



**UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE**

Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão de Educação

Curso de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação

Monografia

**O Papel do Conselho de Escola na Gestão Democrática: Caso de Estudo da Escola
Primária Completa de Manhangané (2021–2023)**

Francisco José Langa

Maputo, Agosto de 2023

Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão de Educação

Curso de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação

**O Papel do Conselho de Escola na Gestão Democrática: Caso de Estudo
da Escola Primária Completa de Manhanganhe (2021–2023)**

Monografia apresentada em cumprimento parcial
dos requisitos para a obtenção do grau de
Licenciatura em Organização e Gestão da
Educação na Universidade Eduardo Mondlane

Nome do estudante: Francisco José Langa

Supervisor: Doutor Octávio Zimbico

Maputo, Agosto de 2023

Comité de Júri

O Presidente

O Supervisor

O Arguente

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE

Declaro por minha honra que este trabalho de monografia nunca foi apresentado, na sua essência, para a 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.

(Francisco José Langa)

Maputo, Agosto de 2023

DEDICATORIA

Dedico este trabalho a minha esposa, Arminda António Manguê, aos meus filhos Shelton Francisco Langa e Keylane Francisco Langa por estarem sempre presentes em todos os momentos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado graças a conjugação de esforços de diversas individualidades, que, directa ou indirectamente, contribuíram de forma significativa para a sua materialização. Com efeito, quero agradecer em primeiro lugar a Deus Pai todo-poderoso por ter-me dado, saúde, e por me ter protegido durante os meus estudos, para o alcance do grau de Licenciatura.

Um agradecimento especial ao meu supervisor Doutor Octávio José Zimbico, pela ajuda, paciência, e pelo importante papel que teve na materialização deste projecto, mostrando-se disponível e sempre atento ao processo de desenvolvimento do trabalho, desde o projecto de memória, à sua fase final, sem a qual não teria sido possível realizar este trabalho. Os meus agradecimentos abrangem ainda os Docentes desta Instituição.

Aos meus colegas, amigos do curso LOGED, em especial o Rosário Ricardo Uaquisso, obrigado pelos quatro anos de companheirismo e amizade. A escola participante no estudo, aos gestores, o presidente do Conselho de Escola (CE), aos professores, os alunos, aos pais e/ou encarregados de educação, aos membros da comunidade que deram o seu contributo para a realização deste trabalho.

Agradecer a minha família, meus Pais José Antonio Langa, Mafalda Francisco Nhabanga (memória) e aos meus irmãos, Maria Ofelia Langa, Julio José Langa, José Júnior Langa e Joana Mangué, pelo amor e o apoio moral durante os quatros anos na faculdade.

E a todos aqueles aqui não mencionados que directa ou indirectamente contribuíram para a realização deste trabalho. A todos o meu sincero obrigado!

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Representa a caracterização da amostra.....	13
Tabela 2: Representa a composição dos membros do Conselho da EPC de Manhangane.....	17
Tabela 3: Representa realizações de reuniões do Conselho de EPC de Manhangane - 2022.....	19
Tabela 4: Representa o nível de escolaridade dos membros do Conselho da EPC de Manhangane.....	20
Tabela 5: Representa o número dos membros do Conselho de Escola eleitos e indicados.....	24
Tabela 6: Representa os factores que condicionam a participação dos membros do CE.....	26

LISTA DE IMAGENS

Figura 1: Representa a imagem da Escola Primária Completa de Manhangané 11

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Representa o nível de participação nas principais acções desenvolvidas pelo CE.....	21
Gráfico 2: Representa o nível de participação activa dos membros do CE na planificação das actividades.....	22
Gráfico 3: Representa o grau de preparação para desempenhar as funções de membro do CE	23
Gráfico 4: Representa de formas de tomada de decisões no Conselho da EPC de Manhangane	27

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
LISTA DE TABELAS.....	iv
RESUMO.....	xi
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Contextualização.....	1
1.2 Problema de pesquisa	2
1.3 Justificativa.....	3
1.4 Objectivos.....	4
1.5 Perguntas de pesquisa.....	4
1.6 Estrutura do trabalho	5
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1 Definição dos conceitos.....	6
2.1.2 Conselho de Escola.....	6
2.1.3 Gestão democrática.....	7
2.1.4 Participação	7
2.1.5 Tipos de participação.....	7
2.1.6 Níveis de Participação	8
2.2 O papel do Conselho de Escola na gestão democrática da escola	8
2.2.1 Funcionamento do Conselho de Escola e suas Competências.....	9
CAPÍTULO III – METODOLOGIA	10
3.1 Descrição da Escola Primária Completa de Manhangané	10
3.3 Naturezas do estudo.....	12

3.5 População e amostra	12
3.5 Técnicas de Recolha de dados	14
3.5.1 Análise documental	14
3.5.2 Questionário.....	14
3.5.3 Entrevista semi-estruturada	15
3.6 Técnicas de análise de dados	15
3.7 Questões éticas	16
4.1 Funcionamento do Conselho de Escola na Gestão Democrática da escola Primária Completa de Manhangane	17
4.1.1 Composição dos membros do Conselho de Escola na Escola Primária Completa de Manhangane	17
4.1.2 Periodicidade das reuniões do CE da Escola Primaria Completa de Manhangane	18
4.1.3 Nível de escolaridade dos membros do Conselho da EPC de Manhangane.....	20
4.1.4 Duração do mandato dos membros do Conselho da EPC de Manhangane	21
4.2.1 Participação nas principais acções desenvolvidas pelo Conselho de Escola.....	21
4.2.2 Participação activa do CE na planificação das actividades desenvolvidas na escola	22
4.2.3 Os participantes nesta pesquisa estão preparados para desempenhar as funções de	23
4.2.4 Processo de escolha dos membros do Conselho da EPC de Manhangane	24
4.3.1 Factores que condicionam a participação dos membros do Conselho de Escola na.....	25
4.3.2 Formas de tomada de decisões no Conselho da EPC de Manhangane	27
4.3.3 Grau de satisfação dos participantes em relação ao funcionamento e colaboração da	28
5.2 Sugestões	31
Referências bibliográficas.....	33
Apêndices	36

GUIÃO DE QUESTIONÁRIO PARA A RECOLHA DOS DADOS AOS MENBROS DO CONSELHO DE ESCOLA (Director, Presidente do Conselho de Escola, representantes dos professores, pais e/ou encarregados de educação e membros da comunidade).	37
GUIÃO DE QUESTIONÁRIO PARA A RECOLHA DOS DADOS AOS MENBROS DO CONSELHO DE ESCOLA (Alunos).....	39
GUIÃO DE ENTREVISTA PARA A RECOLHA DOS DADOS AOS MENBROS DO CONSELHO DE ESCOLA (Director, Professores e o Presidente do Conselho da Escola)	40
ANEXO	41

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

CE – Conselho de Escola

DAE – Director Adjunto Escolar

EPC –Escola Primária Completa

FACED –Faculdade de Educação

H – Homem

HM – Homens e Mulheres

LOGED – Licenciatura em organização e Gestão de Educação

M – Mulher

MEC–Ministério de Educação e Cultura

MINED – Ministério de Educação

MJ3 – Marcelina Joaquim

OGED – Organização e Gestão de Educação

PEE – Plano Estratégico de Educação

UEM – Universidade Eduardo Mondlane

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância

RESUMO

O presente trabalho procura analisar o papel do Conselho de Escola na Gestão Democrática da Escola Primária Completa de Manhangane, uma vez que o Conselho de Escola constitui um espaço de discussão de todos os segmentos escolares para a melhoria do processo do ensino e aprendizagem. Assim, o presente trabalho procurou compreender como funciona o Conselho de Escola na Escola Primária Completa de Manhangane, de modo garantir uma gestão democrática da própria escola, num espaço onde os representantes dos membros do Conselho de Escola são chamados a participar. Neste sentido, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o tema proposto e uma pesquisa na Escola Primária Completa de Manhangane, com aplicação de questionários para os representantes do Conselho de Escola. A Escola Primária Completa de Manhangane apresenta um CE constituído, embora possa criar dúvidas sobre o seu funcionamento, pelo facto de alguns pais e encarregados de educação desconhecerem da existência deste órgão na Escola. Verificou-se um nível de fraca participação deste segmento no CE para garantir o seu envolvimento nas actividades da escola, tendo-se identificado alguns factores que contribuem para a fraca participação dos representantes dos pais e da comunidade no CE. Portanto, o conselho de escola na Escola Primária Completa de Manhangane tem um papel relevante, porque procura aproximar a comunidade escolar para se inteirar sobre as actividades da escola, ainda que com inúmeras limitações no funcionamento, representa uma iniciativa que vai contribuir para o início de uma gestão democrática e participativa no âmbito da instituição escolar.

Palavras – chaves:

Gestão Escolar. Participação. Conselho de Escola. Gestão Democrática. Nível de Participação.

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A participação da comunidade local na avaliação das necessidades, por meio do diálogo com as autoridades constituídas e com os grupos interessados no desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem transfigura-se como a primeira etapa essencial para ampliar e aprimorar a gestão de programas específicos implementados na educação.

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

Para que haja uma gestão democrática em nossas escolas, é necessária a criação de um espaço institucional de participação da comunidade educativa, propício para que novas relações entre os diversos segmentos escolares possam acontecer (Nascimento, 2007).

Nesse sentido, o Conselho de Escola surge como um desses espaços que juntamente com outros órgãos executivos da escola, desempenham um papel importante no exercício da prática democrática, uma vez que reúne todos os seguimentos representantes da comunidade escolar como propósito de discutir, definir e acompanhar o desenvolvimento do projecto político pedagógico da escola que é um instrumento que reflecte a proposta educacional da escola. É através dele que a comunidade escolar pode desenvolver um trabalho colectivo cujas responsabilidades pessoais e colectivas são assumidas para execução dos objectivos estabelecidos.

O presente trabalho aborda sobre o "Papel do Conselho de Escola na Gestão Democrática", tomando como caso de estudo, a Escola Primaria Completa de Manhangane (2021-2023), localizada numa zona consideravelmente rural.

As escolas das zonas rurais encontram-se por vezes isoladas, situadas em locais sem acesso a saneamento ou electricidade, para onde por vezes os professores têm dificuldades em chegar.

As escolas têm condições muito precárias ao nível das infra-estruturas, as carteiras escolares são escassas e as crianças não dispõem de qualquer material escolar a não ser o manual, de distribuição gratuita pelo Governo de Moçambique, especificamente no Ensino Primário. A pobreza das famílias dificulta o investimento na educação e apesar de pelo menos ao nível do Ensino Primário os custos

serem baixos, é comum um ingresso tardio das crianças no Ensino Primário (1ª Classe), condicionado desfavoravelmente todo o seu percurso escolar (UNICEF, 2014).

A UNESCO também alertou recentemente para o desafio que as condições socioeconómicas representam para os esforços de desenvolvimento no país, uma vez que a pobreza continua ser severa, generalizada e especialmente concentrada nas zonas rurais do centro, norte e zonas costeiras (UNESCO, 2015).

A monografia tem a seguinte estrutura: O primeiro capítulo é composto pela introdução, tema, problema, justificativa, objectivo geral e específicos e perguntas de pesquisa. O segundo capítulo é da revisão da literatura, como forma de garantir a sustentabilidade e consistência do estudo. Nele são discutidos os pontos seguintes: conceitos - chave: Escola, Educação, Conselho de Escola e a Gestão Democrática; Quadro teórico; O papel do Conselho de Escola na gestão democrática da escola. O terceiro capítulo é da metodologia e descreve a abordagem metodológica, a população e a amostra, a caracterização da amostra, instrumentos de recolha de dados, análise e tratamento dos resultados, aspectos éticos e limitações do estudo; o quarto capítulo faz a apresentação e análise dos resultados, começando pela descrição da escola; por fim, o capítulo das conclusões e recomendações.

1.2 Problema de pesquisa

A Gestão Democrática estabelece o controlo da sociedade sobre a educação e escola Pública, introduzindo fontes e mecanismos como eleições de dirigentes Escolares e Conselhos Escolares. Portanto, há necessidade do envolvimento da comunidade nos destinos da escola, não sendo novidade na história da educação moçambicana. Segundo a pesquisa (Mazula, 1995 e Gomez, 1999), afirmam que desde a luta de libertação do país do domínio colonial, já nas zonas libertadas, as escolas pilotos funcionaram dentro do princípio da ligação entre a escola e a comunidade, embora sem a constituição no sentido estrito dos Conselhos de Escola. Nesta senda, o Governo de Moçambique buscou valorizar o envolvimento dos pais e da sociedade na tomada de decisões a nível da escola. Entretanto, este valor está explícito na Lei educacional nº 4/83 de 23 de Março que criou o Sistema Nacional da Educação, e reafirmada na Lei nº 6/92 de 6 de Maio que reajustou o Sistema Nacional de Educação. Com efeito, no artigo 2 da Lei nº 6/92 é afirmado que um dos princípios pedagógicos que orienta a Educação Moçambicana é a ligação entre a Escola e a Comunidade.

O Regulamento Geral das Escolas Básicas, (2008, p. 15) afirma-se que o "Conselho de Escola é considerado órgão máximo da escola e destina-se a ajustar as directrizes e metas estabelecidas, a

nível central e local, à realidade da escola assim como garantir a gestão democrática, solidária e co-responsável”. De acordo com o referido Regulamento, compete ao Conselho de Escola aprovar os planos de desenvolvimento e anual da escola e garantir a sua implementação assim como pronunciar-se sobre o aproveitamento pedagógico da escola entre outras. A importância do Conselho de Escola na gestão da mesma é também referida no Plano Estratégico de Educação e Cultura 2006-2011, no qual destaca-se que é necessário capacitar o Conselho de Escola em assuntos que versam sobre o funcionamento e gestão da escola. Portanto, na análise dos documentos normativos, pode perceber-se algum esforço por parte do Governo Moçambicano em conferir um carácter democrático à Gestão da Escola, sobretudo a Básica, embora essa democratização não seja resultado da luta da classe trabalhadora pela melhoria das condições das escolas.

Embora a nível da legislação educacional se encontre plasmado o papel do Conselho de Escola na gestão democrática da escola na prática, a sua actuação não é visível a nível da escola Primária Completa de Manhanga. Por exemplo, a participação dos pais dos alunos no Conselho de Escola tem-se circunscrito ao atendimento às solicitações para contribuições e ou para chamada de atenção pelo comportamento ou mau desempenho dos filhos, e não para tomar parte no processo da planificação das actividades da escola. Esta situação tem levado os pais e encarregados de educação a não considerar o Conselho de Escola como instrumento de poder, mas sim como estrutura auxiliar na organização e gestão da escola.

Nesta forma de vivenciar o Conselho de Escola, não apenas os pais, que não contribuem para tomada de decisões dentro do Conselho de Escola, como o órgão em si, não tem ocupado um espaço de relevo na gestão da escola em particular e da educação em geral, contrariando a legislação da sua criação. É neste contexto que surge a seguinte pergunta de partida: ***“Como tem funcionado o conselho de escola enquanto órgão de gestão democrática na escola Primária Completa de Manhanga?”***

1.3 Justificativa

Durante a pesquisa, identificou-se que existe uma necessidade e responsabilidade de reflectir sobre os problemas educacionais, através dessa pesquisa.

Nesta ordem, a insatisfação dos pais e/ou encarregados de educação e membros da comunidade, em particular do autor, pai encarregado de educação da escola primária completa de Manhanga, pelo facto de ter participado na reunião da abertura solena do ano lectivo 2019 e nunca ter ouvido falar de CE e nem apresentação do relatório do balanço actividades desenvolvidas no ano passado do

Conselho de Escola.

Isso pode criar dúvidas se o Conselho de Escola funciona ou não, considerando que outros pais e encarregados de educação também desconhecem os assuntos tratados pelo mesmo. Daí que surge a necessidade de se inteirar sobre o papel do Conselho de Escola na Gestão Democrática para entender como funciona o conselho de escola da EPC de Manhangane e saber se este órgão ocupa um espaço de relevância na gestão desta escola.

A materialização deste trabalho, também constitui uma forma de contribuição para a reflexão das actuais formas de conhecer e praticar a Gestão Democrática da educação procurando conceitua-lo no dia-a-dia da escola, também pode contribuir para a visibilidade deste órgão ao nível de toda a escola ou comunidade escolar, na concretização de uma gestão democrática da escola primária completa de Manhangane.

1.4 Objectivos

1.4.1 Objectivo geral

Analisar o Papel do Conselho de Escola na Gestão Democrática da escola Primária Completa Manhangane.

1.4.2 Objectivos específicos

- ✓ Identificar os factores que condicionam a participação dos membros do Conselho de Escola na gestão democrática na EPC de Manhangane.
- ✓ Descrever o funcionamento do Conselho de Escola na Gestão Democrática da escola Primária Completa de Manhangane.
- ✓ Caracterizar os níveis de Participação dos membros do conselho de EPC de Manhangane.

1.5 Perguntas de pesquisa

Para dar resposta a esses objectivos foram seleccionados as seguintes perguntas:

- ✓ Como funciona o conselho de escola de modo a garantir uma gestão democrática na escola Primária Completa de Manhangane?
- ✓ Como os níveis de participação e o envolvimento dos membros do conselho de escola na Gestão Democrática de Escola?
- ✓ Quais são os factores que condicionam a participação dos membros do Conselho de Escola

na Gestão Democrática da Escola Primária Completa de Manhangane?

1.6 Estrutura do trabalho

Para responder as perguntas de pesquisa, que serviram de base para analisar o papel do Conselho de Escola na Gestão Democrática, tomando como fundamento as lições da Escola Primária Completa de Manhangane, do distrito de Matutuíne, o trabalho foi estruturado em cinco (5) capítulos a saber: o primeiro capítulo é de introdução e compreende a contextualização, o problema de pesquisa, a justificação da pesquisa, os objectos de estudo, e a estrutura da pesquisa. O segundo capítulo é dedicado a revisão da literatura e trata no primeiro momento da definição dos conceitos usados na pesquisa, nomeadamente: Escola, Educação, Conselho de Escola e a Gestão Democrática; O papel do Conselho de Escola na gestão democrática da escola. O terceiro capítulo apresenta os aspectos metodológicos que guiarão esta pesquisa, ou seja, a descrição do local de estudo; abordagem metodológica; população e amostra; tipo de pesquisa; instrumentos de recolha de dados; técnica de análise dos resultados e por fim os aspectos éticos.

O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa realizada na Escola Primária Completa de Manhangane, do distrito de Matutuíne. Este capítulo, está organizado de acordo com os objectivos específicos, que nos facultará à: Descrição do funcionamento do Conselho de Escola na Gestão Democrática da escola Primária Completa de Manhangane; Caracterização dos níveis de Participação dos membros do conselho de escola; Identificação dos factores que condicionam a participação dos membros do Conselho de Escola na gestão democrática. O quinto capítulo apresenta as conclusões e as propostas de recomendações, derivadas dos resultados da pesquisa como contribuição para a solução do problema identificado. Ainda fazem parte deste trabalho as referências bibliográficas, os anexos e apêndices. Assim, a parte que se segue, apresenta-se a revisão da literatura.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo discute os pontos seguintes: conceitos - chave: Escola, Educação, Conselho de Escola e a Gestão Democrática; O papel do Conselho de Escola na gestão democrática da escola.

2.1 Definição dos conceitos

2.1.2 Conselho de Escola

Nascimento (2007), afirma que o Conselho de Escola constitui um desafio na construção de novas relações na escola com o objectivo de analisar o processo de implantação e o entendimento dos conselhos e política de carácter público, sua actuação, bem como as relações travadas e vivenciadas pelo sujeito suas principais formas de actuação o significado Político de Conselho democrático dentro da comunidade e os reflexos desde jogo democrático.

No contexto Moçambique, podemos considerar um conselho de escola como um lugar onde ouvir e ser ouvido, ver e ser visto tornam se princípios de processo de participação e por com seguinte, democratização do ambiente escolar.

De acordo com Viega e Resende (2006), concebem o conselho como sendo um local de debate e tomada de decisões e ele relaciona ainda, com os princípios de igualdade e do pluralismo, devido a sua composição por diferentes segmentos presentes na escola, professores, Pais encarregados de educação, em regime de paridade, assegurando o direito a manifestação de diversos pontos de vista e diferentes opiniões.

Ainda na mesma senda, compreende se o conselho de escola como espaço de disputa Política, percebendo, através da fala dos conselheiros, suas relações e seu envolvimento dentro desse espaço e seus reflexos para o conjunto de toda a comunidade escolar.

Como estudo concluiu que simples instituição do Conselho de Escola e a eleição de representantes dos vários seguimentos presentes na escola não são suficientes para a construção de novas relações a escola é indispensáveis que os conselheiros (director, presidente do conselho de escola, representante dos pais encarregados de educação, professores, alunos), compreendem a importância do seu papel social para o desenvolvimento da gestão escolar.

Estes conceitos tratam de uma situação, a qual o conselho é um órgão de consulta de escola onde a comunidade educativa tem oportunidade de participar e contribuir com as suas ideias sobre questões relacionadas com a vida da escola.

2.1.3 Gestão democrática

Para que a escola se torne um espaço aberto de discussão e análise dos seus problemas do dia-a-dia deve se implementar acções e atitudes pelas quais a Democracia seja um dos princípios básicos.

Na perspectiva de Riscal (2009), a gestão democrática é a concepção de administração de escola segundo o qual todos os envolvidos na vida escolar devem participar da sua gestão e que essa estabeleça toda acção e decisão tomada referente a escola e deve ser de conhecimento de todos.

2.1.4 Participação

Para Libânio (2001, p. 87), a participação democrática segura melhor forma maneira a gestão democrática.

Participação pode ser compreendida como um mecanismo de articulação entre os segmentos educacionais, as quais objectivam uma relação da comunidade (Corrêa, 1991).

A partir das definições dos autores acima, compreendo que a participação é a oportunidade ou direito que as pessoas tem em ouvir e de serem ouvidos, emitir opiniões a cerca de um determina do assunto, debate em questão.

2.1.5 Tipos de participação

Bordenove (1994), na sua abordagem diferencia seis (6) tipos ou maneiras de participar:

- a) **De facto** - aquele tipo em que a simples existência da sociedade nos impele a fazer parte, ou seja, a participação na família, no trabalho, na busca pela subsistência. Em outras palavras, é o tipo de participação a que todos os seres humanos estão sujeitos a partir do momento em que decidiram viver em sociedade.
- b) **Participação Espontânea** - está relacionada ao ato do indivíduo se inserir em determinados grupos, por livre opção, como os grupos de vizinhos e amigos, os quais não possuem “organização estável ou propósitos claros e definidos a não ser os de satisfazer necessidades psicológicas de pertencer, expressar-se, receber e dar afecto; obter reconhecimento e prestígio” (Bordenave, 1994, p. 27).
- c) **Imposta** - onde os indivíduos são levados a participar, seja por códigos morais de determinados grupos, seja por legislação específica que define a obrigação de participar.
- d) **Participação voluntária** - onde o grupo é criado pelos próprios participantes que definem

sua forma de organização, objectivos e métodos. Bordenave cita, como exemplos desse tipo, os sindicatos livre, as associações de moradores, as cooperativas e os partidos políticos.

- e) **Participação provocada** - a qual é impulsionada por um agente externo. Nesse caso, cita como exemplo o papel que o serviço social, o desenvolvimento de comunidades, a extensão rural, a educação em saúde e as pastorais desempenham nesse modelo.
- f) **Participação concedida** - que acontece quando organizações e/ou agentes públicos conferem poder de decisão aos subordinados e/ou aos cidadãos. Como exemplos, teríamos as chamadas “participações nos lucros”, adoptadas por certas empresas, as “comités de fábricas”, bem como as experiências de “panejamento participativo” adoptadas por órgãos públicos.

2.1.6 Níveis de Participação

Segundo a distinção quanto a participação é aquela que se refere seus níveis nesse sentido. Bordenave (1999), adopta a seguinte classificação partindo do nível mais alto até ao mais baixo:

- Nível 1: Formulação de doutrina e Política da Instituição;
- Nível 2: Determinação dos objectivos e estabelecimento de estratégia;
- Nível 3: Elaboração de um plano, Programa e Projecto;
- Nível 4: alocação de recursos, administração de operações;
- Nível 5: Execução de acções;
- Nível 6: avaliação de resultados.

De acordo com Bordenave (1994), quanto mais próximo o nível 1 maior é o poder decisório da população envolvida no processo participativo estando relacionado tanto a "Capacitação e experiência" quanto através de lutas contra os poderes estabelecidos na sociedade.

2.2 O papel do Conselho de Escola na gestão democrática da escola

O CE constitui nos dias que correm, um dos órgãos fundamentais para a dinamização da escola enquanto instituição de ensino. O mesmo é constituído por elementos não só da escola, sobre

tudo elementos residentes na comunidade circunvizinha, onde a escola se encontra. Mas do que isso, deve ser alguém que se identifique com a causa da escola.

2.2.1 Funcionamento do Conselho de Escola e suas Competências

Para perceber melhor sobre as competências do CE, Basílio (2014, p. 52) agrupa em quatro funções básicas do Conselho da Escola:

Consultivo - refere-se as competências que tem a ver com a apreciar ou propor algo, ou seja, refere-se não só à emissão de pareceres para dirimir as dúvidas e tomar decisões como também às questões pedagógicas, administrativas e financeiras, no âmbito de sua competência;

Deliberativo - refere-se as competências que tem a ver com aprovar e garantir a implementação de plano anual da escola, regulamento interno, aprovar relatórios, orçamentos e, às tomadas de decisão relativas às directrizes e linhas gerais das acções pedagógicas, administrativas e financeiras quanto ao direccionamento das políticas públicas, desenvolvidas no âmbito escolar;

Fiscal - refere-se ao acompanhamento e à fiscalização da gestão pedagógica, administrativa e financeira da unidade escolar, garantindo a legitimidade de suas acções;

Mobilizador - esta função tem a ver com a competência de persuadir aos pais e encarregados de educação para apoiarem a escola, isto é, refere-se ao apoio e ao estímulo às comunidades escolar e local em busca da melhoria da qualidade do ensino, do acesso, permanência e aprendizagem dos estudantes. É essencial a participação de todos os segmentos no Conselho Escolar. Essa participação é o que tornará democrática a gestão da escola pública.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

Metodologia é o conjunto de métodos ou caminho que são percorrido na busca de conhecimento, (Andrade, 1999, p. 111).

O presente capítulo apresenta os aspectos metodológicos que guiarão esta pesquisa, ou seja, a descrição do local de estudo; abordagem metodológica; população e amostra; tipo de pesquisa; instrumentos de recolha de dados; técnica de análise dos resultados e por fim os aspectos éticos.

3.1 Descrição da Escola Primária Completa de Manhangane

O estudo foi realizado na Escola Primária Completa de Manhangane, localizada no distrito de Matutuíne, Província de Maputo, Posto Administrativo de Catuane, Localidade de Manhangane, dista a 150 km da cidade de Maputo e faz fronteira com Swazilândia. Ela é composta por duas salas de aulas convencionais e 2 salas feitas com material local, um bloco Administrativo constituído por um gabinete do director onde também funciona o gabinete do director adjunto pedagógico, e a própria secretaria, um armazém e cozinha para confeição do lanche escolar, tem 1 residência do tipo 2 (num estado de degradação), e 3 residência feita de material local, casa de banho e latrinas duplas para os professores, duplas casas de banho com latrinas para os alunos sendo para rapazes e outra para raparigas. A escola leciona de primeira a sétima classe. A escola está enserida numa comunidade com cerca 1.420 habitantes com baixo recursos de rendimento econômico, embora a maioria esteja contratada em serviços prestados pelas empresas Três Rios e MJ3 Lagoas, a sua base de sustento é a prática da agricultura de subsistência e o fabrico e venda do carvão vegetal (**Plano de Desenvolvimento Escolar EPC de Manhangane, 2019**).

Figura 1: Representa a imagem da Escola Primária Completa de Manhangané.



Fonte: Autor (2023)

3.2 Abordagem Metodológica

Para a elaboração do trabalho, o método de estudo adoptado nesta pesquisa é estudo de caso. Recorre a esse método pelo facto de ser um método de pesquisa que utiliza geralmente dados qualitativos, colectados a partir de eventos reais, com objectivos de explicar, explorar ou descrever fenómenos actuais inseridos em seu próprio contexto.

Para Marconi e Lakatos (2003, p. 108), “este método consiste no estudo de determinados indivíduos, condições, profissões, instituições, grupos ou comunidades com finalidade de obter generalizações e permite maior interpretação do problema. Debruça sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse”. Assim, partindo do estudo do Conselho

de Escola na Gestão Democrática da escola, inferir-se ao papel do Conselho de Escola na gestão Democrática da Escola Primária Completa de Manhangané.

3.3 Naturezas do estudo

De acordo com a natureza de dados, recorreu-se ao uso do método qualitativo. Para Vieira (1996), a pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade.

Na pesquisa qualitativa, o pesquisador procura entender os fenómenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo e, nessa base, criar auto-interpretação sobre os mesmos fenómenos Silva (2005). Para este autor, interessa a interpretação dos fenómenos e atribuição de significados e a obtenção de dados descritivos mediante contacto directo e interactivo do pesquisador com a situação-objeto de estudo apresenta-se como um dos aspectos mais importantes. Neste sentido foi feita a entrevista em duas dimensões a dimensão dos professores que foi qualitativa e a dimensão dos alunos que foi qualitativa também.

Não obstante o carácter qualitativo da pesquisa, os dados foram analisados com base estatística.

3.4 Quanto aos Objectivos

Este estudo requer abordagem descritiva, que segundo Gil (2008, p. 28), a descritiva, descreve as características de determinadas populações e fenómenos.

Neste estudo, com abordagem descritiva, fez-se a descrição dos entendimentos e sugestões dos professores daquela escola em relação a utilização dessas estratégias usadas na motivação dos alunos para o processo de ensino-aprendizagem.

3.5 População e amostra

O universo deste estudo é constituído por 16 elementos, dentre eles o Director da escola (01), o Presidente do conselho (01), Professores (03), Alunos (03), Pais e/ou encarregados de educação (05) e (03) membro da comunidade da Escola Primária completa de Manhangané. Devido a dificuldades de se encontrar com todos os membros do CE em estudo, usou-se para a determinação da amostra, o método de “amostragem por conveniência”, que de acordo com Hill e Hill (2002, p. 49), “seleccionam-se os elementos a que se tem acesso, admitindo que estes

possam, de certo modo, representar o universo.” Nesta perspectiva, a amostra de pesquisa envolveu cerca de 16 participantes, sendo o director da escola, o presidente do conselho, 3 representantes dos professores, 3 representantes dos alunos, 5 representante dos pais e/ou encarregados de educação e 3 representante da comunidade, sendo um número alcançável. A escolha da escola foi intencional, pois para este estudo pretendia-se analisar o CE, sendo uma escola com características rurais do Distrito de Matutuíne.

Quadro 1: Caracterização da amostra

Características	Alternativas	Director da escola	Presidente do Conselho de Escola	Professores	Alunos	Pais e/ou encarregados de educação	Membros da Comunidade
Sexo	Masculino	1	1	1	2	2	1
	Feminino			2	1	3	2
Faixa Etária	Menos de 20 anos				3		
	20-29 Anos			1		1	2
	30-39 Anos	1	1	2		4	1
	40-49 Anos						
	50 ou mais						
Nível de escolaridade	Basico		1			2	2
	Médio	1		2		3	1
	Bacharelato			1			
	Superior				3		
	Outro						
Total		1	1	3	3	5	3

Fonte: Autor (2023)

Da análise feita mediante as variáveis, tal como ilustra a tabela 1 de caracterização da amostra, dos 16 elementos que constituíram a amostra, 50% (N=8) são do sexo masculino e 50% (N=8) são do sexo feminino. Desta forma, a partir do sexo, não houve um equilíbrio do género dos participantes.

Em relação a faixa etária, a maioria dos inqueridos, neste caso, 56% (N=9) são do intervalo compreendido entre 30-39 anos. Segundo os dados patentes, os elementos não são da mesma faixa etária. Por fim, o nível de escolarização dos elementos da amostra, 44% (N=7) na sua maioria são do nível médio excepto o presidente do CE, 2 pais e/ou encarregados de educação, 2 membro da comunidade, que são do nível básico e os alunos que não indicaram o grau, conforme a confidencialidade que se privilegiou durante ao processo da recolha de dados.

Em suma, os participantes do estudo têm um perfil pessoal e profissional que permitiu com que os objectivos da pesquisa fossem alcançados.

3.5 Técnicas de Recolha de dados

Como instrumento de recolha de dados será considerado o questionário, análise documental e entrevista semi-estruturada.

3.5.1 Análise documental

Para Gil (1999), análise documental consiste na consulta de material já existente, podendo ser em forma de livros, artigos científicos e outro tipo de material que possibilitam a recolha da informação sobre um determinado assunto. Para este estudo, o pesquisador explorou literaturas que abordam as questões sobre o tema em causa, conforme atesta a revisão da literatura no capítulo II.

Também constitui na leitura e análise do registo actas, relatórios e convocatórias disponibilizadas pela escola sobre as actividades desenvolvidas pelo CE nas reuniões.

3.5.2 Questionário

Gil (1996) refere que o questionário é um instrumento que permite trabalhar com um número elevado de participantes num curto espaço de tempo e a informação recolhida é de fácil tratamento. Neste contexto, recorreu-se a este instrumento com intuito de captar num curto espaço de tempo as percepções do caso em análise. O uso deste instrumento tem como vantagens de alcançar elevado número dos respondentes em pouco tempo.

Segundo Chizzoti (2001), questionário consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemáticas e sequencialmente organizado em tópicos que constituem o tema da pesquisa. Essa técnica foi utilizada com o objectivo de suscitar aos participantes respostas por escrito em relação a contribuição do Conselho de Escola na Gestão Democrática da escola bem como obter

em simultâneo, informações de grande número de pessoas em curto espaço de tempo e assegurar o seu anonimato.

3.5.3 Entrevista semi-estruturada

Para Quivy e Campenhoudt (2008), a entrevista semi-estruturada é uma técnica de recolha de informações que consiste em conversas orais, com uma pessoa, seleccionada cuidadosamente de modo a ser um informante-chave, a ser interrogado sobre os actos, as suas ideias ou as suas experiências de vida ou profissionais, cujo grau de pertinência, validade e flexibilidade é analisado na perspectiva dos objectivos de recolha de informações. De salientar que esta técnica foi aplicada ao Director da escola, o Presidente do conselho, representantes dos professores, representantes dos alunos, representante dos pais e/ou encarregados de educação e representante da comunidade, por estes serem um número reduzido conforme descrevem os autores que na recolha de dados a um número reduzido se aconselha ao uso da técnica de entrevista visto que a intenção não a generalização dos dados, mas sim trata-los de forma qualitativa.

As entrevistas foram administradas num ambiente informal, descontraído e sem pressões, procurando sempre deixar os participantes responderem à vontade

A entrevista foi escolhida porque permite a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, esperam, bem como acerca das explicações a respeito das coisas precedentes, mas também permite recolher dados descritivos na linguagem do próprio pesquisado, permitindo ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo. O recurso a entrevista estruturada, é segundo Lodi (1974), como citado em Marconi e Lakatos (2002), para obter dos entrevistados respostas às mesmas perguntas, permitindo que todas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, e que as diferenças possam reflectir diferenças entre os respondentes e não diferenças nas perguntas.

3.6 Técnicas de análise de dados

Após a elaboração dos instrumentos de recolha de dados, seguiu-se o processo de recolha de dados na escola em alusão mediante uma credencial fornecida pelo Registo Académico da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane. Onde foram distribuídos os questionários aos participantes, solicitando desta forma o seu ponto de vista em relação a

pesquisa através do preenchimento dos questionários. Colocamos também as questões abertas e fechadas. Portanto as entrevistas, semi-estruturadas, desenroladas a partir de um esquema básico de questões, permitirão o esclarecimento de questões levantadas durante a observação e a análise documental.

De realçar que a observação foi feita no encontro do conselho de escola junto dos principais intervenientes deste evento.

Para garantir-se a maior transparência dos resultados, os dados qualitativos (recolhidos por meio da entrevista) foram analisados e introduzidos na plataforma Excel. E por último, para facilitar a análise e compreensão de algumas questões, os resultados estão apresentados em tabelas e gráficos.

3.7 Questões éticas

Para a realização da pesquisa de campo, solicitou-se uma credencial na Repartição do Registo Académico da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane conforme pode observar-se em Anexo 1. A credencial tinha como objectivo a solicitação da formalização para a realização do estudo na Escola Primária Completa de Manhangane, envolvendo os intervenientes escolares. Durante o processo da recolha de dados, observou-se a confidencialidade e o anonimato, pelo que nenhum participante tomou parte do estudo por obrigação. A aplicação da entrevista assim como a administração dos inquéritos por questionários foi previamente marcada, pelo que o pesquisador se dirigiu ao local após a solicitação prévia pela escola. Ademais, cada grupo tinha seu dia para a recolha de dados, daí que houve a confidencialidade e anonimato por parte dos participantes.

3.8 Limitações

Durante a realização do trabalho, não foi possível ter acesso as todas as actas das reuniões, tendo sido facultado somente uma acta, o que dificultou bastante o processamento dos dados.

CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Este capítulo diz respeito a apresentação e discussão dos dados obtidos na pesquisa realizada na Escola Primária Completa de Manhangane. O mesmo obedece a seguinte estrutura: Funcionamento do Conselho de Escola na Gestão Democrática da escola Primária Completa de Manhangane; Níveis de Participação dos membros do Conselho de Escola; Factores que condicionam a participação dos membros do Conselho de Escola na Gestão Democrática.

Em função dos objectivos específicos, elaborou-se as seguintes perguntas de pesquisa: Pergunta 1: Como funciona o conselho de escola de modo a garantir uma gestão democrática na Escola Primária Completa de Manhangane? Pergunta 2: Como os níveis de participação e o envolvimento dos membros do conselho de escola na Gestão Democrática de Escola? Pergunta 3: Quais são os factores que condicionam a participação dos membros do Conselho de Escola na Gestão Democrática da Escola Primária Completa de Manhangane?

4.1 Funcionamento do Conselho de Escola na Gestão Democrática da escola Primária Completa de Manhangane

4.1.1 Composição dos membros do Conselho de Escola na Escola Primária Completa de Manhangane

A Escola Primária Completa de Manhangane é uma escola do tipo 3, com menos de 500 alunos matriculados, conforme atesta o Regulamento do Ensino Básico, e nestes termos o Conselho de Escola deveria ser composto por até 16 membros, portanto, o Conselho desta Escola é constituído pelo número orientado dos membros de acordo com a tabela abaixo:

Quadro 2: Representa a composição dos membros do Conselho da EPC de Manhangane

Participantes	Número de participantes		
	H	M	HM
Director	1		1
Presidente do CE	1		1
Professores	1	2	3
Alunos	2	1	3
Pais e/ou encarregados	2	3	5
Membros da comunidade	1	2	3
Total	8	8	16
Total	8	8	16

Fonte: Autor (2023)

Segundo o quadro 2, o CE na Escola Primária Completa de Manhangane é composto por 16 membros. Portanto, em conformidade com o Diploma Ministerial nº 46/2008, de 14 de Maio, observando a composição do Conselho de Escola, nota-se a integração de todos os representantes dos segmentos na proporção prevista no artigo 10 do Diploma Ministerial acima referido. Nesse

sentido, pode-se afirmar que o princípio de pluralidade na constituição do CE está assegurado, o que constitui uma possibilidade da prática de Gestão Democrática na Escola. Participaram na pesquisa 16 membros que constituem o CE, conforme a tabela. Esta participação dos membros deveu-se ao facto do autor ter-se reunido com o Director de Escola dias antes da distribuição dos questionários, tendo o Gestor dado maior contributo na sensibilização dos membros do CE, no sentido de colaborarem nesta pesquisa. Também procedeu com a indicação do representante dos professores para se responsabilizar pela distribuição e recolha de todos dos questionários por formar a garantir o preenchimento e a devolução dos mesmos.

4.1.2 Periodicidade das reuniões do CE da Escola Primaria Completa de Manhangané

De acordo com o artigo 11 do Diploma Ministerial nº 46/2008 de 14 de Maio, o Conselho de Escola deve reunir-se, pelo menos, três (3) vezes por ano, devendo, no início de cada ano lectivo, apresentar à Assembleia Geral da Escola o relatório das actividades desenvolvidas no ano anterior e o plano de actividades referente ao ano em curso.

Quadro 3: Representa realizações de reuniões do Conselho de EPC de Manhangane - 2022

Actividades realizadas	Data da reunião	Documento comprovativo da reunião	Nr de participantes
Apresentar o relatório das actividades desenvolvidas no ano 2021 e o plano de actividades referente ao ano 2022; Verificar a execução do orçamento do estado; Participar na planificação da execução orçamental dos fundos alocados a escola.	02/02/2022	Acta	15
Propor medidas para o melhoramento do aproveitamento pedagógico na escola; Analisar e pronunciar-se sobre o aproveitamento pedagógico escolar; Verificar a execução do fundo ADE.	30/08/2022	Acta	12
Acompanhar o processo das matrículas dos novos ingressos.	03/12/2022	Acta	14

Fonte: Autor (2023)

Olhando no quadro 3, verifica-se que no ano de 2022, o Conselho de Escola reuniu-se pelo menos três (3) vezes, neste caso, o número exigido pela legislação.

Porém, se é verdade que a escola tem cumprido com o número de reuniões, a preocupação coloca-se ao nível dos assuntos tratados nessas reuniões, pois das três (3) reuniões, apenas uma (1) é que aborda assuntos de natureza pedagógica e as restantes são de carácter geral. Do mesmo modo, não há evidências de que o Conselho de Escola apresenta à Assembleia Geral da Escola, o relatório das 16 actividades desenvolvidas no ano anterior e o seu plano de actividades, conforme previsto no manual de apoio ao Conselho de Escola.

Assim, a partir da análise da agenda das reuniões do Conselho de Escola, o estudo identificou a sobrevalorização dos assuntos gerais em detrimento dos pedagógicos.

Esta constatação conduziu-nos a supor que os membros do Conselho de Escola não estão preparados para discutir assuntos de natureza pedagógica (Medeiros & Oliveiras, 2008).

Assim sendo, o Conselho de Escola poderá estar a contribuir de forma limitada no desenvolvimento da instituição, uma vez não ser sistemática a discussão dos assuntos de natureza pedagógica.

Portanto, não basta o Conselho reunir-se regularmente é necessário assegurar que os assuntos discutidos possam conduzir a melhoria na qualidade de ensino.

4.1.3 Nível de escolaridade dos membros do Conselho da EPC de Manhangané.

Quadro 4: Representa o nível de escolaridade dos membros do Conselho da EPC de Manhangané.

Membros do conselho	Nível de escolaridade				
	Basico	Medio	Bacharelo	Licenciatura	outros
Director		1			
Presidente do CE	1				
Professores		2	1		
Alunos					3
Pais e/ou encarregados	2	3			
Membros da comunidade	2	1			
Total	5	7	1		3

Fonte: Autor (2023)

Segundo o quadro 4, o nível de escolaridade dos elementos na sua maioria, 7 são do nível médio, excepto o presidente do CE, 2 pais e/ou encarregados de educação, 2 membro da comunidade, que são do nível básico e os alunos que não indicaram o grau, conforme a confidencialidade que se privilegiou durante ao processo da recolha de dados. Este facto constitui um bom indicador, do ponto de vista de conhecimentos gerais para exercer a função e, conseqüentemente, o acto democrático. Entretanto, não basta possuir conhecimentos, pois é importante que os mesmos tenham acesso às informações inerentes ao funcionamento do Conselho de Escola para que a sua participação seja efectiva (Ciseki, 1997).

4.1.4 Duração do mandato dos membros do Conselho da EPC de Manhangané

Segundo os dados de pesquisa, dos 16 participantes na pesquisa sete (7) são membros há menos de dois (2) anos e nove (9), são há mais de três (3) anos, o que supõe estarem a cumprir o seu segundo mandato.

Das premissas da democracia que é o cumprimento das normas, neste caso, o mandato dos membros do Conselho de Escola, se reflecte na alternância do poder. No caso do Conselho de Escola, o artigo 11 do Diploma Ministerial nº 46/2008, fixa o mandato dos membros em dois (2) anos consecutivos, renovável uma vez.

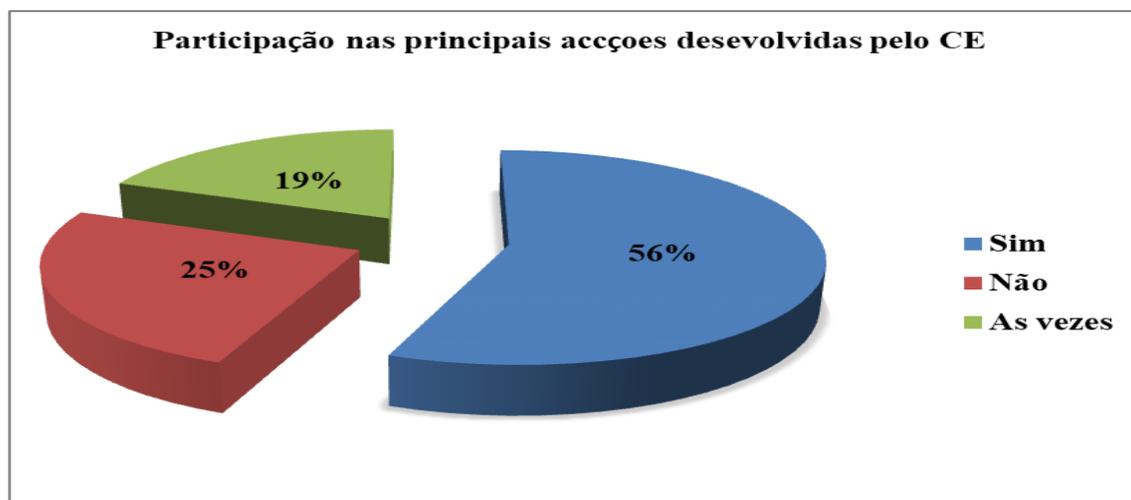
Nesta senda, os dados mostram alguma regularidade nos processos eleitorais, o que tratando-se de uma escola é positivo, pois os alunos muito cedo poderão aprender o jogo democrático.

4.2 Níveis de Participação dos membros do conselho de escola

4.2.1 Participação nas principais acções desenvolvidas pelo Conselho de Escola

Em relação a questão, dos 16 participantes, cerca de 9 respondentes afirmaram que no exercício do seu mandato, equivalendo à 56%. Por outro lado, cerca de 4 não participam, o que significa cerca de 25% e por último, cerca de 3 respondentes, consideraram sua participação de vez em quando, correspondendo à 19%, segundo a ilustração no gráfico a seguir.

Gráfico 1: Representa o nível de participação nas principais acções desenvolvidas pelo CE



Fonte: Autor (2023)

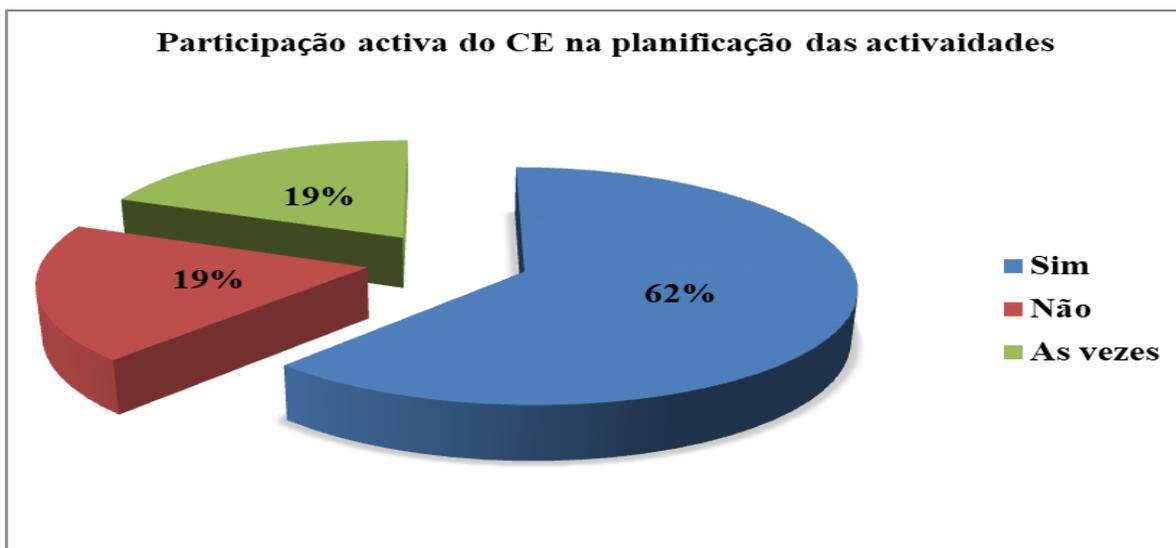
O Conselho de Escola deve permitir a utilização de novas formas de Gestão através de um modelo de administração colectiva em que todos podem e devem participar nas actividades, discutindo aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros da escola. Werle (2003), como

citado em Silva e Neto (2007), refere que o Conselho de Escola é constituído por pessoas diferentes entre si, mas que se reúnem para solucionar problemas e desenvolver actividades que contribuam para o desenvolvimento da escola. Desta forma, entendemos que a maioria tem participado nas actividades do CE.

4.2.2 Participação activa do CE na planificação das actividades desenvolvidas na escola

Em relação a participação dos membros do CE na planificação das actividades desenvolvidas pela Escola, foi possível constatar que quando os membros são convocados nas reuniões agendadas pelo CE para a planificação das actividades, sendo que 10 participam activamente, correspondendo à 62% e cerca de 3 respondentes não participam, o que equivale à 19% e finalmente 3 colaboradores do CE, participam as vezes, o que equivale também à 19%, conforme ilustra o gráfico abaixo.

Gráfico 2: Representa o nível de participação activa dos membros do CE na planificação das actividades



Fonte: Autor (2023)

Nesta perspectiva, compreendemos que a participação é essencial para a consolidação da gestão democrática, pois ela permite que todos os sujeitos se envolvam nas tomadas de decisão da escola e ainda reflectam sobre as acções que devem ser feitas a fim de se alcançar uma educação de qualidade e principalmente a construção de uma escola democrática. Assim sendo, podemos considerar que os membros do CE na EPC de Manhangané, participam na planificação das actividades da escola.

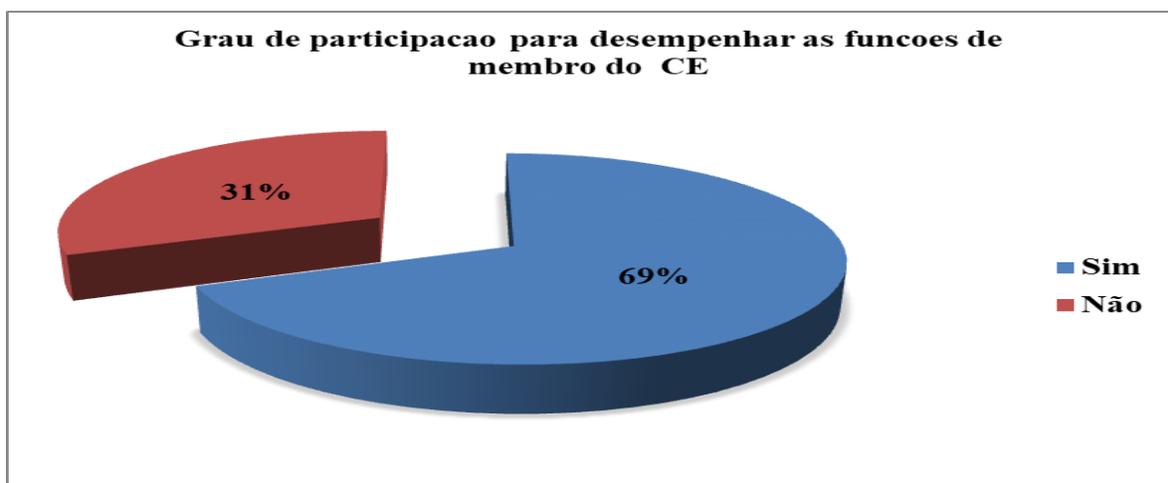
Embora a participação de 2 membros da comunidade e 1 pai/encarregado de educação, de acordo com o gráfico esteja representada pelos que participam as vezes. Nota-se também que 2 alunos e 1 pai e/ou encarregado de educação não participam na planificação das actividades do CE, levando-nos a reflectir se de facto estes conhecem a sua importância neste órgão e se estão preparados para representarem estes segmentos, uma vez que constituem um dos grupos mais importantes no processo da gestão democrática da escola.

Alguns pesquisadores que se debruçam sobre a gestão escolar, dentre eles, Luck (2006), afirma que sem participação não há democracia e que sem democracia não há participação. Portanto, podemos afirmar que os elementos participam nas actividades, visto que, mais que a metade fazem se presente activamente.

4.2.3 Os participantes nesta pesquisa estão preparados para desempenhar as funções de membro do Conselho de Escola

Questionados se estão preparados para desempenhar actividades no Conselho, os participantes em número de 09, afirmaram que se sentem preparados, o que corresponde a cerca de 69% e 04 destes, afirmaram não estarem preparados, pressupondo a um percentual equivalente à 31 ou seja 31%, com forme ilustra o gráfico abaixo.

Gráfico 3: Representa o grau de preparação para desempenhar as funções de membro do CE.



Fonte: Autor (2023)

4.2.4 Processo de escolha dos membros do Conselho da EPC de Manhangané

Tabela 5: Representa o número dos membros do Conselho de Escola eleitos e indicados

Nº de participantes	Eleitos	Indicados	Outro
16	5	8	3

Fonte: Autor (2023)

Segundo os dados colhidos, dos 16 participantes na pesquisa 08, disseram que fazem parte de membros do CE por meio de indicação pela direcção, 05 por meio de eleição e 3 não avançaram. Quando a escolha é por indicação, geralmente a direcção escolhe pessoas que estão próximas a ela, desconsiderando a concorrência que supõe a eleição por voto secreto. Entretanto, a escolha dos membros por indicação não é a forma de inserção dos representantes do CE prevista na legislação educacional moçambicana em particular e da literatura internacional, em geral.

Portanto, essa contradição sobre a forma de escolha dos representantes do CE observada na EPC de Manhangané, pode sugerir uma situação na qual a gestão democrática pode estar a ser fragilizada ao desconsiderar um princípio importante da gestão democrática. Nesta senda, para Werle (2003), como citado em Luiz e Conti (s/d), enfatiza que a escolha dos membros do CE deve ser a partir da eleição por voto directo e secreto. A mesma fonte acrescenta ainda que na ausência da eleição por voto secreto não se pode falar de um verdadeiro processo de gestão democrática. Desta feita, se reflectirmos sobre o que dizem os participantes, pode-se concluir que a instituição não utiliza em grande escala os mecanismos de uma gestão democrática, como eleição, para promover as escolhas dos representantes do seu Conselho. Através desta constatação, pode-se afirmar que a EPC de Manhangané está a violar o preceituado no número 3 do artigo 13, do Diploma Ministerial nº 46/2006, que preconiza a eleição por voto secreto. Aliás, num esforço do Governo para introduzir os princípios básicos da democracia aos mais jovens, o Ministério da Educação, através do despacho Ministerial de 3 de Novembro de 2009, publicado no Boletim da República nº 12 de 24 de Março de 2010, determinou que a eleição do representante dos alunos no Conselho de Turma, assim como a eleição do chefe de grupo, do chefe das comissões e do chefe da turma em todas instituições de ensino geral, técnico profissional, formação de professores e alfabetização e educação de adultos deve ser por voto secreto.

A medida do Ministério da Educação reveste-se de muita importância quando enquadrada no contexto de educação para cidadania, pois quanto mais cedo as crianças e jovens iniciarem o jogo democrático, o país pode, a médio prazo, consolidar o processo democrático.

Realçar que a indicação e não a eleição por voto secreto dos membros do CE entra também em contradição com o procedimento seguido pelo Gramsci (2007) em relação aos comissários de fábrica que eram eleitos por sufrágio universal por todos os trabalhadores no próprio lugar de trabalho.

4.3 Factores que condicionam a participação dos membros do Conselho de Escola

4.3.1 Factores que condicionam a participação dos membros do Conselho de Escola na gestão democrática

Para melhor aferir os factores que condicionam a participação dos membros no CE, questionamos os mesmos, sobre o que lhes motivou a fazerem parte do conselho e pudemos obter os resultados seguintes, de acordo com a tabela a baixo.

Quadro 6: Factores que condicionam a participação dos membros do CE.

Membros do CE	O que motivou a fazer parte do CE
Director	Por ser gestor da escola.
Presidente do CE	Acompanhamento dos estudos dos meus filhos.
1 Professores	Aprender sobre o funcionamento de Conselho de Escola.
1 Professores	Por ser onde se faz a deliberação do funcionamento do conselho.
1 Professores	Não respondeu.
1 Pais e/ou encarregados	Por ter sido eleito e também para levar as preocupações da comunidade para a escola e vice-versa.
1 Pais e/ou encarregados	Participação nas actividades da escola.
1 Pais e/ou encarregados	Compromisso com a transformação da sociedade escolar.
1 Pais e/ou encarregados	Para juntos com os outros membros superar algumas dificuldades que a escola apresenta.
1 Pais e/ou encarregados	Acompanhamento dos estudos dos meus filhos.
2 Membros da comunidade	Acompanhar as actividades realizadas na escola.
1 Membros da comunidade	Gosta de trabalhar na escola.

Fonte: Autor (2023)

No que tange aos factores que condicionam a participação dos membros do CE, no caso concreto da sua presença física, pode-se obter os seguintes para os que participam:

- Por ser gestor da escola;
- Acompanhamento dos estudos dos meus filhos;
- Aprender sobre o funcionamento de Conselho de Escola;
- Por ser onde se faz a deliberação do funcionamento do conselho;
- Por ter sido eleito e também para levar as preocupações da comunidade para a escola e vice-versa;
- Participação nas actividades da escola;
- Compromisso com a transformação da sociedade escolar;

- Para juntos com os outros membros superar algumas dificuldades que a escola apresenta;
- Gosta de trabalhar na escola.

Os outros não participam pela chegada tardia de informações, falta de tempo e a falta de meios circulantes e também por estarem a trabalhar nas empresas locais nos Três Rios e MJ3 lagoas.

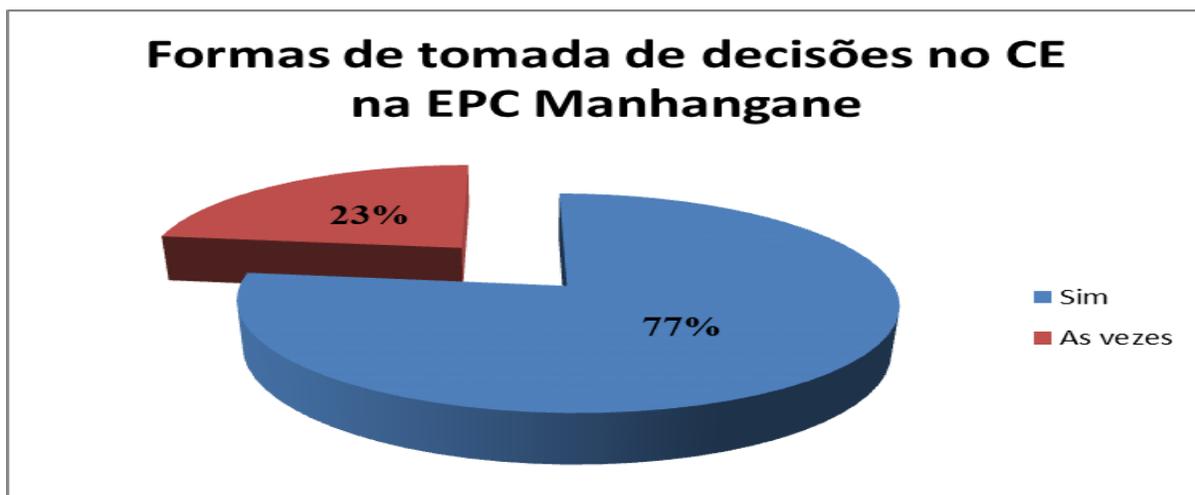
Portanto, estes factores, podem de certa forma justificar o porquê da parte dos inqueridos é presente e outra ausente nas reuniões deste órgão que é parte integrante, dada a importância que cada membro dá ao órgão por forma a garantir a sua participação.

4.3.2 Formas de tomada de decisões no Conselho da EPC de Manhangane

Segundo Gohn (2001), o Conselho de Escola, sendo um espaço público, as suas decisões devem ser tomadas por todos após uma discussão, permitindo deste modo a participação de todos nas actividades planificadas. Para o presente estudo, era importante saber a partir dos seus membros, a maneira como as decisões eram tomadas a nível do CE.

Entretanto, para o efeito, dos 13 respondentes, 10 afirmaram que as decisões são tomadas por todos os membros do conselho de escola, o que equivale à 77%, enquanto que 3 respondentes, consideram serem tomadas as decisões às vezes, ou seja, de vez em quando, correspondendo a cerca de 23%, segundo ilustra o gráfico abaixo.

Gráfico 4: Representa de formas de tomada de decisões no Conselho da EPC de Manhangane



Fonte: Autor (2023)

Contudo, para este estudo, as decisões não são tomadas por todos os membros, é importante que sejam criadas as condições de participação, para que, efectivamente, todos tenham a liberdade de tomar decisões após a discussão no conselho.

Werle (2003), como citado em Silva e Neto (2007), refere que o Conselho de Escola é constituído por pessoas diferentes entre si, mas que se reúnem para solucionar problemas e desenvolver actividades que contribuam para o desenvolvimento da escola.

No entanto, não basta o CE reunir-se, é necessário assegurar que os assuntos discutidos possam conduzir a melhoria da qualidade de ensino, participação de alguns membros não é suficiente para assegurar a prática da gestão democrática, os membros do Conselho devem ter a consciência que participar das decisões de forma democrática implica compreender as necessidades colectivas, evitando pautar as acções por interesses individuais e imediatistas, de pessoas ou de grupos.

4.3.3 Grau de satisfação dos participantes em relação ao funcionamento e colaboração da escola com o Conselho de Escola

Quanto ao grau de satisfação dos participantes em relação ao funcionamento e colaboração com a escola, estes na sua maioria mostraram-se satisfeitos pela forma como o CE funciona e se relaciona com a direcção da escola, visto que, avançam a importância de manutenção e o melhor funcionamento do Conselho. Entretanto, os membros não só participam na planificação das actividades da escola, como também têm o direito de contribuir com o seu saber para o crescimento e desenvolvimento da escola.

Para Zaragoza (2008), a participação quando exercida com satisfação por parte dos membros do CE, mostra-se acima do seu direito, observando-se um dever e responsabilização nas acções e decisões a serem tomadas em conjunto.

Importa referir que, os participantes destacaram ainda uma boa colaboração entre a escola e o Conselho de Escola na gestão dos fundos alocados naquela instituição de ensino. Esse posicionamento assumido por 11 dos 16 participantes. Desta forma, é importante, pois pode contribuir para melhorar as relações da comunidade escolar com a escola. Segundo Hortênsio (2008, p. 43), esta componente é de extrema importância uma vez que para o alcance dos fins institucionais, em particular o funcionamento do CE, os membros devem estar satisfeitos com a colaboração entre eles e a escola.

E também dos estudos realizados observamos que os membros do conselho de Escola com menos anos neste órgão tem uma capacidade reduzida e limitada em relação ao propósito e ao papel do conselho de Escola na Gestão Democrática . Estes novos membros participam menos

nos debates e nas discussões, poucas vezes manifestam se o seu parecer sobre um determinado assunto em análise. Com razão concordo Alves (1999), o período de permanência num órgão colegial é um elemento crucial para a compreensão dos propósitos para a maximização do seu contributo.

Para que a gestão Escolar seja democrática é imperioso que estejam representados na composição do Conselho de Escola ,todos os segmentos que constituem a comunidade em que a escola está enserida , uma vez que este órgão constitui um dos mais importantes mecanismos de democratização da Gestão de uma escola.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E SUGESTÕES

5.1 Conclusões

Este trabalho procurou abordar acerca do **Papel do Conselho de Escola na Gestão Democrática, na Escola Primária Completa de Manhangané**. Para o efeito, envolveu-se o gestor da escola, o presidente do CE, os professores, os alunos, os pais e/ou encarregados de educação, e os membros da comunidade. A conclusão foi feita em função dos objectivos específicos, nomeadamente: Descrever o funcionamento do Conselho de Escola na Gestão Democrática da escola Primária Completa de Manhangané; Caracterizar os níveis de Participação dos membros do conselho de escola; Identificar os factores que condicionam a participação dos membros do Conselho de Escola na gestão democrática.

Em relação ao funcionamento do Conselho de Escola na Gestão Democrática da escola Primária Completa de Manhangané, este funciona de forma irregular, daí que nem todos têm o conhecimento da sua existência, e no que concerne a eleição dos membros, há falta de coerência pois verificamos que uns foram eleitos e outros indicados, fragilizando de certa forma os princípios de uma gestão democrática.

Com vista a garantir o seu funcionamento, o CE convocam os seus membros e reúnem-se pelo menos duas vezes ou mais por ano, entretanto há uma observância na duração dos mandatos, pelo que, parte dos membros estão à 2 e 3 anos inseridos no CE, contudo, o funcionamento constitui um desafio para todos os intervenientes neste órgão no processo de gestão democrática da própria escola.

Relativamente aos níveis de participação dos membros do Conselho de escola, conclui-se que alguns membros do CE, como é o caso da comunidade, Pais e/ou encarregados de educação e alunos, não participam e alguns participam as vezes, segundo os mesmos, é devido chegada tardia de informações, falta de tempo e de meios circulantes para se fazerem presentes nas reuniões, bem como a falta de preparação para fazerem parte deste órgão.

Ainda na mesma senda, o Director da Escola tem envidado esforços no sentido de garantir o normal funcionamento do CE, mesmo na ausência de outros elementos, através das realizações das reuniões, onde convoca os membros e tem a maior parte de participação dos membros nas reuniões em que são convocados, onde discutem se assuntos relacionados com o funcionamento

da escola, o que mostra ainda forte influência do Director, do Presidente do CE, segmento dos professores, membros da comunidade e pais e/ou encarregados de educação no tipo de decisões tomadas.

A participação dos membros do CE, apesar de ser fraca é notável, pois, dos que participam contribuem nas reuniões com as suas ideias e experiências e todos tomam as decisões, isto é, concordam com o que é discutido no Conselho, as suas contribuições todas elas são implementadas pela escola e têm o direito de contribuir com o seu saber para o crescimento e desenvolvimento da escola.

Em relação aos factores que condicionam a participação dos membros do Conselho de Escola na gestão democrática, conclui-se que predominam factores que condicionam a presença física nas reuniões deste órgão que é parte integrante, dada a importância que cada membro dá ao órgão por forma a garantir a sua participação, não obstante, os outros segmentos participam e estão presentes sempre que convocados.

5.2 Sugestões

Baseando-se nas conclusões apresentadas em função dos objectivos específicos, o pesquisador sugere, o seguinte;

- a) Em relação ao funcionamento do Conselho de Escola na Gestão Democrática da escola Primária Completa de Manhangane, sugeria a implementação de estratégias e programas de formação contínua, para que os representantes dos segmentos do CE de forma a actuarem munidos de conhecimentos, técnicas e competências para planificação das actividades em prol do desenvolvimento da escola, garantindo desta feita a gestão democrática, solidária e co-responsável; Criar um fundo de funcionamento do Conselho de Escola.
- b) Repensar formas de atrair a participação dos pais no CE; e difundir informações tratadas no CE nas reuniões trimestrais de turma, assim os membros deste órgão não só ficariam a par da existência do CE, como também estariam informados sobre as matérias tratadas, podendo dar seu contributo com experiências ou ideias que vão ajudar a desenvolver a

instituição e estariam de certa forma a usar o espaço para contribuir com uma gestão democrática.

- c) Sobre os níveis de Participação dos membros do conselho de escola, deve-se melhorar os mecanismos de comunicação e divulgação sobre importância da participação e envolvimento de todos os segmentos dos professores, dos pais e/ou encarregados de educação, e dos membros da comunidade no Conselho CE;
- d) Relativamente aos factores que condicionam a participação dos membros do Conselho de Escola na gestão democrática, deve-se intensificar a relação comunidade que consiste na participação efectiva dos membros do Conselho de Escola na vida escolar.

Referências bibliográficas

- Alves, J. M. (1999). *A escola e as lógicas de acção: As dinâmicas políticas de uma inovação instituinte*. Porto: ASA.
- Andrade, M. M. (1999). *Introdução á Metodologia do Trabalho Científico: elaboração de trabalho na graduação*. (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- André, M. E. D. A. (1995). *Etnografia da Prática Escolar*. Campinas: Papirus.
- Basílio, A. (2014). *Papel do conselho de escola no sistema educativo moçambicano: um estudo de caso (Tese de doutoramento)*. Universidade Católica, Portugal.
- Benavente, A. (1994). *Renunciar à escola: o abandono escolar no ensino básico*. Fim de século Edições: Lisboa.
- Bordenave, J. E. D. (1994). *O que é participação* (8ª ed.). São Paulo: Brasiliense.
- Canário, R. (2002). *Inovação educativa e práticas profissionais reflexivas*. In: Educação, inovação e local. Setúbal: ICE.
- Chizzotti, A. (2001). *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. São Paulo. 4ª Edição.
- Ciseki, A. A. (1997). *Aceita um Conselho? Teoria e Prática de Gestão Participativa Pública*. São Paulo.
- Elaboração de Dissertações*, 4ª Edição, UFSC: Florianópolis. Silva, P. K. O. & Neto, A. C. (2007). *O conselho escolar como uma estratégia de gestão democrática*. Disponível em 10 de Julho de 2012 em www.periodicos.ufm.br/index.php/publica/article/download/./98.
- Ferreira, A. B. H. (2009). *Novo dicionário Aurélio de Língua Portuguesa*. 4ª Edição. Editora Positiva.
- Gil, A. E. C. (2000). *Como elaborar projectos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª Ed. Atlas: SP.
- Gil, A. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Gohn, M. G. (2001). *Os Conselhos Gestores e Participantes Sociopolítica*. São Paulo: Cortez.
- Gomez, M. B. (1999). *Educação Moçambicana. História de um processo: 1962-1984*. Maputo: livraria Universitária.
- Gramsci, A. S. F. (2007). *Um olhar democrático a partir da acção dos Conselhos Escolares* - Universidade Tuiuti do Paraná Freitas, D. N. T. (2007). *Avaliação e gestão democrática na regulação da educação básica brasileira: uma relação à avaliar*.

- Hill, M. M. & Hill, A. B. (2002), *Investigação por Questionário*. Lisboa, 2ª Edição. Edições Sílabo.
- Libânio, J. C. (2001). *Organização e Gestão da Escola - teoria e prática*. (4ª ed). Goiânia: Alternativa.
- Lück, H. (2006). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. v. 1. Petrópolis: Vozes.
- Luiz, M. C. & Conti, C (s/d). *O papel dos Conselhos de Escola no Sistema Municipal de Ensino*.
- Marconi, M. A & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica (5ª ed.)*. São Paulo: Editora Atlas.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2002). *Técnicas de Pesquisa: Panejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas.
- Mazula, B. (1995). *Educação, Cultura e Ideologia em Moçambique: 1995-1985*. Maputo.
- Medeiros, A. & Oliveira, F. F. (2008). *Conselho Escolar: mecanismo de democratização ou burocratização?* Volume 12, nº1, Janeiro • Abril 2008.
- Ministério da Educação (2008). Diploma Ministerial nº 46/2008, de 14 de Maio. Maputo.
- Ministério da Educação (2010). *Orientações e Tarefas Escolares Obrigatórias para o período de 2010 a 2014*. Maputo.
- Ministério da Educação e Cultura (2006). *Plano Estratégico de Educação e Cultura, 2006-2010/11*: Maputo.
- Nascimento, M. J. S. (2007). *Conselho escolar: Os desafios na construção de novas relações na escola*. Dissertação de obtenção do título de Mestre de Políticas Públicas e Sociedade, outorgado pela Universidade Estadual do Ceará.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- República da República de Moçambique (1992). *Lei nº 6/92 do Sistema Nacional de Educação*.
- República Popular de Moçambique (1983). *Lei nº 4/83 do Sistema Nacional de Educação*.
- Richardson, R. (1999). *Pesquisa Social: Métodos técnicos (3 edição)*. São Paulo: Editora Atlas.
- Riscal. S. A. (2009). *Gestão democrática no quotidiano escolar*. São Carlos: Edufscar.

- Silva, E. L. & Menezes, E. M. (2005), *Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertações, 4ª Edição, UFSC: Florianópolis*.
- UNESCO (2015). *Relatório anual*. In <http://www.unesdoc.unesco.org>. pdf acesso a 14/09/2018.
- Veiga, I. L. A. & Resende, L. M. G. (2006). *Escola: Espaço do Projecto Político Pedagógico*. Brasil. 10 edição. Coleção Papirus.
- Viera, M. M. F. V. (1996). *A comparative study on quality management in the Brazilian and the Scottish prison service*. PhD final Thesis on Business Studies– Scotland, University of Edinburg, Edimburgo.
- Zaragoza, M. C. I. (2008). *La nueva pedagogia comunitária: Un marco renovado para la acciona sociopedagógico interprofissional*. Valência: Guada.

Apêndices

GUIÃO DE QUESTIONÁRIO PARA A RECOLHA DOS DADOS AOS MEMBROS DO CONSELHO DE ESCOLA (Director, Presidente do Conselho de Escola, representantes dos professores, pais e/ou encarregados de educação e membros da comunidade).

Em cada uma das questões assinale com **X** a alternativa mais viável à seu ponto de vista. As suas opiniões são extremamente importantes e as mesmas têm um carácter confidencial, serão mantidos em sigilo e usados exclusivamente para fins desta pesquisa.

Dados Pessoais

Preencha ou assinale com **X** nos espaços apropriados

1. Nome da Escola

2. Sexo: (M) ----- (F)-----

3. Idade: () Menos de 20 anos; () 20-29 anos; () 30-39 anos; () 40-49 anos; () 50 ou mais

4. Escolaridade: Básico () ; Médio () ; Bacharelato () ; Superior ()

5. Qual é a posição que você representa dentro do Conselho de Escola? Professor () ; Pai e/ou encarregado de educação () ; Membro da Comunidade ()

6. A quanto tempo é membro do Conselho de Escola? Menos de 2 anos () ; Entre 2 à 3 anos () ; 4 ou mais ()

7. O que lhe motivou a fazer parte do Conselho de Escola?

8. Como foi o processo para sua escolha como representante no Conselho de Escola na sua escola? Eleição () ; Indicação () ; outro ()

9. Quem toma decisões durante as reuniões do Conselho da Escola? O Director da escola () ; O Presidente do Conselho de Escola () ; Os professores () ; Todos os membros ()

10. O senhor/a como membro do Conselho de Escola, quando é convocado, participa nas reuniões do Conselho de escola? Sim (); Não (); As vezes ()

11. O senhor/a como membro do Conselho de Escola, participa activamente na planificação das actividades desenvolvidas na escola? Sim (); Não (); As vezes ()

12. Quais são as razões que condicionam a sua participação nas actividades do Conselho de Escola?

13. No seu entender, está preparado para desempenhar as suas actividades como membro do Conselho de Escola? Sim (); Não ();

Porquê? -----

14. No seu entender, as decisões tomadas pelo Conselho de Escola são implementadas pela escola? Sim (); Não (); As vezes

15. Indique pelo menos duas (2) decisões tomadas pelo Conselho de Escola que foram implementadas pela escola? -----

16. O senhor/a como membro do Conselho de Escola, está satisfeito com a forma como funciona o Conselho de Escola na sua escola? Sim (); Não ();

Porquê? -----

GUIÃO DE QUESTIONÁRIO PARA A RECOLHA DOS DADOS AOS MENBROS DO CONSELHO DE ESCOLA (Alunos).

Dados pessoais:

Preencha ou assinale com **X** nos espaços apropriados.

1. Nome da Escola

2. Sexo: M (); F ()

3. Idade: ()

4. Em que ano começou a ser membro do Conselho de Escola?

5. Você foi eleito ou indicado para fazer parte do Conselho da Escola? Eleito (); Indicado ()

6. Você participa nas reuniões do conselho da escola na sua escola? Sim (); Não ()

7. Quantas vezes por ano você é convocado a participar na reunião do Conselho da Escola? Uma (1) vez (); Duas (2) vezes (); Três (3) vezes (); Nunca ()

8. Quem são as outras pessoas que participam nas reuniões do Conselho de Escola?

9. O que costuma discutir na Reunião do Conselho de Escola?

10. Acha que o Conselho de Escola é importante para a escola? Sim (); Não ()

Porquê? -----

11. Quem toma decisões durante a reunião do Conselho de Escola? O Director (); Presidente do Conselho de Escola (); Todos os membros ().

GUIÃO DE ENTREVISTA PARA A RECOLHA DOS DADOS AOS Membros DO CONSELHO DE ESCOLA (Director, Professores e o Presidente do Conselho da Escola)

1. Quais são os objectivos/funções do Conselho da Conselho?

R: -----

2. Qual é a importância do Conselho de Escola para a sua escola?

R: -----

3. Quais são as actividades que o Conselho de escola desenvolve na sua escola?

R: -----

4. As decisões tomadas pelo Conselho da Escola são implementadas pela Escola? Pode dar dois exemplos.

R: -----

5. Quais são os obstáculos que têm sentido no funcionamento do Conselho da Escola?

R: -----

6. Que mudanças poderiam ser feitas para melhorar o funcionamento do Conselho da escola?

R: -----

ANEXO


UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
CREDENCIAL

Credencia-se Franisco José Longa¹, estudante do curso
de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação²,
a contactar Escola Primária Completa de Mauchangane³,
a fim de recolha de dados sobre o papel do Conselho de Escola na⁴
gestão Democrática.

Maputo, 11 de Maio de 2023⁵

A Directora Adjunta para Graduação
Nilza A. T. César
Mestre Nilza Aurora Tarcísio César
(Assistente)

*Apresentou-se na EPC de
Mauchangane no dia 23 de Maio
com o objetivo de recolha de
dados. O Director da Escola
Guedes Jaques
23/05/2023*



¹ (Nome do Estudante)
² (Curso que frequenta)
³ (Instituição de recolha de dados)
⁴ (Finalidade da visita)
⁵ (Data, Mês, Ano)