundo anotação das ideias em terceiro e último no final as alternativas são avaliadas, julgadas e comparadas afim de seleccionar-se a que apresenta maiores vantagens.

Em processo de tomada de decisão os modelos são adoptados de acordo com a realidade, contexto e fins de cada organização. Entretanto, é necessário perceber as diferentes realidades. Huszar (1999), aborda os métodos de tomada de decisão, e caracteriza-os de acordo com o contexto da organização assim como dos membros da mesma:

- ❖ O número de pessoas no grupo - é variável sendo de dez a doze provavelmente o número ideal. Grupos os muito numerosos costumam funcionar com dificuldades, enquanto os de número inferior dez em geral têm pouca eficiência.
- ❖ A preservação da integridade do grupo - Preservam a integridade do indivíduo do grupo e lhe dão oportunidades para a aplicação do seu poder de produzir e de participar.
- ❖ A participação do indivíduo no grupo - o indivíduo aparece destacado no grupo, participando da decisão cujo valor é superior ao de cada pessoa individualmente. Neste o todo é maior que a soma de suas partes, não se tratando de um processo de adição, mais de fusão de pensamento.
- ❖ O problema é o centro das atenções - o problema localiza-se no centro do grupo, como uma bola no jogo de futebol, desafiando as energias de todos e estimulando a liberação de todo o poder do indivíduo. A organização em grupos centrados em torno do problema serve como objectivo principal, a tomada de decisão.

2.5. Liderança Participativa na Escola

O grande desafio actual na gestão escolar, é a mudança do modelo de gestão em vigor pois os que hoje são gestores ou directores na sua maioria vem usando modelos de gestão autocrática que vivenciaram e aprenderam dos seus antecessores; tornando-se necessário que os que agora desempenham esse papel sejam agentes de mudança na sua instituição escolar, efectuando mudanças no estilo de gestão. Assim sendo torna-se necessária a adopção do modelo que permite o envolvimento de todos, ou seja, todos os colaboradores poderem ter oportunidade de participar no processo de tomada de decisão. Participação que é fundamental para uma gestão eficiente eficaz e inclusiva.

Para Neves (2009), Liderança Participativa é “um tipo de liderança cuja estratégia empregada visa aperfeiçoar a qualidade educacional, baseando-se na delegação de autoridades àqueles que estão envolvidos na produção de serviços educacionais e, é construída a partir de modelos de liderança compartilhada”.

E este autor caracteriza um líder escolar participativo como sendo: Um facilitador e estimulador da participação dos pais, alunos, professores e demais funcionários na tomada de decisão e implementações de acções; Um promotor da comunicação aberta; Um demonstrador de orientação pró-activa; Um construtor de equipas participativo; Um incentivador da capacitação e desenvolvimento dos funcionários e de todos os da escola; Um criador de clima de confiança e receptividade; mobilizador de energia, dinamismo e entusiasmo.

Muniz & Da conceição (2012), define liderança participativa como sendo:

Um estilo de liderança que envolve todos os membros de uma equipa na identificação de objectivos essenciais e no desenvolvimento de procedimentos ou estratégias para alcançá-los. Neste tipo de liderança há muita dependência no líder que por sua vez actua como um facilitador, em vez de simplesmente dar ordens ou dar atribuições.

2.6. Estratégias e formas de participação

Vários estudiosos abordam diversidades de estratégias e formas de participação, que são de extrema importância para tornar as instituições de ensino espaços inclusivos, desde a base ao topo da esfera de tomada de decisão. Entretanto esta abordagem, aborda estes elementos na

óptica de Lima (1998), que por sua vez trás as várias formas de participação na escola sendo compreendidas através da articulação de seguintes critérios:

- ❖ Democraticidade - onde a participação possibilita moderar determinados tipos de poder propiciando a livre manifestação de ideias e projectos, valorizando desta forma o processo de tomada de decisões. Neste processo democrático de participação os actores participantes podem intervir de forma directa ou indirecta e regulamentada:
 - Na intervenção directa, o sujeito participa na tomada de decisão, habitualmente, com direito a voto;
 - Na intervenção indirecta, a participação é de carácter representativo, onde a participação do sujeito cinge-se à eleição do seu representante.
- ❖ Regulamentação, a participação numa organização é permanentemente orientada por normas, o que possibilita aos seus actores, independentemente da sua posição hierárquica, direccionar a sua forma de actuar, seja directa ou indirectamente.

Por outro lado, Santos, Lopes, Graças, et al. (2002) descrevem algumas estratégias de participação que podem ser desenvolvidas nas organizações, para contribuir nos processos de gestão:

- ❖ Caixa de Sugestão ou Banco de Ideias - plano que objectivam incentivar os empregados da escola a adoptar uma atitude construtiva e a criar consciência de eficiência laboral;
- ❖ Grupo de produtividade - é composto por pessoas capazes de contribuir para redução de custos e aumento da produtividade, ou seja, a participação deve ser voluntária ou por convite;
- ❖ Co-Gestão - a participação através de institucionalização da representação dos empregados, através de comissões ou indivíduos na direcção efectiva da organização.
- ❖ Concurso de Ideias - a competição entre as ideias, havendo a escolha da melhor;
- ❖ Círculo de Controlo de Qualidade - São pequenos grupos de pessoas que se reúnem voluntariamente com vista a analisar e buscar respostas para uma determinada situação, estimulando assim a capacidade de trabalho em equipa, executando assim a gestão participativa.
- ❖ Autogestão - se caracteriza pela autonomia dos empregados nas decisões escolares, desde a formulação de directrizes até a distribuição de renda.

Em Moçambique, existem formas de participação, que variam do nível e de cada grupo dentro da escola assim como na comunidade, Barroso, trás estes factos detalhadamente, fundamenta que o Conselho Escolar (CE) moçambicano, somente enfatiza a democratização indirecta, uma vez que prioriza a representatividade da Comunidade. Nesse sentido a Conselho escolar é basicamente composto por dois corpos abaixo:

- ❖ O corpo docente/os professores: os professores são vistos como ‘gestores de situações educativas, pois todo o trabalho docente envolve actividades de gestão como: a planificação das aulas, a organização e direcção da turma e dos recursos materiais para que a aprendizagem efectivamente aconteça, ao influenciar ou motivar os educandos para que se estimulem e se dediquem aos conteúdos da aula em vista ao alcance dos objectivos da aula, entre outras actividades de gestão.
- ❖ O corpo não docente/técnico administrativo: o corpo não docente apesar de ser em menor número, ele deve integrar também nas estruturas e nas redes de participação da escola. Deve fazê-lo na sua qualidade de adultos com responsabilidades educativas e como técnicos de apoio logístico às actividades de ensino.

O MINED é criticado negativamente pelo Nhanice (2013) ao afirmar que em Moçambique, a gestão da educação da Política Nacional de Educação (PNE) visava a centralização, actualmente se prevê a descentralização das acções referentes à planificação e administração do Sistema Nacional de Educação (SNE), para que o Ministério da Educação se ocupe da coordenação e regulamentação, a verdade é que envolvidos mais de uma década após a aprovação da PNE (Política Nacional de Educação), a gestão do sistema educativo, parece-nos ainda centralizada.

Por outro lado, Nhanice (2013), ilustra a indicação dos corpos directivos de escolas, o funcionamento do programa de apoio directo às escolas. O apoio directo às escolas é um programa de financiamento em que o MINED (Ministério de Educação) envia directamente o dinheiro para realização de pequenas despesas previstas no manual de procedimento. O critério da distribuição do apoio directo é o número de alunos matriculados e a sua utilização obedece a critérios pré-definidos; ou seja, é patente ainda centralização nos processos de tomada de decisão.

Portanto, o autor afirma ainda que em Moçambique, apesar da garantia expressa nos documentos oficiais apelando para a gestão democrática, a sua implementação ainda não é totalmente compreendida e incorporada à prática social e educacional. E dá exemplo dos termos da Resolução 08/2005, que aprovam os qualificadores dos directores de escolas, o acesso ao cargo de direcção da escola do ensino básico é por indicação, pelos poderes públicos, caso reúna os requisitos exigidos para o exercício da função.

2.7. O papel do Gestor e a participação dos intervenientes na tomada de decisão na escola

Na percepção da pesquisadora, no processo de tomada de decisão é necessário estimular os colaboradores a dar sugestões, pois desta forma, trazem o seu parecer em relação a dada situação na organização; não basta apenas haver um espaço para os colaboradores exporem as suas opiniões, mas é necessário também que estas opiniões sejam escutadas e levadas em conta, atentar também na forma que os colaboradores realizam as suas tarefas; realizar reuniões periódicas de modo a permitir a organização, funcionar como um sistema aberto e também dar assistência necessária, a partir da planificação, execução até aos resultados obtidos.

A escola tem o Conselho de Escola que engloba, seja por representatividade, todos ou a maior parte dos intervenientes da mesma, e de acordo com grupo que cada entidade pertence se pode verificar a baixo como cada um participa.

❖ Gestor escolar

O processo de ensino, por envolver diversos intervenientes de natureza é complexo, porém para o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento de acção é necessário conciliar-se a acção colectiva e espírito de equipa, assim sendo este é o grande desafio na gestão educacional.

Segundo Neves (2009), para que a administração participativa na escola aconteça, é preciso que o director, professores, alunos, pais e encarregados de educação se proponham a participar; assim sendo o director pode estimular ou entravar o processo, mas o êxito da experiência dependerá do aprendizado vivencial e participação construtiva de cada um de todos os componentes da instituição.

Nesta linhagem o mesmo autor, aponta que o papel do director neste processo é muito importante, isso se ele acreditar que não há administração satisfatória sem a participação de todos e também não haverá uma participação condizente de todos sem o papel que o gestor desenvolve realmente, que é de coordenador. A descentralização dos processos de direcção e de tomada de decisão em educação, bem como a democratização dos processos de gestão da escola, demandam o desenvolvimento de espírito de equipa e noção de gestão partilhada nas instituições de ensino, em todos os níveis.

❖ **Professores**

De acordo com Gouveia (2013), em várias organizações escolares, um pouco mais da metade do pessoal docente tem cargos de gestão intermédia, de onde se destaca as direcções de turma. Por outro lado, além dos procedimentos formais de participação na eleição dos seus dirigentes e representantes, a sua participação verifica-se nos CT com as reuniões de avaliação e de carácter disciplinar, nos CG na definição, preparação e planificação de metodologias a adoptar no processo de ensino-aprendizagem, nos contactos com os P/EE na generalidade feitos pelos Directores de Turma, e nas actividades extracurriculares: desportivas, recreativas (muitas delas de cariz informal e culturais).

Entre tanto, estes têm um papel bastante dinâmico, tendo em conta que lidam com processos e tarefas do dia-a-dia na escola, ou seja, constantemente eles estão a operacionalizar o seu papel.

❖ **Pessoal não docente**

O pessoal não docente (nas categorias de assistentes operacionais, assistentes técnicos e técnicos superiores), para além da participação determinada por procedimentos formais do actual modelo de gestão não tem visibilidade política na organização escolar. Considera-se que estes modos de participação estão longe de atingir níveis satisfatórios numa gestão democrática/participativa. O papel do pessoal não docente na organização/gestão escolar é relegado para segundo ou terceiro plano. (Gouveia, 2013). Por exemplo, temos o caso dos assistentes operacionais categoria que engloba várias competências como auxiliar de acção educativa, cozinha, reprografia, limpeza entre outras, que têm um papel importante na educação dos jovens, mas são olhados, habitualmente, como meros funcionários de limpeza.

Este autor, diz ainda que a maioria, para não dizer todos, tem como principal tarefa a limpeza da escola. Até mesmo o funcionário do bar, da cozinha ou da reprografia tem sempre de limpar o seu local de trabalho. No entanto, como actores educativos, deveriam ter uma participação activa nas organizações educativas incluindo a elaboração dos principais documentos da escola (PEE, RI e PAA); na apresentação de propostas para o plano de formação/desenvolvimento pessoal do pessoal não docente; ter iniciativa/apresentar sugestões para a resolução de problemas.

❖ **Alunos**

De um modo geral, a participação dos alunos na gestão escolar e educativa manifesta-se pela passividade. Segundo Gouveia (2009), na grande maioria dos casos, a sua participação resume-se à eleição do delegado e subdelegado de turma e dos seus representantes na associação de estudantes (no caso das escolas secundárias). Observa-se também, que a participação dos alunos, de modo formal, através da presença do delegado e subdelegado de turma, nas reuniões do CT é de carácter disciplinar. Neste caso, cumprindo um formalismo democrático, os alunos participam na decisão de aplicação de sanções pré-estabelecidas sem terem tido oportunidade de debater/decidir sobre a definição das mesmas.

Esta passividade participativa dos alunos pode justificar-se pela: pouca tradição de participação por parte dos alunos e da sua própria falta de motivação. Por um lado, identificam-se e são vistos, ainda, por alguns parceiros educativos, como sujeitos que vão adquirir um serviço, neste caso obter formação e conhecimentos para o seu desenvolvimento e, não como uma parte integrante do processo de ensino-aprendizagem. Para alterar este quadro, será necessário admitir que a participação dos alunos em questões de gestão/organização na escola faz parte da sua aprendizagem, motivando uma participação em cooperação com outros parceiros educativos, adequando-a à sua idade. (Sarmiento, 1993).

❖ **Pais/Encarregados de educação**

Pais ou encarregado de educação, refere-se aos responsáveis pelos alunos, por sua vez estes membros actuam externamente no processo de ensino e aprendizagem do aluno, dado que ele estão fora das instalações escolares, quanto a sua participação é de extrema importância tanto

quanto de qualquer outra entidade colaborador da escola, sem contar que bem antes do aluno fazer parte duma escola, já tem a interacção com a comunidade que são os pais ou encarregados e por esta razão, estes conhecem melhor o seu educando até mais que os outros colaboradores que actuam dentro da escola. Por isso estes são indispensáveis quando se trata da participação na aprendizagem.

Como observa Freire (1991), é absolutamente impossível democratizar a nossa escola sem abrir a escola à presença dos pais no diz respeito ao destino dela. Neste contexto, com o regime de autonomia, administração e gestão das escolas encontra-se normas que reforçam essa participação, ao nível do órgão de direcção da escola.

Este autor aponta ainda que o termo “participar” parece não ter a mesma interpretação para todos intervenientes da educação, no caso de pais e encarregados de educação, apenas participa aquele que é assíduo nos contactos com o director de turma de modo a seguir a escolaridade do seu educando; disponível para ir à escola sempre que convocado, na maioria das situações para receber “más notícias” e que prepara e adapta o seu educando à vida da escola e às suas regras.

Gouveia (2013), ilustra que se tem assim um perfil de P/EE a tender para submissão e obediência, e não para um interveniente activo que participa nas estruturas formais e informais da escola, aspectos estes que levam aos pais encarregados de educação, por exemplo a não valorizar a aprendizagem, mas sim as avaliações finais; desconhecendo, geralmente, as estruturas e o real processo educativo e tudo o que realmente se passa na escola.

2.8. Conselho de Escola

Para a compreensão duma gestão participativa numa instituição de ensino é indispensável a percepção do Conselho de Escola. De acordo com o manual de apoio ao conselho de escola primária (2015), abordado por Ferrão, o Conselho de Escola é o órgão máximo de consulta, monitoria e de fiscalização do estabelecimento de ensino, este funciona na escola em coordenação com respectivos órgãos.

Quanto a composição é constituído por director da escola, representantes dos professores, representantes dos alunos, representante do pessoal técnico administrativo, representantes dos pais e encarregados de educação e representantes da comunidade.

Tem como objectivo principal garantir uma gestão participativa e transparente da escola. Para o alcance deste objectivo o conselho de escola funciona nas instalações da representativa escola, num espaço condicionado na escola, são feitas três reuniões por ano quando necessário, as reuniões são convocadas antecipadamente pelo respectivo presidente.

2.9. Teorias que fundamentam a participação e democratização nas instituições escolares

2.9.1. Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos de América, a partir de estudos feitos por Elton Mayo, como reacção as Teorias Científica e Clássica. Mayo foi influenciado pelas conclusões das experiências de Hawthorne, para ele as pessoas devem necessariamente trabalhar de forma relacional, formando cooperações, estas, que surgem da necessidade de superar as limitações que restringem a acção isolada de cada pessoa.

A maior preocupação desta teoria é o ser humano, entretanto a teoria visava humanizar e democratizar as organizações a partir do desenvolvimento das ciências humanas como a Sociologia e a Psicologia e da Revolução Francesa de 1917, que rejeitava a mecanização das pessoas. Esta teoria quanto a liderança, esta ligada a gestão democrática, desenvolvendo assim a comunicação no relacionamento entre as pessoas, valorizando também as relações informais. (De Carvalho, 2008).

Entretanto, esta teoria fundamenta claramente os conceitos da participação, democratização, enfatizando a necessidade duma organização escolar, que aponta no envolvimento de todos colaboradores, dado que com esta teoria se percebe que a organização é um sistema cooperativo racional que existe para alcançar objectivos que as pessoas isoladamente não conseguem alcançar, ou seja, o director isoladamente não pode por si só alcançar os objectivos almejados, assim como os professores, alunos, pais e encarregados de educação e outros membros do conselho, assim sendo torna indispensável a cooperação e o envolvimento entre membros seja no processo de tomada de decisão assim como a execução das actividades nesta organização. A participação de todos envolvidos na educação por meio da representatividade no conselho de escola pode se considerar a valorização de todos colaboradores da escola.

2.9.2 Teoria de Descentralização

Descentralização numa construção teórica apresenta-se, sobretudo, como problema de distribuição de poder; poder de decisão, e o poder de acção ou execução entre o governo central e as unidades de governo local. Este modo de visualizar a questão da descentralização deve-se a certas ambiguidades e inseguranças, que levam a não se aceitar passivamente a existência da descentralização. Por outro lado, esta perspectiva é tida como a que conduz maior participação de indivíduos, em número e intensidade, em programas e actividades, favorecendo assim o desenvolvimento do processo democrático. (Viera, 1967 citado por Cortes, 2003).

A descentralização que é abordada a nível governamental, se expande em outras esferas é o caso das organizações institucionais de ensino em específico. O conselho de escola é a evidência de implantação dos conceitos participação, democracia, e descentralização nas escolas, dado que este inclui diferentes colaboradores. Entretanto, a partir dos processos de descentralização, o próprio manual do apoio ao Conselho de Escola feito pelo MINEDH (2015, p. 10), impõe os princípios de funcionamento e orientação do conselho da escola como: respeito pelos documentos normativos, orientadores e limites e padrões éticos; promoção da unidade e participação da comunidade na melhoria da aprendizagem dos alunos, combate da corrupção, do acesso e retenção das crianças (órfãs e raparigas) e com necessidades educativas especiais, entre outros princípios. E da responsabilidade dos gestores do conselho de escola promover a descentralização e participação.

2.9.3 Teoria Contingencial

Segundo Chiavenato (2004) a Teoria da Contingência foi desenvolvida, principalmente, a partir dos trabalhos elaborados por Burns; Stalker (1960); Joan Woodward (1958), no século XX. Esta teoria ressalta que nas organizações “tudo depende” ou “tudo é relativo” de alguma coisa, não tendo nada de absoluto, e para que se alcancem os objectivos das organizações, as técnicas administrativas utilizadas devem se relacionar de forma funcional com as condições do ambiente, tecnologia, tamanho das organizações, estratégias e o ciclo de vida (Pereira, et al 2016).

Morgan (1996) ainda sob teoria contingência, ressalta que as organizações são sistemas abertos, tudo depende do tipo da tarefa e do ambiente em que se encontram, devendo ser utilizados enfoques distintos para desempenhar diferentes tarefas, assim torna-se necessário um modelo apropriado para cada situação e o sucesso das organizações encontra-se no equilíbrio entre estratégia, estrutura, tecnologia, envolvimento e necessidades das pessoas, todos ajustados ao ambiente externo.

Esta teoria fundamenta a questão das diferenças, particularidades e situações, que são conceitos patentes no que concerne ao processo de tomada de decisão numa perspectiva participativa e inclusiva. Sendo de extrema relevância para o gestor dado que o gestor deve estimular a participação construtiva de cada um de todos os componentes da instituição. (Neves, 2009). De apontar que no processo de envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão é indispensável a questão contingencial, pois cada escola, cada conselho de escola assim como cada membro é uma situação.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

Nesta parte do trabalho fez-se a descrição da metodologia da pesquisa, tendo em consideração o tipo de pesquisa, delimitação da pesquisa, instrumento de recolha de dados, ou seja, apresentou-se os procedimentos metodológicos que foram utilizados no decorrer da pesquisa como a abordagem usada, a população e a amostra, os instrumentos de recolha e análise de dados, e questões éticas.

Vilelas (2009), define metodologia, por um lado, como o caminho a seguir para entender a realidade e, por outro, como prática na interpretação dessa realidade.

Por outro lado, Richardson (1999), conceitua antes método como sendo um caminho usado para se chegar a um determinado fim ou objectivo, nesta linhagem de ideia este autor vê metodologia como sendo procedimentos e regras utilizadas por determinado método.

Com as vertentes acima descritas percebe-se a metodologia como o meio pelo qual o pesquisador segue para chegar a um determinado ponto de situação, percebendo e analisando diferentes factos encontrados no processo da pesquisa

3.1. Classificação da pesquisa

3.1.1. Quanto à abordagem

Quanto à abordagem o presente estudo fundamentou-se na pesquisa Qualitativa. Por constituir uma forma adequada de analisar as estratégias da participação dos alunos e da comunidade na Escola Secundária de Jangamo, por meio de narrativas, descrições e opiniões sobre o tema.

Lacatos e Marconi (2003), fundamentam a escolha desta metodologia apresentando a pesquisa Qualitativa como sendo aquela que se preocupa em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano.

Por outro lado, Crewell (2010), fundamenta que esta abordagem pode ser compreendida como sendo uma pesquisa interpretativa, com o investigador tipicamente envolvido em uma experiência sustentada e intensiva com participantes. Para este autor a investigação qualitativa emprega diferentes concessões filosóficas, estratégias de investigação, e métodos de colecta, análise e interpretação dos dados.

Assim sendo neste trabalho, através da componente qualitativa, analisou-se as estratégias, o processo da promoção da participação dos alunos e da comunidade na Escola Secundária de Jangamo, e também buscou-se perceber as funções e o nível de participação de cada interveniente.

3.1.2. Quanto aos Objectivos

As pesquisas podem ser quanto aos objectivos: pesquisas exploratórias, descritivas, explicativas. Entretanto neste estudo, quanto aos objectivos a pesquisa foi de carácter exploratório, pois, esta incluiu o levantamento documental, bibliográfico, levantamento das narrativas, opiniões entrevistas e análise de exemplos. Procurou-se explorar narrativas e conteúdos de como é promovida a participação no processo de tomada de decisão na Escola Secundária de Jangamo. No que concerne a pesquisa exploratória Gil (2008), afirma que uma das peculiaridades da pesquisa exploratória é familiarizar o pesquisador com o problema, com vista a torna-lo mais explícito e tem como objectivo, o aprimoramento de ideias ou descoberta de intuições.

3.1.3. Quanto aos Procedimentos

As pesquisas são classificadas por procedimentos, assim sendo, neste estudo optou-se pela pesquisa bibliográfica. Do Nascimento (2016, p. 6-7), diz que esta pesquisa na área temática apresenta divergências ou análises realizadas em diferentes perspectivas, neste caso recorreu-se a literatura e apontou-se os consensos e as divergências sobre a gestão participativa. Por outro lado Gil (1991), apresenta a pesquisa bibliográfica como um trabalho de natureza exploratória que propicia bases teóricas ao pesquisador para auxiliar no exercício reflexivo e crítico sobre um tema.

3.1.4. População e Amostra

No processo de investigação científica é indispensável a delimitação da população e da amostra tratada. Neste estudo definiu-se a população como sendo um conjunto de elementos que apresentam pelo menos uma característica comum (Thiollent, 1986). Atendendo e considerando que é de extrema importância a delimitação do grupo alvo na pesquisa, este trabalho, realizou-se na Escola Secundária de Jangamo, na província de Inhambane, e teve como universo de 2375

peçoas, que constituíram o número total dos alunos, divididos em 1222 mulheres, 1153 homens, 56 Docentes, 8 funcionários não docentes.

3.1.4.1. População

A população do presente estudo foi de 16 membros que constitui o número total de membros do conselho de escola. Com base no objectivo do estudo que foi analisar estratégias de promoção da participação no processo de tomada de decisão na escola, o estudo centralizou-se no Conselho de Escola.

3.1.4.2. Amostra

É de extrema importância enfatizar no trabalho de pesquisa a parcela ou a amostra usada de modo a perceber os factos da problemática, este estudo identificou-se na perspectiva dos autores abaixo. De acordo com Lakatos e Marconi (2003), a amostra é uma parcela convenientemente seleccionada do universo (população); é um subconjunto.

Assim sendo, dentro da população acima estratificada a parcela que foi abordada neste estudo é de 8 elementos que fazem parte do conselho de escola, dos quais três representantes de alunos, um secretário do conselho, o director da escola e três pais e encarregados de educação.

3.1.5. Descrição da técnica de amostragem

Na classificação das técnicas de amostragem há diferentes perspectivas abordadas por diferentes autores. Dentre estas classificações, o estudo em causa optou na amostragem Probabilística. Segundo Gil (2002), neste tipo de amostragem os elementos são escolhidos aleatoriamente, sendo possível tirar conclusões em relação a população alvo. A sua classificação pode ser aleatória simples, sistemática estratificada e por grupo.

Assim sendo, o presente estudo considerou uma amostra de 8 participantes seleccionados através de duas técnicas, a conhecer: técnica da amostragem estratificada e técnica de amostragem aleatória simples. A primeira técnica consiste na selecção de estratos da população na qual se selecciona uma amostra de cada grupo (Vergara, 2010); na segunda cada elemento da população tem a chance de ser seleccionado de igual modo (Gil, 2002).

Primeiramente, identificou-se o grupo necessário para o estudo, neste caso, o Conselho de Escola, que segundo o Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano, fazem parte do Conselho de Escola os seguintes elementos: director da escola, representantes dos professores, representantes dos alunos, representantes do pessoal técnico administrativo, representante de pais/ encarregados de educação representantes da comunidade; e de seguida, dentro do grupo ou do conselho de escola escolheu-se alguns elementos aleatoriamente para o estudo.

3.1.6. Procedimento de recolha de dados

O conhecimento dos meios usados para obter as respostas das questões levantadas na pesquisa foi de extrema importância, a saber, que falar das técnicas de recolha de dados refere-se ao conjunto de regras, procedimentos, ou seja, corresponde à parte prática da colecta de dados.

Existe uma variedade de técnicas de recolha de dados, porém, no estudo em causa, usou-se a técnica de Entrevista.

Segundo Cerro e Bervian (2002), entrevista pode ser definida como conversa realizada face a face pelo pesquisador junto ao entrevistado, seguindo um método para se obter informações sobre um determinado assunto. Existem três tipos de entrevista, entrevistas estruturadas ou padronizadas, entrevistas não estruturadas ou dessincronizadas, e semi-estruturadas ou semipadronizadas (Laville & Dionne, 1999).

Neste estudo optou-se na entrevista semi-estruturada ou semi-padronizada que pode ser definida como uma lista das informações que se deseja de cada entrevistado, mas a forma de perguntar, ou seja, a estrutura da pergunta e a ordem em que as questões são feitas irão variar de acordo com as características de cada entrevistado. Portanto, esta técnica de colecta de dados foi aplicada a certos membros que constituem a amostra desta pesquisa, desde o director de escola, o secretário do conselho, alunos e pais e encarregados de educação, sendo que por meio de um guião de entrevista se extraiu informações necessárias aos entrevistados.

3.1.7. Técnica de análise de dados

O processo de análise de dados, isto é, os discursos, as narrativas e opiniões obtidos na entrevista, foi feito através da técnica de análise de conteúdos. Moraes (1999), diz que a análise de conteúdos constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos, essa análise conduzindo a discrição sistemática

qualitativa ajuda a reinterpretar as mensagens e atingir uma compressão dos seus significados num nível que vai além duma leitura comum.

3.1.8. Questões éticas

Uma pesquisa envolvendo pessoas é uma intrusão na vida dos respondentes. Estes são solicitados a revelar informações a um estranho. Por isso, a participação dos respondentes deve ser voluntária e sem prejuízo aos respondentes, incluindo o anonimato, sigilo e confidencialidade. Mutimucuo (2008), citado por Razão (2019).

Assim sendo, a pesquisa feita na Escola Secundária de Jangamo obedeceu aos seguintes procedimentos éticos:

- ❖ Fez-se o pedido da credencial no registo académica da faculdade;
- ❖ A entrevista e a análise documental foram feitas com a disponibilidade e em consenso com os membros abordados na escola.
- ❖ No processo das entrevistas, respeitou-se o anonimato e o sigilo em não identificar os respondentes pelos seus nomes, mas pelas letras.
- ❖ A análise de dados e as conclusões tiradas não visam tirar o mérito do trabalho feito na Escola Secundária de Jangamo, pelo contrário por meio das sugestões busca-se contribuir para o melhoramento da participação dos intervenientes na vida escolar.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo faz-se a apresentação da análise dos dados recolhidos, através da entrevista feita ao director, ao Secretário do conselho da escola, aos alunos e encarregados de educação na Escola Secundária de Jangamo. Os dados recolhidos são de carácter qualitativo.

No âmbito da apresentação e análise dos resultados, segue-se a ordem das perguntas de pesquisa previamente estabelecidas, sendo estas:

- ❖ Como é feito o processo de tomada de decisão na Escola Secundária de Jangamo?
- ❖ Qual é o papel dos intervenientes no processo de tomada de decisão na Escola Secundária de Jangamo ?

- ❖ Quais são as estratégias de promoção de participação dos alunos e da comunidade no processo de tomada de decisão na Escola Secundária de Jangamo

4.1. Descrição do local do estudo

A Escola Secundária de Jangamo localiza-se no distrito de Jangamo, na província de Inhambane. A escola lecciona actualmente primeiro e o segundo grau do ensino secundário. Quanto a infra-estruturas, a escola possui 25 salas de aulas, onde em cada turma tem uma média que varia de 50 a 57 alunos, tem duas cantinas, tem dois campos de futebol, uma sala de informática e um bloco administrativo onde funciona a secretaria da escola, um gabinete do director da escola e uma sala dos professores; quanto aos membros, a Escola Secundária de Jangamo tem total de 2375 alunos, dentre eles 1222 são mulheres e 1153 são homens; 56 Docentes, 8 funcionários não docentes.

4.2. Perfil dos entrevistados

Dos membros do conselho de escola foram entrevistadas oito pessoas: o Director da escola; o Secretário do conselho; alunos e Pais e encarregado de educação. Seguindo a seguinte sequência: primeiro - director de escola que é um dos elementos centrais da instituição, este afirma desempenhar o papel do gestor desta escola a três anos e lida com distintas áreas na escola como área pedagógica; recursos humanos, finanças e área de aspectos sociais e também é o mobilizador dos demais colaboradores para o alcance das metas e objectivos traçados.

O segundo entrevistado é o secretário do Conselho da Escola, desempenha este papel a quatro anos e afirma ser o responsável pelas questões organizacionais do conselho, faz todos relatórios das reuniões, dá andamentos nas reuniões; fora a essas funções também é professor, lecciona a disciplina de física aos alunos de 9 e 10 classes.

Terceiros entrevistados foram três alunos, identificados com as seguintes letras: aluno W que frequenta 9 classe, aluno Y frequenta 10 classe e aluna X frequenta 10 classe. E por fim pais e encarregados de educação, identificados como encarregados de educação A e B e C é uma representante da comunidade.

4.3. O processo de tomada de decisão na Escola Secundária de Jangamo

De acordo com o secretário do conselho, o processo de tomada de decisão na Escola Secundária de Jangamo é feito em prol do conselho de escola, que por sua vez, está dividido por comissões que servem de mecanismos de departamentalização, especificação de funções e inclui os membros que constituem o conselho de escola nos processos de tomada de decisão. As comissões são estruturadas da seguinte forma:

- ❖ Comissão de Finanças (produção do património): esta comissão é constituída por Secretário do conselho de escola, dois representantes da comunidade, uma representante dos pais e encarregados de educação e uma aluna.
- ❖ Comissão de Assuntos sociais (tem a ver com a segurança escolar), esta comissão é constituída por um funcionário não docente, dois representantes dos pais e encarregados de educação, um aluno e um representante da Comunidade.
- ❖ Comissão dos Assuntos Pedagógicos é constituída por uma professora, dois representantes dos pais e encarregados de educação e um aluno.

No processo de tomada de decisão na Escola Secundária de Jangamo podem-se verificar as fases abordadas por Kazmier (1975), a destacar, fase diagnóstica – que visa identificar e aclarar o problema.

De acordo com secretário do conselho existe um plano anual no qual são apresentadas as actividades e assuntos ou questões da escola, que posteriormente são atribuídos às comissões, com objetivo de departamentalizar as atividades de modo a viabilizar e facilitar o processo de tomada de decisão, isto é, a divisão das atividades a nível das comissões, permitindo a cada comissão trabalhar de modo a gerar resultados e de seguida apresentá-los ao conselho geral para o consenso de todos. A apresentação dos resultados no conselho remete-nos a segunda fase, isto é, a fase de análise, que visa comparar os possíveis cursos de acção e a escolha de uma das alternativas, ou seja, tomada de decisão.

Com as narrativas do Secretário da escola constata-se que as comissões são departamentos que mais viabilizam e facilitam o processo de tomada de decisão dividindo as actividades a nível das comissões, permitindo com que cada comissão trabalhe de modo a gerar resultados a nível de cada comissão e de seguida são apresentadas ao conselho geral de modo a ter a concordância de

todos. Essa apresentação dos resultados no conselho geral remete-nos a segunda fase, isto é, fase de análise, que visa comparar os possíveis cursos de acção e a escolha de uma das alternativas, nesse caso a tomada de decisão.

O processo acima descrito pode verificar-se no Plano anual do conselho de escola, que tem como Objectivo: garantir uma gestão participativa e transparente da escola e ajustar as directrizes e metas estabelecidas a nível central e local, à realidade da escola e da comunidade. A conhecer o plano anual:

Tabela 1. Exemplo do Plano Anual do Conselho de Escola 2021

N	Actidades	Fonte do financiam ento	Orçame nto	Prazo	Responsável
01	Participar e monitorar a construção do muro de vedação com material convencional	Comunida de	150.000, 00Mt	Ate fim de Dezembro	Comissão de Assuntos Sociais e Segurança Escolar
02	Angariar blocos para construção de muro de vedação	Comunida de	Sem custos	Até Março	Comissão de finanças património e produção
03	Realizar três palestras sobre Saúde sexual reprodutiva, gravidez precoce, uniões prematuras, e combate a corrupção	Comunida de	10.000, 00Mt	Trimestral mente	Comissão de Assuntos Sociais e Segurança Escolar
04	Sensibilizar a comunidade Escolar para fazer o acompanhamento dos seus educandos	Comunida de	Sem custos	Permanente	Comissão de Assuntos Pedagógicos
05	Analisar e pronunciar-se sobre a assiduidade e pontualidade dos professores e alunos, bem como os dados das desistências dos alunos, com destaque para as raparigas e os alunos órfãos, vulneráveis e com necessidades educativas especiais.	Comunida de	Sem custos	Trimestral mente	Comissão de Assuntos Pedagógicos e de assuntos sociais e segurança escolar
06	Sensibilizar a comunidade escolar na angariação de fundos para o pagamento de salários de dois guardas e duas sazonais	Comunida de	Sem custos	Permanente	Comissão de Assuntos Pedagógicos e a Comissão de Finanças

07	Sensibilizar a comunidade Escolar na prática de actividades culturais e desportivas entre turmas	Comunidade	Sem custos	Permanente	Comissão de Assuntos Sociais e Segurança Escolar
08	Realizar a reunião anual de balanço	Comunidade	Sem custos	Fim do ano	Presidente do conselho de escola

Fonte: *Escola Secundária de Jangamo.*

No processo de tomada de decisão o autor Kazmier (1975), propõe três modelos, nomeadamente: o modelo de decisão racional, o modelo de decisão intuitiva e o modelo de decisão improvisada. Dentre estes modelos na escola de Jangamo aplica-se o modelo de decisão racional que defende a regra de pensar primeiro e depois decidir. O que se pode verificar na explanação do Director da escola quanto ao processo de tomada de decisão, ao afirmar que:

“As decisões são por consenso, se há uma questão ou situação a ser resolvida ou adoptada tem que ser por consenso dos membros do conselho. Se o conselho estiver reunido é verdade que pode haver divergências de opiniões, mas nestes casos, toda ideia deve ser argumentada, observando a vantagem e desvantagem de cada ideia a fim de se chegar a um consenso, e chegado ao consenso essa é que será a decisão que conselho todo toma [...] há uma tendência de cada grupo de membros do conselho apresentar ideias para o seu favorecimento”.

A tomada de decisão é um processo de escolha da melhor alternativa ou a que mais beneficiará a organização (Certo, 2005). De acordo com este autor, as decisões devem estar voltadas ao benefício da instituição antes mesmo dos benefícios singulares assim sendo torna-se necessária a consciencialização de cada membro do conselho, sobre o ponto focal do conselho que é bem-estar e avanço da instituição, de modo que cada um saiba que independentemente de haver decisões que favoreçam singularidades, há um foco maior que é o bem-estar da escola, sendo assim, torna-se necessário o envolvimento de todos nas causas da organização até considerá-las suas próprias causas.

O procedimento apresentado pelo director no que concerne ao processo de tomada de decisão é abordado amplamente por (Caravantes; Panno e Kloeckner, 2005), quando apresentam a tomada de decisão como sendo um processo de escolha dum dentre um conjunto de alternativas, cabendo ao tomador de decisão reconhecer e diagnosticar a situação; gerar alternativas; avaliar as alternativas; seleccionar a melhor alternativa; implementar a alternativa escolhida e avaliar os

resultados. Porém é indispensável o facto de que no processo de tomada de decisão os modelos e os procedimentos são adoptados de acordo com a realidade; o tamanho; contexto e fins de cada organização, entretanto, é necessário perceber as diferentes realidades. (Huszar, 1999).

Este autor faz perceber a existência de variedade de modelos e procedimentos para a tomada de decisão e também a necessidade destes modelos serem situacionizados, bem como os aspectos fundamentais a considerar na tomada de decisão:

- ❖ O número de pessoas no grupo - é variável sendo de dez a doze provavelmente o número ideal. Grupos muito numerosos costumam funcionar com dificuldades e por outro lado os grupos de número inferior dez em geral têm pouca eficiência.
- ❖ A preservação da integridade do grupo - Preservam a integridade do indivíduo do grupo e lhe dão oportunidades para a aplicação do seu poder de produzir e de participar.
- ❖ A participação do indivíduo no grupo - o indivíduo aparece destacado no grupo, participando da decisão cujo valor é superior ao de cada pessoa individualmente. Neste o todo é maior que a soma de suas partes, não se tratando de um processo de adição, mais de fusão de pensamento.
- ❖ O problema é o centro das atenções - o problema localiza-se no centro do grupo, como uma bola no jogo de futebol, desafiando as energias de todos e estimulando a liberação de todo o poder do indivíduo. A organização em grupos centrados em torno do problema serve como objectivo principal, a tomada de decisão.

Assim sendo, as características acima apresentadas, são todas aplicáveis no processo de tomada de decisão, desde que se considere cada realidade e situação, promovendo um envolvimento activo dos membros colaboradores da escola.

4.4. O papel dos intervenientes no processo de tomada de decisão na Escola

O conselho de escola é constituído por dezasseis 16 membros dentre eles:

Tabela 2. Membros do conselho e suas funções 2021

N° dos membros	Função	Proveniência
01	Director da Escola	Direcção da Escola
02	Secretário do Conselho e uma professora	Representantes dos Professores
01	Funcionário não docente	Representante do Pessoal administrativo
03	Alunos das 9 e 10 classes	Representantes de alunos
09	Cinco Representante dos pais e encarregados de educação; três Representantes da comunidade e um tesoureiro	Representantes da Comunidade

Fonte: *Escola Secundária de Jangamo*

A tabela acima sintetiza o número, a função e proveniência dos membros no processo de tomada de decisão no Conselho da Escola. De acordo com a tabela se pode perceber que, há na escola envolvimento da comunidade na vida escolar, percebendo-se pelo número de membros da comunidade que é maior em relação aos demais. E também é notável a presença de cada elemento que compõe a comunidade escolar. Porém esta veracidade se torna questionável, na medida em que os alunos quanto ao seu papel afirmam:

Aluna X: “Nas reuniões não tenho muito a falar desde que fiquei sabendo que faço parte do conselho apenas participei em duas reuniões durante dois anos [...] mas também há falta de interesse da nossa parte como alunos porque das reuniões que participei eu estava sozinha como aluno num universo de três que fazemos parte do conselho, aspecto este que me desmoraliza a participar embora saiba que há reunião nem sempre participo”.

Com este depoimento é perceptível que embora exista um quadro de funções estruturado e inclusivo na escola, os membros ainda não têm a consciência do seu papel e da importância do mesmo. E no caso dos que sabem da necessidade da sua participação como membros restringem-

se a participar em determinados assuntos e outros não, tornando assim, o seu papel importante restritamente na escola.

Pode se perceber este facto quando os pais e encarregado de educação quanto à participação afirmam que:

Representante C “depende da natureza do assunto, há questões que tem mais a ver com a direcção da escola, que apenas somos informados, Falo de assuntos curriculares, estes são mais da responsabilidade dos professores e a direcção da escola, mas também tem assuntos como as sensibilizações para as contribuições para a construções e pagamento de guardas e comportamento de alunos, caso de alunos com mau comportamento, baixo aproveitamento, casamentos prematuros, gravidez precoce, estes são assuntos que geralmente levantam muitos debates e eu me sinto a par”.

Tabela 1. Estratégias de participação usadas na Escola Secundária de Jangamo

Estratégias	Entrevistados	Percentagem
Participação por Co-gestão	Dois entrevistados	25%
Participação por Representatividade	Três entrevistados	38%
Participação por indicação	Dois entrevistados	25%
Não sabem	Um entrevistado	0%

Fonte: Adaptado a partir dos (dados recolhidos na escola Secundária de Jangamo)

No que diz respeito as estratégias de participação a tabela acima ilustra depoimentos de diferentes colaboradores abordados no Conselho de Escola. De acordo com a tabela existem três estratégias usadas, nomeadamente: participação por indicação; participação por representatividade e participação por Co-gestão. Dentre estas estratégias a participação por representatividade é a mais usada; seguida por Co-gestão e por fim a menos usada e a participação por indicação.

Estes dados são reforçados pelo Director quando afirma que:

“Há espaço de participação para todos. Os colaboradores participam por meio de Representatividade, seguindo o manual orientador do conselho de escola que prevê que a escola define a cota do seus membros de acordo com o

seu tamanho e nível, assim sendo temos a cota de dezasseis (16) membros do conselho cuja participação também é através dum porta-voz, ou seja o representante de cada membros do conselho; e por outro lado os membros participam por indicação, no caso de alunos que não tem hábito de opinar nas reuniões e desempenham mais o papel de ouvintes que participantes, como solução são apontados de modo a dar o seu parecer”.

Enquanto o director aponta elementos como participação por indicação e representatividade, o Secretário do conselho afirma:

“Haver uma participação significativa por meio das comissões (co-gestão), que são pequenos grupos constituídos por diferentes membros representantes de cada grupo dos membros participantes do conselho de escola, tem como objectivo departamentalizar e descentralizar as actividades a fim de que todos participem na gestão da escola”.

Percebendo a essência das comissões, embora faça parte da co-gestão, pode se associar a uma participação representativa, ou seja, há um porta-voz dos demais no final do processo realizado por grupo.

Por outro lado, os alunos afirmam sobre participação:

Aluna X: participei em duas reuniões durante dois anos, e nessas reuniões que participei se falava de meios de sensibilizar a comunidade a combater casamentos precoce e uniões prematuras, me lembro de ter falado algo em uma das reuniões mas foi por indicação.

Aluno W e Y trazem um discurso semelhante quando afirmam:

“ Aluno Y, nunca participei numa reunião presencial do conselho, participo das reuniões gerais realizadas na escola. Mas já participei nas actividades de mobilização, com alguns pais e encarregados de educação, como activista que representava alunos. Enquanto isso o aluno W diz: eu não gosto muito das reuniões porque fala-se muito dos problemas de alunos, na verdade não me sinto a vontade falar nas reuniões porque, estão lá meus professores, o director, temo apresentar um posicionamento diferente que pode ser interpretado como indisciplina, acabo não participando nas reuniões, acho que nem é obrigatório. Já participei em dois encontros do conselho, levou muito tempo o encontro, falava-se assuntos sobre os novos meios de aprendizagem devido ao covid [...] não falei, não me indicaram para tal, mas, fez-se questões e explicações sobre como prevenir-se da covid”.

Não distante das colaborações acima dadas os pais e encarregado de educação por sua vez:

Representante C “tenho sido incumbido a tarefa das sensibilizações para as contribuições para as construções e pagamento de guardas e comportamento de alunos, dado que faço parte da comissão social. “B” [...] por algumas vezes fui solicitado na escola saber da situação académica das minhas duas netas. Me deram as notas do primeiro trimestre, mas fui exactamente devido a violência que elas haviam cometido com outro aluno, fui

conhecer esta situação de conflito. Quanto as reuniões eu sou representante da comunidade, por este motivo contribuo com frequência.

Os autores como Luís e Barcele (2010), ressaltam que participação deve ser compreendida como modelo de gestão democrática e que leva em consideração todas as opiniões acerca do futuro e dos projectos propostos para a melhoria da instituição e faz-se necessário propiciar a abertura da escola para consciencialização de seus alunos e familiares, por meio de práticas de exercícios efectivos de participação. Lück (2010) frisa que a liderança na gestão participativa é inerente, na qual a figura do gestor escolar é necessário na mobilização, orientação e coordenação dos colaboradores por meio de implementação de acções inovadoras na criação de motivação e expectativas nos seus colaboradores e no alcance de objectivos.

Baseando-se nas perspectivas acima, todas as estratégias de participação são cruciais principalmente as que norteiam a democracia e igualdade, entretanto é imprescindível a implementação de estratégias olhando as diferentes situações, circunstâncias e o lugar e pessoas que irão ser abrangidas (Teoria contengencial).

Tanto para com os alunos assim como para com os pais e encarregados de educação é necessária a busca pelos mecanismos motivacionais que promovam uma participação significativa, fruto da consciencialização da relevância da sua participação como elementos que compõe a escola. Dado que os depoimentos destes revelam a falta de conhecimento da relevância do seu papel como membro do conselho, por essa razão há um conformismo como se o papel destes se restringisse apenas em ouvir o que se diz nas reuniões, e realizar actividades comunitárias.

É necessário se inverter o paradigma da passividade notória no que concerne a participação dos alunos e pais e encarregados de educação, esta ideia é fundamentada por Gouveia (2009), ao dizer que é necessário admitir a participação dos alunos em questões de gestão/organização na escola, dado que faz parte da sua aprendizagem é também necessária a motivação à uma participação em cooperação com outros parceiros educativos, adequando-a à idade dos alunos. Nesta perspectiva é perceptível que o êxito duma estratégia de participação não esta apenas na sua implementação, mas na medida em que se adequa à realidade dos colaboradores.

Por outro lado, a natureza dos assuntos abordados aos pais e encarregados de educação, demonstra a participação restrita dos mesmos na medida em que ainda que façam parte das

comissões abordadas pelo Secretário, o depoimento dado pelos pais e encarregados de educação alinha-se a um posicionamento criticado por Fraire (1997), quando diz que os pais e encarregados de educação, apenas participa aquele que é assíduo nos contactos com o director de turma de modo a seguir a escolaridade do seu educando; disponível para ir à escola sempre que convocado, na maioria das situações para receber “más notícias” e que prepara e adapta o seu educando à vida da escola e às suas regras.

Há necessidade de se adequar as estratégias de participação dos colaboradores considerando a idade, nível de conhecimento, propostos por (Gouveia, 2009) que se alinha a abordagem contingencial ou situacional, na medida em que dá a perceber que o gestor escolar deve implementar estratégias específicas olhando as especificidades de cada colaborador, ou seja, deve procurar formas de motivar os alunos consciencializá-los da pertinência da sua participação.

Os documentos como comissões de funcionamento do conselho da escola, evidencia a presença dos pais e encarregados de educação e alunos em todas as comissões, porém dos três alunos que fazem parte do conselho que foram alvos da entrevista nenhum apontou aspectos que demonstram a sua participação activa nas comissões como pedagógica e dos assuntos financeiros, tendo dado depoimentos que apontam maior participação nos assuntos sociais, o mesmo é notório com os pais e encarregados da educação quando afirmam:

Encarregado “c” “A participação depende muito da natureza da questão em causa há questões que tem mais a ver com a direcção da escola, professores, que somos apenas informados, falo de assuntos curriculares, estes são mais da responsabilidade dos professores e a direcção da escola, eles é que dão andamento destes, mas também tem assuntos como as sensibilizações para as contribuições de construção e pagamento de guardas, comportamento dos nossos alunos, caso de alunos com maus comportamentos, baixo aproveitamento, casamentos prematuros, gravidez precoce, estes são assuntos que geralmente levantam muitos debates e nas sessões estas são as questões que me são familiares”.

O posicionamento desta natureza por parte das instituições de ensino quando se trata da participação na gestão/organização, leva alguns colaboradores a desvalorizar o seu papel esse colocando num posicionamento secundário (não tão necessários). Porém o envolvimento prático dos membros de acordo com o pré-escrito nos documentos do conselho seria uma forma de quebrar o paradigma de participantes passivos e activos.

CAPITULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES

5.1. Conclusões

Este trabalho de pesquisa qualitativa procurou analisar as estratégias de promoção da participação dos alunos e da comunidade no processo de tomada de decisão na Escola Secundária de Jangamo no período do ano 2019 a 2021, com recurso a técnica de entrevista aplicada a oito membros que constituem a amostra da pesquisa dentre eles: o director da escola, o secretário do conselho, dois pais e encarregados de educação e um representante da comunidade e três alunos.

O estudo buscou responder as seguintes questões: como é feito o processo de tomada de decisão na Escola Secundária de Jangamo? Qual é o papel dos intervenientes no processo de tomada de decisão na Escola? Quais são as estratégias de promoção da participação dos alunos e da comunidade no processo de tomada de decisão na Escola Secundária de Jangamo?

No que diz respeito ao processo de tomada de decisão na Escola Secundária de Jangamo os dados permitem concluir que este processo é feito por meio das comissões, grupos que departamentalizam e estruturam as actividades, sendo que neste processo seguem-se duas fases orientadoras: a fase diagnóstica, que identifica e dá a conhecer os assuntos às comissões por meio do plano anual da escola, incumbindo a cada comissão assuntos por responder.

Posteriormente segue a segunda fase, isto é, fase de análise de dados onde se faz esboço das supostas respostas por cada comissão a nível do conselho geral e de forma geral, o conselho chega a uma decisão. Por outro lado, neste processo pode-se concluir que se obedece ao modelo de decisão racional, que enfatiza pensar primeiro e depois decidir, este processo é aberto, sendo que permite aos colaboradores dar suas opiniões, olhando para os fins ou objectivos da organização.

Em relação ao papel dos intervenientes no processo de tomada de decisão na escola pode-se concluir que no processo de tomada de decisão a Escola Secundária de Jangamo busca incluir dum modo geral a comunidade escolar, deste os membros internos assim como externos.

Este aspecto observa-se no quadro de funções da escola, onde estão patentes membros da comunidade, pais e encarregados de educação, os alunos, representante do pessoal

administrativo, professores, e a direcção da escola representada pelo director da escola. Porém, este facto é questionável na medida em que os membros como pais e encarregados de educação e os alunos apresentam um posicionamento que revela a falta de conhecimento da importância do seu papel como membro do conselho e por outro lado, quando fazem perceber que a sua importância se restringe nas funções ligadas a comunidade externa.

Finalmente, quanto as estratégias de promoção de participação dos alunos e da comunidade no processo de tomada de decisão na Escola Secundária de Jangamo, a pesquisa permitiu concluir que existem três estratégias de participação nomeadamente: participação por co-gestão, participação por representatividade e participação por indicação. Que analisadas percebeu-se que estas não são suficientes e não conseguem por si só incluir a todos na mesma dimensão. Facto identificado através dos dados que mostram o nível de participação dos pais e encarregados de educação e dos alunos.

De frisar que dentre diversos motivos que levam a passiva participação destes colaboradores da educação, está patente a questão de se tratar o aluno como um membro que vai a escola simplesmente adquirir serviços e não participante, por outro lado, quanto aos pais e encarregados de educação uma das questões evidente é o facto de se ter estes membros como simples actuantes na sociedade, que lidam com aspectos externos da escola e também no que concerne a vida académica do seu educando a sua participação manifesta-se através de solicitações condicionadas por irregularidades comportamentais dos seus educandos.

Portanto, há estratégia de participação para cada realidade contexto e situação, assim sendo, no processo de tomada de decisão é indispensável cada membro colaborador da escola. Por meio de Conselho de Escola se pode incluir a comunidade escolar desde os pais e Encarregados de educação, alunos professores, representantes da comunidade, pessoal administrativo da escola, o director da escola, sendo que além de ser o órgão máximo na estrutura organizacional da escola, o conselho de escola é o órgão conector da escola e a comunidade.

5.2. Sugestões

Os dados recolhidos na pesquisa, quanto ao processo de tomada de decisão na Escola Secundária de Jangamo destacam que este processo é feito através das comissões nomeadamente as comissões de assuntos financeiros, de assuntos pedagógicos e de assuntos sociais, onde cada comissão tem assuntos por responder a fim de gerar resultados que vem a ser apresentados e discutidos no conselho geral.

Por outro lado, os dados ilustram que no processo de debate, isto é, nas reuniões do conselho há divergências de opiniões, que tendem a favorecer a cada grupo, deste modo, cada grupo apresenta elementos que favorecem o seu funcionamento. Perante a este facto é necessário que cada membro que constitui o conselho priorize antes o bem-estar da escola antes mesmos do seu próprio bem-estar também tomar metas, objectivos da instituição como os seus e coloca-los acima dos próprios objectivo.

Para que isso aconteça, a organização precisa estimular e criar meios e formas de envolver e considerar os membros de tal maneira que concebam dentro de si o bem-estar da escola como o seu próprio bem-estar.

No que concerne ao papel dos intervenientes no processo de tomada de decisão na escola, percebe-se que há na escola envolvimento da comunidade na vida escolar, descrito no quadro de funções da escola. Mas também os dados ilustram que embora exista o quadro de funções bem estruturado e integrando toda comunidade escolar interna e externa, na prática estes membros não têm total noção da importância do seu papel e sua colaboração no processo decisório.

Assim sendo é necessário a escola desenvolver práticas motivacionais e de consciencialização do papel de cada membro e da sua relevância como membro no conselho, começando em tirar o conceito de assuntos que somente cabem aos professores e director e aspectos que cabem a comunidade. Deve haver um tratamento igualitário, buscando meios, formas de fazer cada questão conhecida e compreendida por todos, isto é, estratégias de participação para cada grupo compreendendo o nível de compreensão de cada membro.

Portanto, quanto as estratégias usadas na escola secundária de Jangamo destacam as seguintes: a estratégia de participação por representatividade, por co-gestão e por indicação. E com estes

resultados recomenda-se a escola a levar em consideração as estratégias que permitem a diversidade no processo da promoção da participação, dado que a eficácia de cada estratégia varia de situação para situação e também de cada colaborador.

Não é possível a promoção de participação em todas vertentes e com todos os colaboradores apenas, por meio da Representatividade, Co-gestão e Indicação. Assim sendo, recomenda-se também, estratégias que premeam os conceitos da democratização, descentralização e liberdade como: Caixa de Sugestão ou Banco de Ideias, que promove nos colaboradores da escola, atitudes construtivas e de criar consciência de eficiência laboral abordados por (Santos, Lopes, Graça, et all, 2002).

Esta estratégia permite não só a maior participação, mas também a liberdade de participar principalmente expor opinião e conta com o benefício do anonimato, dado que há participações e colaborações que não são feitas presencialmente ou por indicação.

Este aspecto é destacado principalmente para “os alunos” que não tem a cultura de participar e como consequência participa passivamente por identificarem-se e serem vistos, ainda, por alguns parceiros educativos, como sujeitos que vão adquirir um serviço, neste caso obter formação e conhecimentos para o seu desenvolvimento e não como uma parte integrante do processo de ensino-aprendizagem, conforme afirmado por (Gouveia, 2009).

Há estratégias tidas como promotoras da participação dos colaboradores independentemente de escalão e trazem consigo a ideia de democracia é o caso de Curso de ideias que promove espaço de muitos participarem e possibilita a exploração da diversidade de ideias, ou seja, permite a competição de ideias havendo a escolha da melhor; por outro lado há Grupo de produtividade – nesta estratégia a participação deve ser voluntária ou por convite permitindo assim a livre participação sem esperar com que alguém lhe represente dado que as vezes isso limita a participação dos colaboradores (Santos, Lopes, Graça et all 2002).

Em suma, estas estratégias são a proposta mais viável para a participação dos colaboradores como alunos, pais e encarregados de educação, que a escola se preocupe em trazer na prática a participação significativa de acordo com a idade, nível, situação e contexto dos colaborado.

6. Referências Bibliográficas

- Angeloni, M.T. (2003). Elementos intervenientes na tomada de decisão. *Ciência da Informação*, p.17-22.
- Buque, N. L. M., & Timana, C. A. (2019). Gestão escolar democrática: Papel do conselho de escola na gestão escolar democrática. *Reflexão sobre o papel educação profissional no empoderamento dos jovens para o desenvolvimento económico do País*, 47.
- Caravantes, G. R., Pano, C.C., & Kloeckner, M.C. (2005). *Administração: teorias e processos*. Pearson Prentice Hall.
- Cervo, A. B., & Científica, P. M. (2002). *Pearson Prentice Hall*. São Paulo.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administracaco das organizações*. 7ª. Edição. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Chicote, R.S., & Deixa, G.V. (2022). Atributos do discurso de avaliação subjacente ao regulamento geral de avaliação de aprendizagem de Moçambique. *Revista Meta: Avaliação*, vol.14, p. 394 – 415.
- Cortes, N. (2003). *Esperança e democracia: as ideias de Álvaro Vieira Pinto*. (Vol. 17). Editora UFMG.
- Costa, J. A. (1996). *Imagens Organizacionais na escola*. Porto: edições ASA.
- Creswell, J.W. (2010). *Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo, e misto/ John W.*
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento organizacional e Gestão*. 6 ed . Lisboa: RH, Elda.
- da Silva Muniz, L., & da Conceição Santos, E. (2012). A gestão participativa em estudos prévios de impacto ambiental de usinas hidrelétricas na Amazônia. *Revista Geonorte*, vol 3, p.12-23.
- de Oliveira Brito, R., & Carnieli, B. L. (2011). Gestão Participativa: uma matriz de interações entre a escola e a comunidade escolar. *Revista Eletrónica de Educação*, vol.5 , p.26- 41.

de Barros Freire, R. (2007). *Participação política como exercício de cidadania* (Doctoral dissertation).

do instituto nacional do livro e do disco.

Fernandes, M. C. S. G., & Ramos, G. P. (2010). Conselho Escolar, Participação e qualidade

Freire, J. (1991). Uma economia mais democrática? Nota de pesquisa.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.

Gil, A.C. (2002). *Como elaborar projectos de pesquisa* (Vol. 4, p. 175) São Paulo: Atlas.

Gouveia, D. N. F. D (2013). A gestão da escola e a participação dos atores educativos. *Universidade Católica Portuguesa*.

Kazmir. L. J. (1975). *Princípios de gerência*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Pallas.

Lakatos, E.M & Marconi, M.A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5ª ed. São Paulo Editora: Atlas.

Laville, C., & Dionne, J. (1999). A construção do saber. *Belo Horizonte*: UFMG, 340, 1990.

Lima, O. B. D. (1998). *As reformas administrativas no Brasil*: modelos sucessos e fracassos.

Lück, H. (2008). *Liderança em gestão escolar*. Petrópolis, RJ: editora Vozes.

Lück, H. (2010). *Liderança em gestão escolar*. 6. Ed. Petropolis, RJ: Vozes.

Lück, H. (2017). *Gestão participativa na escola*. Petrópolis, RJ: editora Vozes.

Maranaldo, D. (1889). *A estratégia para competitividade*. São Paulo: produtivismo.

Ministério da Educação (MINED). (2012). *Plano estratégico do ensino superior 2012-2020*. Maputo, Moçambique. Impressão: Imprensa Universitária.

Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH). (2015). *Manual de Apoio ao CE Primária*. Direcção Nacional do Ensino Primário. M&N Serviços, Lda: editora

Ministério de Educação (MINED). (2011). *Regulamento Geral do Ensino Básico: Contribuições Sobre A Implementação Do Regulamento Geral Do Ensino Básico*. Direcção Nacional Do Ensino Primário. Maputo.

- Ministério de Educação (MINED). (2013). *Plano Curricular do Ensino Básico: Objectivos, Políticas, Estrutura e Plano de Estudos*. Maputo.
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdos. *Revista educação*. Vol. 22. N.37. P.7-32.
- Morgan, G., Bergamini, C. W., & Coda, R. (1996). *Imagens da organização* (Vol. 1). São Paulo: Atlas.
- Moura, C.C., de Castro Pontes, J.M., & de Sousa, F.W.B. (2020). *Gestão democrática uma práxis mediadora no ambiente escolar*.
- Mozambique. (1978). *Constituição da República popular de Moçambique* (vol. 03). Edição
- Muniz, A. D. S., Menenses, E. A. C., Menenses, J. E. D. S., & de Sousa, E. M. Perfil de Liderança de Gestores de Projecto, segundo a percepção de seus liderados: *um estudo de caso em uma IES do Tocantins*.
- Nascimento, F. P. D. (2016). Classificacaco da pesquisa. *Natureza método ou abordagem metodológica , objectivos e procedimentos*.
- Neves, D. C. (2009). *O processo de Tomada de Decisão na Gestão Escolar*. Brasilia.Nhanice, J. B. (2013). *O papel do conselho de escola na gestão democrática da escola básica: as lições da experiencia das escolas primarias completas “3 de Fevereiro” da cidade de Maputo e “29 de Setembro” do distrito de Marracuene*. (Doctoral dissertation, Universidade Eduardo Mondlane).
- Oliveira, K. G. D., Rech, I. J., Cunha, M. F. D., & Pereira, C. C. (2016). Evidenciação dos factores contingenciais nas empresas do sector agronegócio, segundo o preceitos da Teoria Contingencial. *Revista: Scientia Plena*. p. 210 – 224.
- Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico 2..Edição*. Novo Hamburgo. Rio Grande do Sul. Brasil.
- Razão, Q .A. (2019). *A influência da gestão participativa na motivação da comunidade interna: caso da Escola Secundária da Catembe – Maputo* (Doctoral dissertation Universidade Eduardo Mondlane).

- República de Moçambique. (2018). Lei n^o 18/18 de Dezembro. *Boletim da República*, número 254. Maputo: Imprensa Nacional.
- Ribeiro, A.L.M. (2005). *Formação de gestor educacional: Necessidade da acção colectiva e democrática*. São Paulo: arte e ciência.
- Richardson, M. (1999). *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo.
- Santos, A. C., Lopes, F., Graça, R. M., et al. (2002). *Gestão Participativa: Uma Alternativa Viável Para o Século XXI*. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba.
- Thiollent, M. (1986). *Metodologia da pesquisa - acção*. 2^a ed. São Paulo: Cortez.
- Timana, C. A e Buque, N. L. (2019). *Gestão escolar democrática: papel dos conselhos de escola na gestão escolar democrática*. Maputo.
- Vergara, S. (2010). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 12^aed. São Paulo. Atlas.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação - o processo de construção de conhecimento*. Lisboa: edições Sibalo. LDA.
- Zavala, E. D. (2020). *Participação do conselho de escola na estágio transparente do fundo do apoio directo às Escolas Primária Completa de Bela Vista do distrito de Matutuine província de Maputo – 2018*.

APEDICES e ANEXOS

Guião de Entrevista

Tema: Gestão Participativa: Estratégias de promoção da participação da comunidade e dos alunos no processo de tomada de decisão nas escolas: caso Escola Secundária de Jangamo, Inhambane (2019-2021).

Objectivo Geral: Analisar as estratégias de promoção de participação dos alunos e da comunidade no processo de tomada de decisão na Escola Secundária de Jangamo, Inhambane (2019-2021).

Questões que irão guiar a entrevista

1. Como é feito o processo de tomada de decisão na Escola Secundária de Jangamo, “com ênfase no conselho de escola”?

Quais são as estratégias de promoção da participação dos demais intervenientes, usadas pelo director no processo de tomada de decisão?

2. A nível do conselho de escola, Qual tem sido o papel de cada interveniente no processo de tomada de decisão na Escola?

3. No âmbito do conselho de escola, que estratégias são usadas para promoção de participação dos alunos e da comunidade no processo de tomada de decisão na Escola Secundária de Jangamo?