



FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

Monografia

Análise do Envolvimento do Conselho da Escola no Processo de Tomada de Decisões. Caso da Escola Primária Completa de Ribjene – Manhiça - (2020 – 2022)

Sónia Dorca Muchanga

Maputo, Agosto de 2023

Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade de Educação
Departamento de Organização e Gestão da Educação
Curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

Monografia

ANÁLISE DO ENVOLVIMENTO DO CONSELHO DA ESCOLA NO PROCESSO DE
TOMADA DE DECISÕES. CASO DA ESCOLA PRIMÁRIA COMPLETA DE RIBJENE –
MANHIÇA - (2020 – 2022)

Monografia apresentada ao Departamento de Organização e Gestão da Educação como requisito final para a obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação.

A Supervisora: Jofina Félix Mubate

Maputo, Agosto de 2023

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Sónia Dorca Muchanga, declaro por minha honra que esta monografia nunca foi apresentada para a obtenção de qualquer grau académico e que a mesma constitui o resultado do meu labor individual, estando indicados ao longo do texto e nas referências bibliográficas todas as fontes utilizadas.

O Director do curso

O COMITÉ DO JURI

O Presidente

O Examinador

O Supervisor

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu esposo, Ismael Chaúque.

AGRADECIMENTOS

O agradecimento especial vai para a minha supervisora Dra. Jofina Félix Mubate que teve muita paciência na orientação e elaboração deste trabalho.

Agradeço também a todos os docentes da Faculdade de Educação e em especial o Director do Curso, Lourenço Chipire, e aos docentes do curso de Organização e Gestão de Educação.

Agradeço a Escola Primária Completa de Ribjene, aos gestores e aos Professores da mesma e em especial os que me ajudaram na colecta de dados da investigação.

Agradeço á minha família, meu esposo Ismael Chaúque, os meus filhos Weyne e Nizley por terem pacientado a minha ausência durante a vigência do curso, aos meus sogros por terem cuidado dos meus filhos enquanto eu me formava, aos meus irmãos e ao meu padrinho pelo apoio incondicional, e a todos que directa ou indirectamente ajudaram-me para que este trabalho fosse concluído.

LISTA DE TABELA

TABELA: Quantidade de membros de Conselho de Escola

LISTA DE ABREVIATURAS

A	Aluno
ADE	Apoio Directo as Escolas
CE	Conselho de Escola
E	Encarregado de Educação
EPC	Escola Primária Completa
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MINED	Ministério de Educação
MINEDH	Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano
P	Professor
PEA	Processo de Ensino e Aprendizagem
PEE	Plano Estratégico de Educação
s/d	Sem data

Índice

DECLARAÇÃO DE HONRA.....	iii
DEDICATÓRIA.....	ii
v	
AGRADECIMENTOS	v
LISTA DE TABELA.....	vi
LISTA DE ABREVIATURAS	vii
RESUMO.....	vii
1. CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.2. Problema.....	3
1.3. Objectivos.....	4
1.3.1 Objectivo geral.....	4
1.3.2 Objectivos específicos	4
1.4. Perguntas de pesquisa.....	4
1.5. Justificativa.....	4
2. CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1. Conceitos básicos	5
2.1.1 Gestão escolar	5
2.1.2 Participação.....	6
2.1.3 Gestão escolar democrática (participativa)	6
2.1.4 Conselho de Escola.....	7
2.1.5 Tomada de decisão.....	7
2.2. Funcionamento dos Conselhos de Escolas.....	8
Tabela 1. Quantidade de membros do Conselho de Escola.....	10
2.3. Papel do Conselho da Escola no processo de tomada de decisões.....	10
2.4. Participação do Conselho da Escola no processo de tomada de decisões da escola .	11
2.5. Métodos de gestão participativa adoptados pelos gestores das escolas no âmbito do envolvimento do Conselho de Escola na tomada de decisões	13

3. CAPÍTULO III: METODOLOGIA.....	15
3.1. Classificação da pesquisa.....	15
3.1.1 Quanto à natureza	15
3.1.2 Quanto à abordagem	15
3.1.3 Quanto aos objectivos	15
3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos.....	15
3.2. Técnicas e instrumentos de recolha de dados.....	16
3.2.1 Técnicas de recolha de dados.....	16
3.2.2 Instrumentos de recolha de Dados	17
3.2.3 População e amostra	17
3.2.4 Aspectos éticos.....	18
4. CAPITULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	19
4.1. Papel do Conselho da EPC – Ribjene no processo de tomada de decisões	19
4.2. Forma de participação do Conselho da EPC – Ribjene no processo de tomada de decisões da escola.....	22
4.3. Métodos de gestão participativa adoptados pelos gestores da EPC – Ribjene no âmbito do envolvimento do Conselho de Escola na tomada de decisões	24
5. CAPITULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES	25
5.1. Conclusões	25
5.2. Sugestões.....	26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	27
Apêndices.....	31
ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS REPRESENTANTES DOS PROFESSORES NO CONSELHO DA ESCOLA PRIMÁRIA COMPLETA DE RIBJENE	32
ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS REPRESENTANTES DOS ALUNOS NO CONSELHO DA ESCOLA PRIMÁRIA COMPLETA DE RIBJENE	34

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS REPRESENTANTES DOS PAIS E
ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO/MEMBROS DA COMUNIDADE NO CONSELHO
DA ESCOLA PRIMÁRIA COMPLETA DE RIBJENE.....36

RESUMO

O presente estudo tem como tema: Análise do Envolvimento do Conselho da Escola no Processo de Tomada de Decisões. Caso da Escola Primária Completa de Ribjene – Manhiça - (2020 – 2022). O seu objectivo é Analisar o envolvimento do Conselho da Escola no processo de tomada de decisões na Escola Primária Completa de Ribjene. Este estudo usou a abordagem qualitativa, e uma vez que a quantidade dos membros do conselho é reduzida, trabalhou-se com todos os membros deste Conselho. Portanto, a nossa população é a nossa amostra. Como técnica de recolha de dados utilizou-se a entrevista por ser uma técnica que permite um diálogo entre duas ou mais pessoas de modo a extrair declarações e informações sobre o tema em estudo. De acordo com os resultados obtidos, a pesquisa concluiu que o Conselho Escola Primária Completa de Ribjene funciona de forma arbitrária, onde os encontros são, geralmente, feitos por três razões: (i) programação do valor disponibilizado para ADE e recepção do material comprado pelo mesmo valor; (ii) resolução de conflitos; e (iii) contribuições que envolvam a comunidade. Portanto, em relação ao primeiro ponto, o CE é convocado por uma questão de cumprimento do protocolo, e não porque este desempenhe um papel específico na aplicação daquele valor. O nível de envolvimento do Conselho da EPC – Ribjene no processo de tomada de decisões discrimina membros e pontos de agenda na medida em que nem todos podem deliberar sobre certos assuntos, e as decisões estão centradas na direcção da escola.

Palavras – chave: gestão escolar, gestão escolar participativa, conselho de escola, tomada de decisão.

1. CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como tema: Análise do Envolvimento do Conselho da Escola no Processo de Tomada de Decisões. Caso da Escola Primária Completa de Ribjene – Manhiça - (2020 – 2022).

1.1. Contextualização

Escola é o espaço de realização tanto dos objectivos do sistema de ensino, quanto dos objectivos da aprendizagem (Libânio, et all 2002).

O sistema educativo é importante para a sociedade, pois tem a finalidade de formar os indivíduos que nela vivem (Libânio, 2002). O sistema educativo tem como o principal objectivo a formação tanto na vertente escolar, como social de cidadãos que posteriormente actuem e transformem a realidade social. Nesta vertente, é necessário que se viva na escola uma gestão participativa para que haja eficiência no processo educativo.

Com origem nos estudos da administração contemporânea, especificamente nos diferentes tipos de gestão, a Gestão Participativa é um método organizacional que visa incluir de forma activa e colaborativa os indivíduos pertencentes à instituição nos processos de tomada de decisão e de desempenho de tarefas e actividades (Paro, 2001).

Segundo Antunes (2001) na esfera da educação, a Gestão Escolar Participativa tem como objectivo incluir toda a comunidade escolar – alunos, professores, funcionários e pais dos alunos – nos processos de tomada de decisão, na programação de objectivos, na implementação de projectos escolares e no auxílio da execução de actividades conjuntas.

No que diz respeito à gestão participativa em Moçambique, Mosca (2005) citado por Chivite (2011) faz-nos entender que com as nacionalizações, nos meados da década 1970, o sistema de gestão educacional experimenta uma nova postura, na qual nota-se a participação e o envolvimento da comunidade nas políticas educacionais. Porém, nos anos 1980, notou-se uma tendência contraditória, na qual “as decisões sobre a educação não são tomadas pela sociedade civil e nem é consultada, o que colocou a sociedade moçambicana longe do aparato político” (Mosca, 2005, *apud* Chivite, 2011, p. 23), pois dominava neste período o verticalismo, o comando e o controlo na gestão educacional (Chivite, 2011).

Já na década 1990, o cenário reverte-se a quando da emergência da democracia liberal como resultado da crítica a centralização. De acordo com Chivite (2011, p. 24), “esta iniciativa veio

reiniciar a ideia da descentralização começada após a independência obrigando o estado a aproximar-se dos cidadãos e fazendo desta forma a ruptura da hierarquização herdada do sistema colonial e das políticas do Reajustamento Estrutural”.

Portanto, começa a se verificar desde então uma tendência de gestão participativa, que se rege dos mais variados instrumentos legais, tais como a Constituição da República e as leis do Sistema Nacional de Educação.

Uma tentativa de descentralização notável no contexto de Moçambique foi a criação das direcções provinciais e distritais de educação e na actualidade o surgimento dos conselhos de escolas (Nhanice, 2013 citado por Chivite, 2011, p. 24).

Carvalho e Diogo (1999) citados por Chivite (2011) referem que a escola é um sistema social, composto por um conjunto de actores (professores, alunos, pais, funcionários), comportamentos e interacções que não têm fronteiras nítidas e rígidas e que se misturam. Desta interacção, conforme afirmam estes estudiosos, “nasce uma interdependência que a modificação de uma das partes afectará as demais. Daí a pertinência da inclusão de todos os elementos que a constituem no processo da sua construção” (Chivite, 2011, p. 37).

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, a saber:

- O primeiro capítulo é a introdução, o problema, os objectivos, as perguntas de pesquisa, e por fim, a justificativa.
- O segundo capítulo é referente a revisão bibliográfica no qual definem-se os conceitos fundamentais para a pesquisa, e de seguida faz-se uma abordagem geral relativamente ao papel da Inspeção Pedagógica no Melhoramento da Organização e Gestão Escolar; e por fim são listadas as lições aprendidas.
- O terceiro capítulo é referente a metodologia usada na realização do trabalho o qual está subdividido em: descrição do local de estudo, abordagem metodológica, Amostragem, técnicas e instrumentos de recolha de dados, as questões éticas e limitações do estudo.
- O quarto capítulo é referente a apresentação e discussão dos resultados dos dados recolhidos no terreno.
- Por fim, no capítulo cinco apresentam-se as conclusões do estudo, ilustrando os principais argumentos relacionados com as ideias desenvolvidas ao longo do trabalho num processo de síntese dos principais resultados.

1.2. Problema

Os Conselhos Escolares são uma realidade no contexto moçambicano, pois tem se visto por todas as escolas a formação deste “órgão máximo de consulta, monitoria e fiscalização do estabelecimento de ensino” (MINEDH, 2015, p. 7). A constituição do conselho de escola é considerada um dos mecanismos de garantia da gestão participativa na medida em que “este órgão abarca representantes da hierarquia escolar bem como da comunidade que circunda a instituição de ensino” (MINEDH, 2015, p. 7).

De acordo com o Manual de Apoio ao Conselho de Escola publicado, em 2015, pelo MINEDH, “o Conselho de uma escola deve ser constituído por membros da direcção, representantes dos professores, dos alunos, dos pais e encarregados de educação e dos membros da comunidade circunvizinha” (p. 7). Nisto, as maiores decisões referentes ao andamento da escola devem ser deliberadas por este órgão.

“O conselho de escola é órgão que ajusta e aprova actividades a serem realizadas na escola. Ou seja, as actividades a serem realizadas na escola deviam passar por um processo de discussão onde deviam participar o director da escola, representante de pais e encarregados da educação, representantes de alunos, representantes de professores, e representantes de líderes locais porque a escola é um bem público” (Basílio, 2014, p. 19).

Na mesma perspectiva, Basílio (2014, p. 21) defende que “o Conselho de Escola depende das orientações dadas pelo director da escola que, em muitos casos, são orientações desfavoráveis à participação”.

Basílio (2014) mostra-nos os elementos que devem constituir o Conselho de Escola, e ainda frisa que em conjunto estes elementos devem discutir e, conseqüentemente, aprovar as actividades a serem realizadas numa instituição de ensino. Porém, o mesmo autor Basílio (2014) discute que há uma tendência de os directores das escolas serem os que dão sempre orientações, e que nem sempre estas orientações favorecem a participação.

Considerando que esta situação pode ocorrer em qualquer escola, então pretende-se verificar se a EPC – Ribjene vive ou não o mesmo dilema.

É nesta senda que surge a seguinte pergunta de partida: **de que forma o Conselho da Escola Primária Completa de Ribjene participa no processo de tomada de decisão?**

1.3. Objectivos

1.3.1. Objectivo geral

Analisar o envolvimento do Conselho da Escola no processo de tomada de decisões na Escola Primária Completa de Ribjene.

1.3.2. Objectivos específicos

- Identificar o papel do Conselho da EPC – Ribjene no processo de tomada de decisões;
- Caracterizar a forma de participação do Conselho da EPC – Ribjene no processo de tomada de decisões da escola;
- Descrever os métodos de envolvimento do Conselho da EPC – Ribjene no processo de tomada de decisões da escola.

1.4. Perguntas de pesquisa

- Qual é o papel do Conselho da EPC – Ribjene na tomada de decisões?
- Como é que o Conselho da EPC – Ribjene participa no processo de tomada de decisões da escola?
- De que forma são aplicados os métodos de envolvimento do Conselho da EPC – Ribjene no processo de tomada de decisões da escola?

1.5. Justificativa

Através da realização deste estudo, a pesquisadora espera adquirir bases teóricas e práticas que a permitam interpretar os fenómenos referentes ao envolvimento do Conselho da Escola, que condicionam o sucesso do processo de Gestão Participativa da escola como uma instituição democrática.

A escolha da EPC – Ribjene foi feita na perspectiva de proporcionar à direcção da escola e aos membros do Conselho da Escola uma reflexão sobre a necessidade de melhorar o nível de participação daquele órgão consultivo no processo de tomada de decisões.

A pesquisa será relevante pois contribuirá para a superação das dificuldades encaradas pelos profissionais de educação em relação à inclusão dos membros do Conselho Escolar no processo de Organização e Administração da escola.

A relevância deste estudo é conferida pelo seu carácter administrativo e pedagógico uma vez que incide sobre aspectos referentes à gestão, e que tem como finalidade garantir uma aprendizagem integral do aluno, num ambiente adequado para o efeito.

2. CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Conceitos básicos

2.1.1. Gestão escolar

De acordo com Abádia (1994) citada por Dourado (2006, p. 24), ao falar de Gestão da Escola, fala-se de:

Uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas acções e actos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, ideias e sonhos num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar.

Para Dourado (2006, p. 53) gestão escolar:

É uma forma de organizar o trabalho pedagógico, que implica visibilidade de objectivos e metas dentro da instituição escolar; implica gestão colegiada de recursos materiais e humanos, planeamento de suas actividades, distribuição de funções e atribuições, na relação interpessoal de trabalho, e partilha do poder; e diz respeito a todos os aspectos da gestão colegiada e participativa da escola e na democratização da tomada de decisões.

Destes conceitos podemos observar que o aspecto organizacional da instituição escolar, principalmente no que diz respeito às políticas pedagógicas faz-se sentir em larga escala. Em outras palavras podemos olhar para a gestão escolar como um processo de organização e aplicação das políticas educacionais com o objectivo de criar uma plataforma saudável a nível de uma escola.

Segundo Libâneo, et al (2002, p. 293), “a gestão escolar é um conjunto de normas, directrizes, acções e procedimentos que asseguram a racionalização de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais, tendendo a formação de cidadãos com competências e habilidades necessárias à inserção social”.

Na perspectiva de Libâneo, et al (2002), pode se constatar que a gestão escolar é uma área muito abrangente na medida em que abarca um conjunto de actividades e meios que têm em vista garantir que os recursos humanos, materiais e financeiros dessa instituição escolar contribuam para uma formação integral do individuo a nível social e intelectual.

2.1.2. *Participação*

Bordenave (1994) considera a participação como o próprio processo de criação do homem ao pensar e agir sobre os desafios da natureza e sobre os desafios sociais nos quais, ele próprio está situado. A participação não é somente um instrumento para a solução de problemas, mas sim, uma necessidade fundamental do ser humano, como o são a comida, o sono e a saúde.

Para Souza (1999), a participação é o caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo e dominar a natureza. Além disso, sua prática envolve a satisfação de outras necessidades, não menos básicas tais como, a interacção com os demais homens, a auto-expressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas e ainda, a valorização de si mesmo pelos outros.

De acordo com Bordenave (1994, p. 16), o processo de participação é caracterizado por duas bases fundamentais:

- Uma afectiva: quando participamos porque sentimos prazer em fazer coisas com outros;
- Outra instrumental: participamos porque fazer coisas com outros é mais eficaz e eficiente do que fazê-las sozinhos.

2.1.3. *Gestão escolar democrática (participativa)*

De acordo com Buque e Timana (2019), a gestão escolar democrática traduz-se na participação da comunidade em aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros da escola e tem como objectivo fundamental envolver toda a comunidade escolar na vida da escola através da participação efectiva na construção do projecto político pedagógico e em todas as decisões que imergem da gestão escolar.

Libâneo, Oliveira e Seabra (2007, p. 326) acrescentam que “a gestão democrática, por um lado, é actividade colectiva que implica a participação e objectivos comuns, por outro, depende também de capacidades, responsabilidade individuais e de uma acção coordenada e controlada”.

Paro (2012) defende que, a gestão escolar democrática, enquanto processo de condução das escolas, baseia-se na participação e na deliberação colectiva das decisões que definem a vida das instituições escolares. Por isso, segundo estes autores, a gestão escolar democrática só

tem êxito se a comunidade dos ambientes micro e macro das escolas participarem de forma efectiva e activamente na vida da escola.

Para Paro (2012, p. 80) a gestão escolar democrática deve ser desempenhada pelo director em conjunto com a participação da comunidade escolar, numa “nova ética que desautorize a actual configuração autoritária da escola” e deve conduzir à qualidade educacional e ao desempenho de todos os envolvidos.

Nisto, pode se entender que gestão escolar democrática é um modelo de gestão na qual todos os segmentos do colectivo escolar são representados, participam e tomam decisões de forma efectiva e transparente. Esta participação e tomada de decisões deve ser feita de forma democrática; obedecendo e respeitando a hierarquia estabelecida no Conselho Escolar.

2.1.4. Conselho de Escola

O MINED (2003) instituiu o Conselho de Escola como órgão executivo da escola e define-o como um órgão máximo do estabelecimento, pois todas as actividades a serem realizadas na escola devem ser analisadas e aprovadas pelos membros do Conselho e, sem tal aprovação, elas não acontecem.

O Conselho de Escola representa um instrumento potencial de participação e exercício da democracia porque sua representatividade é formada por diferentes figuras do ambiente escolar e comunitário. Num grupo tão distinto de pessoas, a função do gestor é de oferecer subsídios para que a prática participativa ocorra efectivamente, desenvolvendo ideias, conceitos e valores, que, reunidos, constituam o projecto educativo da escola.

De acordo com Paro (2012, p. 7), “o Conselho Escolar é uma instituição que coordena a gestão escolar, sendo responsável pelo estudo, planificação e acompanhamento das principais acções da escola no seu dia-a-dia”.

2.1.5. Tomada de decisão

De acordo com Cunha et al (2007, p. 579), “a tomada de decisão é normalmente definida como o processo de identificação e resolução de problemas”.

Para Batista (2011, p. 91) a tomada de decisão “é um processo muito complexo, que uma decisão, qualquer que seja o seu âmbito ou enquadramento, visa atingir um determinado

resultado que se irá materializar no futuro e é só nessa altura que podemos saber se a decisão foi bem ou mal tomada”

Para Gohn (2001), as decisões em grupo são referentes a situações em que a decisão influencia não apenas um indivíduo, mas toda uma equipe. Cabe reforçar que esse tipo está directamente ligado à descentralização da decisão. Assim, todos de um grupo participam na escolha. No caso das decisões organizacionais, os interesses são voltados exclusivamente para o crescimento da instituição. Pode ser realizada por uma pessoa ou por um grupo, desde que os objectivos da tomada estejam claramente voltados para os resultados da empresa no dia-a-dia.

No mesmo contexto, Gohn (2001) acrescenta que a gestão educacional lida diariamente com situações de impasse. Além da administração escolar, a intermediação entre pessoas é a principal ferramenta para assegurar, ao menos, um ambiente de trabalho confortável, onde subordinados, por mais que tenham pontos de vista diferentes do que está sendo exposto em determinada tomada de decisão, possam, acima de tudo, confiar no que está sendo sugerido.

Para o presente estudo dotar-se-á o conceito de tomada de decisão dado por Feldman e Arnold (1988) citado por Chuquela (2018, p. 247) que defende que “a tomada de decisão resulta de um processo racional, através do qual os decisores escolhem a melhor das alternativas (entre todas as existentes) para atingir objectivos pretendidos”. Pois acredita-se que envolve diferentes pontos de vista aparentemente adequados para a resolução de um determinado problema, mas que no final deve-se escolher apenas uma solução.

2.2. Funcionamento dos Conselhos de Escolas

Na perspectiva do Ministério da Educação (MEC, 2005), a primeira experiência da integração dos pais e encarregados de educação, no período da independência na vida da escola, desenvolveu-se por meio das comissões de pais e de ligação escola-comunidade, que contribuíram para que os pais e encarregados de educação participassem de forma activa no processo de discussão e tomada de decisões, permitindo a abertura da escola à participação da comunidade.

A Lei nº 4/83 de 23 de Março que cria o Sistema Nacional de Educação, preconiza a participação de outras entidades, incluindo comunitárias, na gestão do processo educativo e incentivando uma maior ligação entre a comunidade e a escola.

De acordo com Chuquela (2018) os Conselhos de Escola nascem da necessidade de abertura da escola às comunidades locais através do Diploma Ministerial nº 54/2003, de 28 de Maio, que no contexto da descentralização administrativa, procurava criar maior flexibilidade nos processos de tomada de decisão através duma gestão participativa, onde todos os segmentos da comunidade escolar podem e devem participar nas actividades desenvolvidas na escola, tanto administrativas, pedagógicas, bem como financeiras.

De acordo com MINED (2008), Manual de Apoio ao Funcionamento do CE, fazem parte dos conselhos de escolas, os seguintes elementos: director de Escola; representantes dos professores; representantes do pessoal administrativo; representantes dos pais e encarregados de educação; representantes da comunidade; e representantes dos alunos.

Por sua vez Lopes e Missael (2016) defendem que um conselho de escola exige a participação de pais e/ou encarregados de educação, professores, comunidade local, funcionários não docentes e alunos. Esses elementos são diferentes na sua essência, o que significa diversidade de opiniões e de iniciativas. Ao congregá-los, aglutinam-se inúmeras sensibilidades e aceita-se que cada um apresente o seu ponto de vista. Tornar a escola democrática significa fazer valer as opiniões por eles apresentadas para geri-la na esfera financeira, pedagógica e administrativa.

A quantidade exacta dos membros do Conselho de Escola no contexto moçambicano é definida no Manual de Apoio ao Conselho de Escola Primária, tal como consta na tabela a baixo:

Tabela. Quantidade de membros do Conselho de Escola

Grupo	Tipo 1 (+ de 1500 alunos)	Tipo 2 (500 – 1500 alunos)	Tipo 3 (< 500 aluno)
	Vagas	Vagas	Vagas
Director da escola	1	1	1
Representantes dos professores	3	3	2
Representantes dos alunos	4	4	3
Representantes do pessoal técnico administrativo	1	1	1
Representantes dos pais/encarregados de educação	8	8	6
Representantes da comunidade	4	4	3
Total	21	21	16

Fonte: Manual de Apoio ao Conselho de Escola Primária (2015)

O Diploma Ministerial nº46/2008, estabelece que a criação ou a revitalização do CE deve ocorrer até 30 dias após o início do ano lectivo e a duração do mandato dos membros foi fixado em dois anos consecutivos, renovável uma vez.

De acordo com o artigo 8 do Diploma Ministerial nº46/2008, o CE juntamente com a Direcção da Escola e o Colectivo de Direcção constituem órgãos executivos da escola, sendo o CE o órgão máximo da escola com funções de ajustar as directrizes e metas estabelecidas a nível central e local à realidade da escola e garantir a gestão democrática, solidária e co-responsável.

2.3. Papel do Conselho da Escola no processo de tomada de decisões

De acordo com Chuqela (2018), os Conselhos de Escola têm funções deliberativas, consultivas e mobilizadoras, fundamentais para a gestão democrática das escolas públicas.

Consta do texto introdutório do Manual de Apoio aos Conselhos de Escolas Secundárias de autoria do Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano (2017) que a participação activa e construtiva da comunidade, dos pais e/ou encarregados de educação através dos Conselhos de Escola, na tomada de decisões, pode melhorar as infra-estruturas, o equipamento e o ambiente escolar e promover o sucesso escolar, pois o seu envolvimento está positivamente ligado aos resultados dos alunos. Portanto, os pais e/ou encarregados de educação podem apoiar a escola na organização de um conjunto de actividades que têm por finalidade melhorar o desempenho e o desenvolvimento da escola.

Já na página 20 do mesmo manual, afirma-se que entre outras funções do Conselho de Escola, este órgão pode deliberar em relação a:

- Graves problemas de organização interna da escola que atentam contra a ordem educativa escolar;
- Casos de violação sexual de alunos (as);
- Casos de ofensas corporais e violência psicológica.

Por sua vez, Lopes e Missael (2016) advogam que no nosso contexto, em cada direcção da escola é recorrente a influência na tomada das decisões e orienta as discussões, culminando em aparente figurativo, o conselho escolar não tem tido o poder proactivo, queira nas reuniões do conselho da escola, nem nas assembleias gerais da escola e conseqüentemente não traz impacto no processo do desempenho efectivo.

Luck (2006) acrescenta que o Conselho Escolar deve promover aos membros do conselho da escola na participação efectiva da comunidade nos processos de administração e gestão da escola, visando assim assegurar a qualidade do trabalho escolar em termos administrativos, financeiros e pedagógicos.

Entretanto, "o papel que o conselho escolar desempenha nas instituições de ensino, sendo uma estrutura inovadora, que implica mudanças profundas no comportamento dos gestores de escolas, a sua implementação tem conhecido alguns constrangimentos" (Fonseca 1998, p. 89). Tais constrangimentos estão relacionados com a resistência a mudança, formas de participação passiva e críticas ao seu modelo constitucional.

Chuquela (2018) discute que os órgãos de Conselho Escolar são criados, porém, não desempenham o seu papel efectivamente, quando muito dos membros reúnem-se para apenas aprovar as deliberações ou projectos apresentados pela direcção da escola, o que contraria o princípio da gestão participativa e transparente.

2.4. Participação do Conselho da Escola no processo de tomada de decisões da escola

De acordo com Gohn (2001), o Conselho de Escola, sendo um espaço público, as suas decisões devem ser tomados por todos após uma discussão, permitindo deste modo a participação de todos nas actividades planificadas.

Por sua vez, Silva e Neto (2007) referem 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.

Porém há restrições nas tomadas de decisão feitas pelos membros do CE, pois estes deliberam alguns assuntos e desconhecem outros tal como afirmam Medeiros e Oliveira (2008), os membros do Conselho de Escola não estão preparados para discutir assuntos de natureza pedagógica, assim sendo, o Conselho de Escola poderá estar a contribuir de forma limitada para o desenvolvimento da instituição, uma vez que não se incluiu pelo menos um assunto de natureza pedagógica na agenda da reunião.

Nisto, há que garantir que todos os membros que constituem o C.E. estejam a par de tudo o que acontece ou que deverá acontecer na escola para que em equipa possam deliberar os mais variados assuntos institucionais independentemente da área.

De acordo com Murimu, Sapane e Mateus (2017, p. 111 – 112) “o processo de planificação e tomada de decisões é feito apenas pela direcção da escola”. Para estes autores, geralmente a direcção planifica e toma decisões a revelia dos pais e encarregados de educação. O que é errado, o melhor seria convocar o Conselho de Escola junto a direcção na planificação das actividades para depois a proposta do plano submeter na Assembleia-Geral da Escola para apreciação e aprovação, desta forma estaríamos a contribuir para uma democracia escolar saudável.

Lopes e Missael (2016) concordam que 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 e das suas contribuições todas elas são implementadas pela escola, embora participem apenas nas tomadas de decisões de carácter geral.

Portanto, em aspectos gerais pode se notar que os conselhos de escola existem nas escolas, e geralmente são convocados para reuniões. Entretanto, nestas assembleias as decisões são mais tomadas pelos membros da direcção da escola e por alguns docentes, os restantes membros são meros participantes.

2.5. Métodos de gestão participativa adoptados pelos gestores das escolas no âmbito do envolvimento do Conselho de Escola na tomada de decisões

De acordo com Lopes e Missael (2016), 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.

Nisto, Chuquela (2018) discute que a gestão democrática e participativa valoriza a participação na tomada de decisões, por meio do diálogo e do consenso, para uma construção colectiva dos objectivos e funcionamento escolar. Toda escola busca atingir os objectivos planeados, sendo a gestão uma actividade colectiva com objectivos comuns e compartilhados dos agentes do processo, a racionalização do trabalho nos aspectos físicos e materiais, com qualificação dos educadores, planeamento e avaliação do educador.

Lopes e Missael (2016) mostram que a gestão democrática é formada por diferentes acções: Formação do Conselho escolar; Elaboração do Projecto Político Pedagógico de maneira colectiva e participativa; determinação e fiscalização da verba da escola pela comunidade escolar; divulgação e transparência na prestação de contas; avaliação institucional da escola, professores, dirigentes, estudantes e equipe técnica. Assim, a gestão democrática vai além do processo de tomada de decisões, ela identifica os problemas, acompanha e controla as acções na fiscalização e avaliação dos resultados. Dessa forma, com a democratização da gestão é ampliada a participação das pessoas.

Segundo Libâneo (2002, p. 115):

As escolas podem traçar seu próprio caminho envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade próxima que, se tornam co-responsáveis pelo êxito da instituição. É assim que a organização da escola se transforma em instância educadora espaço de trabalho colectivo e aprendizagem.

De acordo com Oliveira (2010, p. 17):

[...] Forma não violenta que faz com que a comunidade educacional se capacite para levar a termo um projecto pedagógico de qualidade e possa também gerar “cidadãos activos” que participem da sociedade como profissionais comprometidos e não se ausentem de acções organizadas que questionam a invisibilidade do poder.

De acordo com Gadotti (2010, p. 13) “é necessário melhorar o processo de tomada de decisão e mediar as acções a serem desempenhadas na instituição escolar através da autonomia e democratização rumo a uma construção colectiva”.

Segundo Campos (2010), democratizar o processo educacional o tornando dinâmico e participativo nas escolhas feitas pelo grupo possibilita para o gestor escolar, uma realidade de co-responsabilidades, pois, se todos foram de comum acordo no momento das decisões, também se têm a corroboração de todos na execução das acções pedagógicas que estão asseguradas no plano de metas da instituição.

Ferreira (2011) defende que o gestor deve, por um lado, ser um organizador de ideias, sendo ele um elo de mediação positiva entre a gestão externa da educação e do ambiente interno com suas respectivas peculiaridades. E por outro, deve ser um verdadeiro líder no espaço em que actua, fazendo com que os demais profissionais tenham na figura dele confiança e respeito para poderem exercer a democracia no cenário da educação.

Luck (2010) indica como elementos fundamentais e comuns para a actuação da prática de liderança: i) influência sobre pessoas, a partir de sua motivação para uma actividade; ii) propósito claro de orientação, assumido por essas pessoas; iii) processos sociais dinâmicos, interactivos e participativos; iv) modelagem de valores educacionais elevados; v) orientação para o desenvolvimento e aprendizagem contínuos.

Estes elementos são importantes para uma gestão eficaz dos Conselhos de Escola na medida em que fornecem directrizes que guiam o comprometimento tanto do gestor escolar quanto dos representantes das outras entidades que constituem o CE.

3. CAPÍTULO III: METODOLOGIA

Neste capítulo são abordados os aspectos metodológicos que guiaram a pesquisa. De acordo com Richardson (1999), a metodologia de pesquisa é o conjunto de passos, caminhos, métodos e técnicas científicas que se usam numa pesquisa para chegar-se ao objectivo predefinido.

3.1. Classificação da pesquisa

3.1.1. Quanto à natureza

É uma pesquisa aplicada na medida em que ela “objectiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais” (Silva, 2014, p. 14).

Neste sentido, pretende-se com a pesquisa trazer meios através dos quais se possa despertar, na comunidade escolar o interesse de trabalhar em conjunto de forma a envolver todos os segmentos na tomada de decisões através do Conselho da Escola.

3.1.2. Quanto à abordagem

A presente pesquisa visa perceber de forma detalhada o nível do envolvimento do Conselho da Escola no processo de tomada de decisões da EPC – Ribjene, daí que ela é classificada como qualitativa.

Moresi (2003) defende que “a pesquisa qualitativa deve ser usada quando se deseja entender detalhadamente porque um indivíduo faz determinada coisa”

Portanto, optou-se por uma abordagem qualitativa porque a fonte de obtenção dos resultados do problema, em alusão, é uma realidade concreta. Entretanto, a pesquisadora extraiu dados directamente do local do estudo, o que possibilitou uma interacção directa para compreender os fenómenos do estudo.

3.1.3. Quanto aos objectivos

Conforme Gil (1991) citado por Nascimento (2016, p. 4), pesquisas exploratórias “objectivam facilitar familiaridade do pesquisador com o problema objecto da pesquisa, para permitir a construção de hipóteses ou tornar a questão mais clara”.

3.1.4. Quanto aos procedimentos técnicos

Para a presente pesquisa usou-se o tipo bibliográfico aplicado e descritivo. De acordo com Mutimucuo (2008, p. 29), a pesquisa bibliográfica “procura explicar um problema a partir de

referências teóricas publicadas em documentos (desenvolvida a partir de material já elaborado)”. Para a realização deste trabalho recorreu-se a trabalhos já publicados com o mesmo tema.

Esta pesquisa foi conduzida com base em um estudo de caso, que segundo Yin (2005) *apud* Gil (2008, p. 58), “o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenómeno actual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”. Nisto, foram definidas estratégias com vista a recolha de dados empíricos com elevado grau de fidelidade de forma a produzir conclusões válidas.

3.2. Técnicas e instrumentos de recolha de dados

Para o presente estudo foi usada a entrevista como técnica de recolha de dados. Portanto, esta técnica foi materializada pelo roteiro de entrevista como instrumento de recolha de dados.

3.2.1. Técnicas de recolha de dados

Segundo Oliveira (2008), técnicas indicam os procedimentos e recursos utilizados pelo pesquisador para desenvolver sua investigação. Mutimucuo (2008, p. 42) indica três técnicas de recolha de dados, nomeadamente: “questionário, entrevista e observação”.

Para este trabalho utilizou-se a *entrevista* por ser uma técnica que permite um diálogo entre duas ou mais pessoas de modo a extrair declarações e informações sobre o tema em estudo.

Entrevista

A escolha da entrevista como técnica deve-se ao facto de esta permitir uma recolha de dados descritivos recorrendo à linguagem de todos os membros do CE. Desta forma, a pesquisadora poderá ter uma ideia mais elaborada sobre a maneira como os membros do CE. são envolvidos no processo de tomada de decisão na EPC – Ribjene.

Haguette (1997) define entrevista como um processo de interacção social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objectivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado. Através dela, os pesquisadores buscam obter informações, ou seja, colectar dados objectivos e subjectivos.

A entrevista aplicada aos membros do Conselho da EPC – Ribjene foi concebida com o objectivo de analisar o seu nível de percepção relativamente aos problemas que enfrentam em relação no processo de gestão democrática.

De referir que os conteúdos das perguntas das entrevistas foram inspirados, por um lado, a partir do problema e, por outro, dos objectivos da pesquisa que norteiam o presente estudo.

Através da entrevista, pretendia-se obter informações, ou seja, colectar dados objectivos e subjectivos referentes à gestão democrática. Se os dados objectivos podem ser obtidos também através de fontes secundárias tais como questionários, testes, entre outros, os dados subjectivos só podem ser obtidos através da entrevista, pois estes se relacionam com os valores, às atitudes e às opiniões dos sujeitos entrevistados.

Optou-se pela entrevista semi-estruturada. Esta pode ser definida como uma lista das informações que se deseja de cada entrevistado, mas a forma de perguntar (a estrutura da pergunta) e a ordem em que as questões são feitas irão variar de acordo com as características de cada entrevistado.

3.2.2. Instrumentos de recolha de Dados

Mutimucuo (2008) aponta como instrumentos de recolha de dados: roteiros de questionário, guiões de entrevista e grelhas de observação.

Os instrumentos de recolha de dado são ferramentas que permitem uma selecção e recolha de informação que tornam possível a implementação da pesquisa. Nesta pesquisa, usou-se o guião de entrevista.

Guião de entrevista

O guião de entrevista consistiu em colocar um conjunto de perguntas a serem feitas aos membros do CE. em relação a situação em pesquisa. Este obedeceu a seguinte estrutura: introdução (onde consta o tema, o objectivo da entrevista, data, e o lugar da realização da entrevista, hora do início e do fim e dados identificativos); desenvolvimento da entrevista (é onde constam as possíveis perguntas a serem feitas e os objectivos das perguntas) e por fim os agradecimentos. Esta estrutura é de Miguel Real (2012), mas foi adaptada para o estudo em curso.

Portanto, as questões eram claras e objectivas para permitir que o entrevistador não perca o foco e para que o entrevistado tivesse uma melhor compreensão e resposta.

3.2.3. População e amostra

De acordo com Mutimucuo (2008, p. 35), “a população alvo é o conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas) a quem a pesquisa se aplica”.

A população desta pesquisa é constituída por 15 elementos que compõem o Conselho da EPC – Ribjene, dentre os quais: o Director da Escola, dois representantes dos professores, três representantes dos alunos, seis representantes dos pais e encarregados de educação, e três representantes da comunidade.

Para a selecção da amostra de uma população é necessário ter-se em consideração as características da população e o tamanho da amostra (Marconi e Lakatos, 2007, p. 97).

Uma vez que a quantidade dos membros do conselho é reduzida, então não houve necessidade de se extrair uma amostra. Sendo assim, trabalhou-se com todos os membros do conselho desta escola.

3.2.4. Aspectos éticos

Para garantir os aspectos éticos foram observados os seguintes procedimentos:

- Solicitação da autorização por escrito junto ao director da EPC – Ribjene para realização da pesquisa no local;
- Encontro com o Director e membros do Conselho da Escola para explicar os objectivos da pesquisa;
- Os entrevistados, participaram no estudo de forma livre, após um convite feito pela pesquisadora para o efeito;
- Antes da realização da entrevista foi feita a explicação do sentido das perguntas;
- Os participantes foram informados que os dados recolhidos não trariam prejuízo aos professores entrevistados, sendo apenas para a pesquisa por isso foram informados que seria garantido o sigilo profissional (anonimato) através do uso de letras para designar o respondente de cada entrevista.

4. CAPITULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

No presente capítulo faz-se a apresentação e discussão de resultados da pesquisa na Escola Primária de Ribjene, que sita no distrito da Manhiça. O conteúdo do presente capítulo está estruturado de acordo com os objectivos específicos:

4.1. Papel do Conselho da EPC – Ribjene no processo de tomada de decisões

Tendo em conta que olha-se para o Conselho de Escola como um grupo representativo da comunidade escolar que é formado pelos diferentes representantes da esfera social e administrativa da mesma comunidade, tal como mostram os trechos que se seguem:

É um conjunto, de pessoas, que representa a escola na medida em que é constituído por representantes da direcção, dos professores, dos alunos, dos membros da comunidade e dos pais e encarregados de educação. (P1)

É o maior órgão deliberativo de uma escola pois é constituído por membros provenientes de todas as dimensões que compõem a comunidade escolar, nomeadamente: director da escola, representante(s): (i) da secretaria, (ii) dos professores, (iii) dos alunos, (iv) dos pais e/ou encarregados de educação e (v) da comunidade. (P2)

De acordo com o MINEDH (2017, p. 6) “o Conselho de Escola é o órgão máximo de consulta, monitoria e de fiscalização do estabelecimento de ensino”

É uma organização composta por directores, professores, alunos, nossos pais e algumas pessoas da comunidade que se encontra de vez em quando para tratar de assuntos que têm a ver com dinheiro ou para resolver problemas que a escola enfrenta. (A1)

É a união de alguns professores, alunos, encarregados de educação e o director da escola para formar um grupo que trata do bom funcionamento da escola. (A2)

Por ser um colegiado formado pelos diversos membros da comunidade escolar, com autonomia para opinar e decidir, o Conselho de Escola é um canal potencial de participação e um instrumento eficiente de gestão democrática. Antunes (2001, p. 21)

É um grupo de pessoas que apresenta, discute, avalia e delibera alguns assuntos relevantes para o funcionamento da escola. (E1)

É um grupo representado por diferentes membros da escola e da comunidade que tem como objectivo estruturar, organizar e supervisionar assuntos que inquietam os professores, alunos e a comunidade. (E2)

O Conselho de Escola representa um potencial instrumento de participação e exercício da democracia porque sua formação obedece a representatividade de diferentes figuras do ambiente escolar e comunitário.

No que concerne a responsabilidade da tomada de decisão na EPC – Ribjene, os depoimentos dos entrevistados apontam, em unanimidade para a direcção da escola, e acrescentam que em poucas ocasiões são convocadas outras dimensões laborais ou sociais para participar deste acto. Sendo que, os professores e alunos são apenas comunicados das decisões tomadas de forma a garantir que estes cumpram com as recomendações advindas desta tomada de decisão.

Buque (2019) defende que a gestão escolar democrática traduz-se na participação da comunidade em aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros da escola e tem como objectivo fundamental envolver toda a comunidade escolar em todas as decisões referentes a gestão escolar.

Desta forma, percebe-se que a questão da democracia não é muito observada nesta escola, na medida em que as decisões são tomadas de forma unilateral, isto é, a direcção toma as decisões e comunica aos demais membros para cumprirem e fazerem cumprir. Por outro lado, os próprios membros deste órgão não estão informados sobre as suas funções e nem sobre o que acontece na vida escolar.

No entanto, segundo os depoimentos dos entrevistados, o papel deste órgão não se nota de modo efectivo, por motivos que se seguem nos trechos a baixo:

O conselho de escola funciona como se fosse equipa de bombeiros, isto é, o seu papel é de mediar problemas que necessitam de órgãos comunitários para a sua resolução bem-sucedida. (P2)

Os membros do conselho de escola reúnem-se quando há valores de Apoio Directo as Escolas (ADE) por serem geridos. (P3)

No mesmo contexto, os alunos afirmam que:

Fomos chamados com os professores para participar de uma reunião que contava com a participação do director da escola, de alguns professores e alguns pais e encarregados da educação. Nesta reunião fomos informados que fazemos parte de um grupo chamado Conselho de Escola, e que nós éramos os representantes dos alunos. Acrescentaram que o nosso papel é de reportar problemas encarrados pelos nossos colegas, mas desde então nunca mais fomos chamados ou questionados algo. (A1)

Nós não sabemos como funciona o Conselho de Escola, pois nunca participamos de encontros deste órgão. Fomos ditos que devemos estar em alerta para casos anormais entre professores e alunos, pois o nosso papel é de ajudar a escola a resolver casos desta natureza, no entanto nunca tivemos oportunidade de apresentar qualquer situação. (A2)

Por seu turno, os pais e encarregados de educação concordam com os professores, ao afirmarem em unanimidade que o seu papel é de atender situações pontuais, tais como: assinatura de documentos referentes ao ADE, resolução de conflitos escola-comunidade, ou para fazer contacto com a comunidade em assuntos de interesse escolar.

Nisto, Antunes (2001) destaca como papel deste órgão:

- a) Fazer assessoria, analisando as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola, apresentando sugestões de soluções (função consultiva);
- b) Acompanhar a execução das acções administrativas, financeiras e pedagógicas, avaliando e garantindo o cumprimento das normas da escola e a qualidade do ambiente escolar (função fiscalizadora);
- c) Promover a participação de forma integrada e consciente, dos segmentos representativos da escola e da comunidade em diversas actividades, contribuindo para a efectivação da democracia participativa e para a melhoria da qualidade da educação (função mobilizadora).

Assim sendo, pode se perceber que o Conselho desta Escola funciona de forma arbitrária, onde os encontros são, geralmente, feitos por três razões: (i) programação do valor disponibilizado para ADE e recepção do material comprado pelo mesmo valor; (ii) resolução de conflitos; e (iii) contribuições que envolvam a comunidade.

Portanto, em relação ao primeiro ponto, o CE é convocado por uma questão de cumprimento do protocolo, e não porque este desempenhe um papel específico na aplicação daquele valor. Para o segundo e o terceiro pontos deve-se ao facto de os representantes da comunidade e dos pais e encarregados de educação serem pessoas influentes a nível social, então eles têm o papel de sensibilizar (e por vezes manipular) a comunidade a cumprir com as suas obrigações morais e cívicas perante a escola ou outras instituições.

4.2. Forma de participação do Conselho da EPC – Ribjene no processo de tomada de decisões da escola

No que tange a forma de participação do conselho escolar desta escola no processo de tomada de decisão, os depoimentos dos entrevistados apontam para:

Fraquíssima participação dos membros da comunidade e dos pais e encarregados de educação na tomada de decisão em assuntos referentes aos documentos normativos, tais como: plano de desenvolvimento, plano anual da escola, plano anual do conselho, regulamento interno da escola, ou projectos de construção e manutenção de infra-estruturas escolares. Entre outros. (P1)

A tomada de decisões é feita pela parte intelectual do Conselho de escola, isto é, pela direcção da escola. Dai que, estas decisões estão longe de ser assumidas como decisões deste órgão na medida em que os demais órgãos são apenas convocados para ouvir. (P3)

Portanto, os alunos dizem (em unanimidade) ser meros espectadores nas reuniões, tanto que eles nunca participam da tomada de decisões. A este grupo cabe apenas ouvir e aceitar as decisões dos demais membros.

Por sua vez, os pais e encarregados de educação afirmam que:

Nós como pais e encarregados de educação temos assuntos específicos para deliberar, tais como conflitos entre os membros da comunidade e professores, alunos ou outros funcionários da escola; contribuições que a comunidade deve fazer para fins escolares (tais com construção e reparação de infra-estruturas) portanto, a nossa forma de participação na tomada de decisões é condicionada pelos pontos de agenda. (E1)

A tomada de decisão vai de acordo com a área. Há áreas escolares que não são do domínio dos encarregados, assim como há assuntos sociais que a direcção e os professores não têm muito a deliberar. Assim sendo, acredito que a tomada de decisões é ditada pela natureza do assunto. (E2)

Desta forma pode-se constatar que há restrições nas tomadas de decisão feitas pelos membros do C.E, pois estes deliberam alguns assuntos e desconhecem outros tal como afirmam Medeiros e Oliveira (2008), os membros do Conselho de Escola não estão preparados para discutir assuntos de natureza pedagógica, assim sendo, o Conselho de Escola poderá estar a contribuir de forma limitada para o desenvolvimento da instituição, uma vez que não se incluiu pelo menos um assunto de natureza pedagógica na agenda da reunião.

Tanto os professores quanto os alunos e pais e encarregados de educação da EPC – Ribjene afirmam que a sua opinião é pouco considerada pelas seguintes razões:

As reuniões deste órgão são convocadas com agendas claras e, geralmente, com soluções premeditadas. (P1)

Nestas assembleias, há pessoas que são mais consideradas em detrimento doutras (P2)

Poucas vezes somos chamados para estas reuniões, e quando nos chamam apenas fazem-nos perguntas simples. Nisso, não sabemos se a nossa opinião tem algum impacto para a escola (alunos em unanimidade)

Geralmente somos chamados para deliberar sobre assuntos sociais, e quando damos uma opinião, poucas vezes somos ouvidos e, raramente, dá-se a sua materialização (Encarregados em unanimidade)

De acordo com Gohn (2001), o Conselho de Escola, sendo um espaço público, as suas decisões devem ser tomados por todos após uma discussão, permitindo deste modo a participação de todos nas actividades planificadas.

Pelos extractos acima pode-se perceber que a escola não cumpre com a questão democrática no âmbito da tomada de decisões na medida em que nem todos os membros são ouvidos e considerados.

No que diz respeito a responsabilidade dos gestores no envolvimento do Conselho de Escola no processo de tomada de decisão, os depoimentos dos entrevistados apontam para:

Sensibilizar todos os membros deste órgão a participarem de forma efectiva nas reuniões ordinárias e extraordinárias.

Dar sempre tempo a todos os membros do Conselho a partilharem o seu ponto de vista.

Para Paro (2012, p. 80) “a gestão escolar democrática deve ser desempenhada pelo director em conjunto com a participação da comunidade escolar, numa nova ética que desautorize a actual configuração autoritária da escola”.

Portanto, cabe aos gestores escolares dotarem mecanismos que possam efectivar a gestão democrática rumo a um modelo que enfatize a transparência e o diálogo.

4.3. Métodos de gestão participativa adoptados pelos gestores da EPC – Ribjene no âmbito do envolvimento do Conselho de Escola na tomada de decisões

De acordo com os depoimentos que se seguem, e com o arrolado ao longo do presente capítulo no âmbito da gestão participativa os gestores da EPC – Ribjene adoptam o método autocrático com características de democrático na medida em que:

Há assembleias nas quais as decisões são feitas por um grupo restrito, sendo que os outros são simples espectadores. (professores em unanimidade)

Eles apenas nos informam daquilo que decidiram, e nos ordenam a mediar conversas com estruturas locais e com a população, em caso de necessidade. (E1)

A gestão participativa é aplicada de forma superficial pois somos reunidos, mas nestes encontros apenas vamos ouvir e receber informações e instruções como se ainda estivéssemos num regime ditador. (E2)

De acordo com Lopes e Missael (2016), 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.

5. CAPITULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES

5.1. Conclusões

As conclusões da presente pesquisa, subordinada ao tema: Gestão Escolar Participativa: Análise do Envolvimento do Conselho da Escola no Processo de Tomada de Decisões. Caso da Escola Primária Completa de Ribjene (Manhiça), são apresentadas de acordo com os objectivos específicos.

Em relação ao primeiro objectivo específico – identificar o papel do Conselho da EPC – Ribjene no processo de tomada de decisões – concluiu-se o Conselho desta Escola funciona de forma arbitrária, onde os encontros são, geralmente, feitos por três razões: (i) programação do valor disponibilizado para ADE e recepção do material comprado pelo mesmo valor; (ii) resolução de conflitos; e (iii) contribuições que envolvam a comunidade. Portanto, em relação ao primeiro ponto, o CE é convocado por uma questão de cumprimento do protocolo, e não porque este desempenhe um papel específico na aplicação daquele valor. Para o segundo e o terceiro pontos deve-se ao facto de os representantes da comunidade e dos pais e encarregados de educação serem pessoas influentes a nível social, então eles têm o papel de sensibilizar (e por vezes manipular) a comunidade a cumprir com as suas obrigações morais e cívicas perante a escola ou outras instituições.

No que concerne ao segundo objectivo específico – caracterizar a forma de participação do Conselho da EPC – Ribjene no processo de tomada de decisões da escola – concluiu-se que as decisões referentes aos aspectos administrativos e pedagógicos são tomadas a nível central, isto é, pela direcção da escola, sendo que os demais membros são chamados para serem informados sobre as decisões tomadas, de forma a cumprirem e fazerem cumprir. Portanto, os membros da comunidade e os pais e encarregados de educação são apenas chamados para intervir em casos de conflitos que envolvam elementos da comunidade e da escola, ou então quando se trata de sensibilizar a comunidade a contribuir para certos fins.

Por fim, o último objectivo específico – descrever os métodos de gestão participativa adoptados pelos gestores da EPC – Ribjene no âmbito do envolvimento do Conselho de Escola na tomada de decisões – concluiu-se que nesta escola usam-se métodos autocráticos que privilegiam a tomada de decisão de forma unilateral, portanto a materialização destes modelos chegam a se confundir com uma gestão participativa/democrática na medida em que por vezes são reunidos os membros para receberem algumas informações.

Em suma, o nível de envolvimento do Conselho da EPC – Ribjene no processo de tomada de decisões discrimina membros e pontos de agenda na medida em que nem todos podem deliberar sobre certos assuntos, e as decisões estão centradas na direcção da escola.

5.2. Sugestões

Chegados a este ponto e com base nas conclusões sugere-se que a escola deveria:

- Melhorar os mecanismos de comunicação e divulgação sobre importância da participação e envolvimento de todos os segmentos dos pais e da comunidade no Conselho de Escola.
- Implementar estratégias e programas de formação contínua, para que os representantes dos segmentos do Conselho da Escola actuem dotados de conhecimentos, técnicas e competências para planificação das actividades em prol do desenvolvimento da escola, garantindo desta forma a gestão democrática, solidária e co-responsável.
- Difundir as informações tratadas no conselho de escola nas reuniões trimestrais de turma, assim, os pais e encarregados de educação não só ficariam a par da existência do CE, como também ficariam informados sobre as matérias tratadas podendo dar seu contributo com experiências ou ideias que vão ajudar a desenvolver a escola e estariam de certa forma a usar o espaço para contribuir com uma gestão democrática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antunes, A. (2001). *Aceita um conselho? Como organizar o colegiado escolar*; São Paulo; Cortez.
- Assembleia Popular (1983). *Boletim da República - Lei nº 4/83 de 23 de Março de 1983, I Série - Número 12*. Maputo: Imprensa Nacional.
- Basílio, A. (2014). *Papel do conselho de escola no sistema educativo moçambicano: um estudo de caso*. Universidade Católica Portuguesa. Faculdade de Educação e Psicologia.
- Batista M. J. S. (2011). *Conselho escolar: Os desafios na construção de novas relações na escola*. Universidade Estadual do Ceará.
- Bordenave, J. E. D. (1994). *O que é participação?* (8ª ed.). São Paulo: Brasiliense.
- Buque, N. L. M. & Timana, C. A. (2019). *Gestão Escolar Democrática: Papel dos Conselhos de Escola na Gestão Escolar Democrática*. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/336059520>.
- Campos, C. de M. (2010). *Gestão escolar e docência*. São Paulo: Paulinas.
- Chivite, E. R. M. (2011). *Percepção dos actores escolares sobre os modelos de organização e gestão escolar nas Escolas Comunitárias Mary Wilson e Santo António da Malhangalene*. Universidade Eduardo Mondlane: Maputo – Moçambique.
- Chuquela, S. L. da C. (2018). *Papel do Conselho de Escola na Gestão Democrática: Caso da Escola Primária Completa de Khongolote*. Monografia. Maputo: Moçambique.
- Cunha, M., Rego, A, Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (6ª ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Diploma Ministerial: lei 54/2003 de 23 de Maio que aprova o Regulamento geral das escolas do ensino básico.
- Diploma Ministerial: Lei nº 46/2008, de 14 de Maio, sobre o Regulamento Geral do Ensino Básico.

Diploma Ministerial: Lei nº 6/92 de 6 de Maio do Sistema Nacional de Educação.

Dourado, A. (2006). *Descubra o Líder Que Há em Si. Valorize as suas capacidades e destaque-se dos demais*. Alfragide: Livros d'Hoje - Publicações Dom Quixote.

Ferreira, N. S. C. (Org.) (2011). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. (7ª ed). São Paulo: Cortez.

Fonseca, A. J. D. (1998). *A tomada de decisões na escola: área escola em acção*. Lisboa: texto Editora, LDA

Gadotti, M. (2010). *Escola cidadã*. (13ª ed). São Paulo: Cortez.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Editora Atlas S. A.

Gohn, M.G. (2001). *Os Conselhos Gestores e Participantes Sociopolítica*. São Paulo: Cortez.

Haguete, T. M. F. (1997). *Metodologias qualitativas na sociologia*. (5ª ed.). Petrópolis : Vozes.

Lakatos, E.M. Marconi, M,A. (2012) *Metodologia Científica (5ª ed)*. Edições Atlas, são Paulo.

Libâneo, J. C. (2002). *Organização e Gestão da Escola - teoria e prática*. (4ª ed). Goiânia: Alternativa.

Libâneo, J. C. Oliveira, J. F. & Seabra, T. (2007). *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. (2º ed). São Paulo: Cortez.

Lopes, B. D. & Missael, L. F. (2016). *Gestão democrática e participação do conselho de escola na tomada de decisões: análise comparativa entre o conselho de escola da zona rural e urbana*.

Luck, H. (2006). *Liderança em gestão escolar*. (6ª ed). Petrópolis, RJ: Vozes.

MEC - Ministério da Educação. (2005). *Manual de apoio ao conselho de escola*. Maputo: INDE.

- Medeiros, A & Oliveira, F.F (2008). *Conselho Escolar: mecanismo de democratização ou burocratização?* Volume 12, nº1, Janeiro • Abril 2008. Disponível a 15 de Maio de 2012 em <http://www.unisinos.br/publicacoes-cientificas/images/stories>.
- MINED (2003). *Regulamento geral das escolas do ensino básico*. Maputo: INDE
- MINED (2008). *Manual de Apoio ao Funcionamento do CE*. Maputo: INDE
- MINEDH (2015). *Manual de Apoio ao Conselho de Escola Primária*. Disponível em http://www.mined.gov.mz/DN/DINEP/Documents/MANUAL%20DE%20APOIO%20AO%20CONSELHO%20DE%20ESCOLA_FINAL_06March2015_MN.pdf.
- MINEDH (2017). *Manual de Apoio aos Conselhos de Escolas Secundárias*. Disponível em http://www.mined.gov.mz/DN/DINEP/Documents/MANUAL%20DE%20APOIO%20AO%20CONSELHO%20DE%20ESCOLA_FINAL_06March2015_MN.pdf.
- Moresi, E. (2003). *Metodologia de pesquisa. Programa de Pós - Graduação Stricto Sensu em Gestão de Conhecimento e da Tecnologia da Informação da Universidade Católica. Brasília*.
- Murimo, A. E; Sapane, B. E. & Mateus, P. (Org). (2017). *Actas do I Fórum Nacional de Educação. “Por uma Educação Social Participativa”*.
- Mutumucuiu, I. (2008). *Métodos de investigação*. Maputo: Centro de Desenvolvimento Académico.
- Nascimento, F. P. (2016). *Classificação da Pesquisa. Natureza, Método ou Abordagem Metodológica, Objectivos e Procedimentos*. Brasília: Thesaurus.
- Oliveira, K.C (2008). *Entrevistas de selecção: um estudo dos operadores argumentativos*. Universidade de São Paulo.
- Oliveira, Z. F. (2010). *Comunidade e escola: reflexões sobre uma integração necessária*. Educar, Curitiba. Editora UFPR.
- Paro, V. H. (2001). *Escritos sobre educação*. São Paulo. Xamã.
- Richardson, J. (1999). *Pesquisa social-Metodos e técnicas*. (3ª ed). Editora Atlas. São Paulo.

Silva, E. (2014). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED.

Silva, P. K. O & Neto, A. C. (2007). *O conselho escolar como uma estratégia de gestão democrática*.

Souza, M. L. de. (1999). *Desenvolvimento de comunidade e participação*. (6ª ed.). São Paulo: Cortez.

Apêndices

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS REPRESENTANTES DOS PROFESSORES NO CONSELHO DA ESCOLA PRIMÁRIA COMPLETA DE RIBJENE

Introdução

Prezado/a colaborador/a.

Esta entrevista surge no âmbito do trabalho de fim do curso de licenciatura em Organização e Gestão Escolar na Universidade Eduardo Mondlane e pretendem recolher dados sobre do envolvimento do Conselho da Escola no processo de tomada de decisões da EPC – Ribjene. Assim, todos os dados serão tratados com confidencialidade, ética académica e, de igual modo, os participantes serão reservados o direito de anonimato, se assim preferirem.

Local: _____ Data: ____/____/2021

Início: ____h: ____min Fim: ____h: ____min Código: _____

Dados pessoais

Idade: ____ Sexo: ____ Ocupação: _____ Anos de Experiência: _____

1. Qual é o seu Conceito sobre Conselho de Escola?

2. Explique como funciona o Conselho desta Escola.

3. Na sua opinião, quem deve tomar decisões numa escola?

4. Quais são as funções Conselho nesta escola?

5. Descreva a forma como o Conselho desta escola participa no processo de tomada de decisão?

6. O que os gestores desta escola têm feito para envolver o Conselho de Escola no processo de tomada de decisão?

7. Como professor, acha que a sua opinião faz-se sentir no processo de gestão escolar? De que forma?

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS REPRESENTANTES DOS ALUNOS NO CONSELHO DA ESCOLA PRIMÁRIA COMPLETA DE RIBJENE

Introdução

Prezado/a colaborador/a.

Esta entrevista surge no âmbito do trabalho de fim do curso de licenciatura em Organização e Gestão Escolar na Universidade Eduardo Mondlane e pretendem recolher dados sobre do envolvimento do Conselho da Escola no processo de tomada de decisões da EPC – Ribjene. Assim, todos os dados serão tratados com confidencialidade, ética académica e, de igual modo, os participantes serão reservados o direito de anonimato, se assim preferirem.

Local: _____ Data: ____/____/2021

Início: ____h: ____min Fim: ____h: ____min Código: _____

Dados pessoais

Idade: ____ Sexo: ____

1. Pode explicar em poucas palavras o significado de Conselho de Escola?

2. Como acha que funciona este Conselho de Escola? Justifica.

3. Na sua opinião, quem deve tomar decisões numa escola?

4. Como caracteriza a forma de participação do Conselho da EPC – Ribjene no processo de tomada de decisões da escola?

5. O que os gestores desta escola têm feito para envolver o Conselho de Escola no processo de tomada de decisão?

6. Como aluno, acha que a sua opinião faz-se sentir no processo de gestão escolar? De que forma?

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS REPRESENTANTES DOS PAIS E ENCARGADOS DE EDUCAÇÃO/MEMBROS DA COMUNIDADE NO CONSELHO DA ESCOLA PRIMÁRIA COMPLETA DE RIBJENE

Introdução

Prezado/a colaborador/a.

Esta entrevista surge no âmbito do trabalho de fim do curso de licenciatura em Organização e Gestão Escolar na Universidade Eduardo Mondlane e pretendem recolher dados sobre do envolvimento do Conselho da Escola no processo de tomada de decisões da EPC – Ribjene. Assim, todos os dados serão tratados com confidencialidade, ética académica e, de igual modo, os participantes serão reservados o direito de anonimato, se assim preferirem.

Local: _____ Data: ____/____/2021

Início: ____h:____min Fim: ____h:____min Código: _____

Dados pessoais

Idade: ____ Sexo: ____ Ocupação: _____ Anos de Experiência: _____

1. Qual é o seu Conceito sobre Conselho de Escola?

2. Explique como funciona o Conselho desta Escola.

3. Na sua opinião, quem deve tomar decisões numa escola?

4. Para si, qual é o papel do Conselho no processo de tomada de decisões?

5. Como caracteriza a forma de participação do Conselho da EPC – Ribjene no processo de tomada de decisões da escola?

6. Descreva os métodos de gestão participativa adotados pelos gestores da EPC – Ribjene no âmbito do envolvimento do Conselho de Escola na tomada de decisões.

7. O que os gestores desta escola têm feito para envolver o Conselho de Escola no processo de tomada de decisão?
