



**UNIVERSIDADE  
EDUARDO  
MONDLANE**

Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

Monografia

**Análise do Impacto das Actividades do Conselho de Escola na Gestão  
Institucional: Caso da Escola Primária Unidade 27, Cidade de Maputo (2022 À 2023)**

Abica Isac Sulemane Maveia

Maputo, Outubro de 2024

**Universidade Eduardo Mondlane**

Faculdade de Educação

Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

Monografia

**Análise do Impacto das Actividades do Conselho de Escola na Gestão Institucional:  
Caso da Escola Primária Unidade 27, Cidade de Maputo (2022 À 2023)**

Abica Isac Sulemane Maveia

Monografia apresentada à Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane em cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação, sob supervisão do Mestre Nelson Buque.

Maputo, Outubro de 2024

**Comité de Júri**

Presidente

---

O Supervisor

---

O oponente

---

Maputo, Outubro de 2024

## **DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE**

Eu, Abica Isac Sulemane Maveia, declaro por minha honra que esta monografia nunca foi apresentada para obtenção de qualquer grau ou num outro âmbito e que constitui o resultado do meu labor individual. Esta monografia é apresentada em cumprimento dos requisitos parciais para obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

Maputo, 14 de Outubro de 2024

---

(Abica Isac Sulemane Maveia)

## **Dedicatória**

*Dedico a presente monografia aos meus Pais Isac Sulemane Maveia e Otília Bemane Salença. Dedico igualmente, aos meus irmãos Felícia Maveia e Wilson Maveia.*

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, Todo-Poderoso, pelos cuidados e carinho prestados ao longo do curso, pois a sua mão me guiou e me protegeu durante a caminhada, por estar em mim e comigo, por ter colocado a natureza e as pessoas a minha disposição, e por ter assegurado minha saúde e muito entusiasmo para a realização deste trabalho.

Agradeço em especial ao meu Supervisor Mestre Nelson Buque pela disponibilidade, interesse e dedicação que sempre demonstrou ao longo da realização deste trabalho, desde a concepção do projecto até à redacção da monografia.

Agradeço aos meus pais Isac Sulemane Maveia e Otilia Bemane Salença, por me terem dado uma família estruturada, mostrando-me sempre o caminho da honestidade, perseverança e optimismo. Ao meu namorado Fausto Zandamela pela dedicação, motivação, companheirismo, que me garantiu em todos os níveis e sentidos, proporcionando-me segurança para que eu pudesse encarar o obstáculo de cada desafio e vencê-lo. A minha prima Sarifa Sales pelo apoio e motivação.

Aos docentes do curso de Organização e Gestão da Educação (OGED) da Faculdade de Educação (FACED) pelas contribuições que me foram dando. Aos colegas do curso de Organização e Gestão da Educação (OGED) da Faculdade de Educação (FACED) que sempre compartilharam seus conhecimentos durante a minha formação. A colega Virgínia Macie pelo conhecimento transmitido e partilha de experiência durante a formação, que em algumas fases da elaboração do trabalho prestou apoio.

Ao director da escola por ter aberto as portas e por ter autorizado a recolha de dados, a secretaria da escola, aos membros do conselho de escola e da direcção da Escola Primária Unidade 27 aos professores, sem os quais não teria sido possível a realização desta pesquisa e por me terem facultado informações necessárias para a execução deste trabalho.

Por fim, agradeço a mim mesma pela dedicação, paciência, persistência e por nunca ter desistido durante a formação até aqui e a todos os que de forma directa ou indirectamente contribuíram para que este trabalho se tornasse uma realidade.

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Vista frontal da EPU 27 .....	37
Figura 2. Pátio da EPU 27 .....	38
Figura 3. Sala de aulas da EPU 27.....	38
Figura 4. Credencial apresentada a EPU 27 .....	39

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1. Participantes da entrevista da EPU 27 .....	15
Tabela 2. Impacto das actividades desenvolvidas pelo CE na gestão da EPU 27 .....	22

## **LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS**

**ADE** – Apoio Directo a Escolas

**CE** – Conselho de Escola

**CS** – Chefe de Secretaria

**CLEC** – Comissões de Ligação Escola-Comunidade

**DP** – Director Pedagógico

**EPU 27** – Escola Primária Unidade 27

**FACED** – Faculdade de Educação

**MEC** – Ministério da Educação e Cultura

**MINEDH** – Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano

**OGED** – Organização e Gestão da Educação

**PCE** – Presidente do Conselho de Escola

**POEMA** – Planificação Orçamentação Execução Monitoria Avaliação

**PPP** – Projecto Político Pedagógico

**REGEB** – Regulamento Geral do Ensino Básico

**SNE** – Sistema Nacional da Educação

**UEM** – Universidade Eduardo Mondlane

## RESUMO

O presente trabalho procurou fazer uma análise do impacto das actividades do Conselho de Escola na Gestão Institucional, especificamente do impacto das actividades desenvolvidas pelo conselho de Escola Primária Unidade 27 no período entre 2022 à 2023. Durante o trabalho optou-se por diferentes métodos de pesquisa, inicialmente destacando-se o método de observação sistemática para a identificação do problema de pesquisa, e no decorrer do trabalho, privilegiou-se a abordagem metodológica qualitativa, recorrendo-se a revisão da literatura, análise bibliográfica e entrevista. Optou-se pela abordagem qualitativa pois não interessa medir o nível de impacto, mais sim, compreender como as actividades do conselho impactam na organização e gestão da escola. Utilizou-se a técnica de entrevista, onde aplicou-se aos membros do conselho da Escola Primária Unidade 27 com vista a aferir até que ponto são eficazes as actividades desenvolvidas pelo conselho na gestão e desenvolvimento da própria instituição de ensino. Na análise documental, analisou-se as actas das reuniões do conselho de escola e o plano financeiro anual da Escola. A recolha de dados foi feita na Escola Primária Unidade 27, Distrito Ka Mavota, Cidade Maputo. Os resultados do estudo realizado mostraram que o Conselho de Escola na gestão escolar realizou algumas actividades para o desenvolvimento da mesma com o apoio dos pais e encarregados de educação através de contribuições de fundos. Ainda que o impacto das actividades tenha sido significativo, embora não na sua totalidade contribuiu muito no que concerne a gestão dos recursos materiais e financeiro. Verificou-se também que as actividades do conselho de escola e a gestão da Escola, estabelecem uma relação amigável visto que a Escola pertence à comunidade ao mesmo tempo que os membros do conselho de escola fazem parte da mesma.

**Palavras – Chave:** Actividade do Conselho Escolar, Conselho de Escola, Gestão institucional.

## **ABSTRACT**

*This work sought to analyse the impact of the activities of the School Council on Institutional Management, specifically the impact of the activities developed by the Unit 27 Primary School council in the period between 2022 and 2023. During the work, different research methods were chosen, initially highlighting the systematic observation method to identify the research problem, and throughout the work, the qualitative methodological approach was privileged, using a literature review, bibliographic analysis and interview. A qualitative approach was chosen as it is not important to measure the level of impact, but rather to understand how the council's activities impact the organization and management of the school. The interview technique was used, which was applied to the members of the board of the Unit 27 Primary School in order to assess the extent to which the activities developed by the board are effective in the management and development of the educational institution itself. In the documentary analysis, the minutes of the school council meetings and the School's annual financial plan were analysed. Data collection was carried out at Unit 27 Primary School, Ka Mavota District, Maputo City. The results of the study carried out showed that the School Council in school management developed some activities for its development with the support of parents and guardians through contributions of funds. Although the impact of the activities was significant, although not in its entirety, it contributed much in terms of the management of material and financial resources. It was also found that the activities of the school council and the management of the School establish a friendly relationship since the School belongs to the community at the same time that the members of the school council are part of it.*

**Keywords:** *Activity of the School Council, Institutional management, School Council.*

## ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE.....	iii
Dedicatória.....	iv
Agradecimentos .....	v
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
LISTA DE TABELAS .....	vii
LISTA DE SIGLAS, ACRONÍMOS E ABREVIATURAS .....	viii
RESUMO .....	ix
ABSTRACT .....	x
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Contextualização.....	1
1.2 Delimitação do Tema.....	3
1.3 Problematização.....	3
1.4 Objectivos .....	5
1.4.1 Objectivo geral .....	5
1.4.2 Objectivos específicos.....	5
1.5 Perguntas de pesquisa .....	6
1.6 Justificativa .....	6
CAPÍTULO II - REFERENCIAL TEÓRICO .....	9
2.1 Definição de conceitos.....	9
2.2 Actividades desenvolvidas pelo conselho escolar .....	14
2.3 Impacto das actividades desenvolvidas pelo conselho de escola.....	4
2.4 Relação entre as actividades do conselho escolar e a gestão da escola .....	7
CAPÍTULO III - METODOLOGIA .....	11
3.1 Descrição do local de estudo .....	11
3.2 Tipo de pesquisa .....	11
3.2.1 Quanto a abordagem metodológica.....	11
3.2.2 Quanto a sua natureza .....	12
3.2.3 Quanto aos objectivos .....	12
3.2.4 Quanto aos procedimentos técnicos .....	12

3.3 População e amostra .....	13
3.3.1 População .....	13
3.3.2 Amostra .....	13
3.4 Perfil dos participantes.....	14
3.5 Técnicas e instrumentos de recolha de dados .....	15
3.5.1 Entrevista semi-estruturada .....	15
3.6 Observação .....	15
3.6.1 Observação sistemática .....	15
3.6.2 Análise documental .....	16
3.7 Questões éticas.....	16
CAPÍTULO IV – ANÁLISE E TRATAMENTO DOS RESULTADOS .....	18
4.1 Actividades desenvolvidas pelo conselho da Escola Primária Unidade 27 .....	18
4.2 Impacto das actividades desenvolvidas pelo CE na gestão da EPU 27 .....	22
4.3 Relação entre as actividades do CE e a gestão da Escola Primária Unidade 27.....	23
CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E SUGESTÕES .....	26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	28
APÊNDICES .....	32
ANEXOS .....	37

## CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema Análise do Impacto das Actividades do Conselho de Escola na Gestão Institucional. A pesquisa procurou analisar o impacto das actividades desenvolvidas pelos membros do Conselho de Escola na gestão da Escola Primária Unidade 27.

Desde que o ser humano se organizou em sociedade e passou a viver comunitariamente, ele sempre foi regido por organizações que estavam estruturadas por grupos de homens tidos como "sábios" sendo geralmente formados pelas pessoas mais velhas. As sociedades antigas viam os conselhos com "bons olhos" e tinham uma visão de pertencer a comunidades muito mais fortes do que as sociedades contemporâneas (Drescher, 2014).

Em Moçambique o envolvimento da comunidade externa nas escolas verifica-se após o período pós-independência quando as primeiras experiências de envolvimento dos pais e encarregados de educação começam a surtir efeito através das comissões de ligação escola-comunidade (CLEC) (Ibrahimo e Machado, s.d).

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, nomeadamente: Capítulo I que descreve a introdução, apresentação do problema de pesquisa, objectivos pretendidos, perguntas de pesquisa e justificativa; Capítulo II que apresenta o referencial e fundamentos teóricos, e a síntese do debate sobre o assunto em análise; Capítulo III sustenta a metodologia usada para a execução do presente trabalho, desde os métodos de pesquisa à abordagem usada para a elaboração do trabalho; Capítulo IV apresenta a análise e discussão de resultados obtidos, fazendo uma síntese em relação aos dados obtidos na EPU 27; Capítulo V apresenta as conclusões e recomendações do trabalho, diante da realidade vivida na EPU 27; e as referências bibliográficas usadas durante a elaboração do trabalho de pesquisa.

### 1.1 Contextualização

Na visão de Ferreira e Aguiar (2004), a escola é espaço fundamental para o desenvolvimento da democracia participativa, pois favorece o exercício da cidadania consciente e comprometida com os interesses da maior parte da sociedade. A escola é um lugar que proporciona boas práticas educativas, contudo, para que esses feitos sejam

alcançados quer que haja um grande impacto das actividades do conselho de escola na gestão institucional.

Guarinello (2003) entende que na antiguidade o conselho era conhecido como um espaço onde os cidadão-anciãos com princípios de sabedoria, bondade e respeito de forma agregada e organizada tomavam as suas decisões.

É no Conselho de Escola que os problemas relacionados à gestão da escola são apresentados e as reivindicações precisam ser discutidas e encaminhadas, além disso, se possível, as soluções devem ser colocadas em prática. É nesse entendimento que a escola possui um papel político de grande importância, pois conta com a contribuição daqueles que fazem parte do Conselho de Escola.

A gestão escolar é vista como partilha de ideias, participação de todos no processo de organização e funcionamento da escola. A gestão escolar associa-se a acções colectivas e democráticas, com a divisão de responsabilidades individuais, que devem ser pautadas num projecto maior, que congrega todos os membros da equipa escolar em torno de objectivos, metas, decisões e compromissos comuns (Filho, 1998).

Em Moçambique as escolas funcionam em coordenação com o conselho de escola, e este órgão visa fazer o acompanhamento e gestão participativa de modo a melhorar o funcionamento da Escola, o Conselho de Escola é o órgão máximo de consulta, monitoria e de fiscalização do estabelecimento de ensino, pois, ele funciona na escola em coordenação com os respectivos participantes.

No âmbito do processo de descentralização administrativa, em Moçambique os conselhos de escola surgiram por via do diploma ministerial n° 54/2003, de 28 de Maio. O Conselho de Escola surgiu no cenário educacional Moçambicano numa altura em que o maior desafio do Ministério da Educação era estender a todas as crianças em idade escolar o acesso à educação e melhorar a qualidade do ensino (MEC, 2005).

É importante olhar para o conselho de escola como um braço direito para o bom funcionamento da escola, é notório que não se tem valorizado esse órgão como deve ser, devido ao desleixo ou simplesmente falta de conhecimento por parte dos próprios membros

do conselho de escola sobre o seu devido papel para a boa gestão da instituição. É neste âmbito que surge a preocupação de se analisar o impacto do conselho de escola na gestão institucional.

## **1.2 Delimitação do Tema**

O presente estudo tem como tema Análise do Impacto das Actividades do Conselho de Escola na Gestão Institucional, este estudo visa analisar profundamente o impacto das actividades que são desenvolvidas pelo conselho de escola na gestão da Escola Primária Unidade 27 (EPU 27).

A pesquisa foi realizada na EPU 27, no município da Cidade de Maputo, envolvendo um estudo do conselho de Escola (participação do director pedagógico, chefe da secretaria, presidente do conselho de escola e professores) com idade compreendidas entre 25-65 anos.

A EPU 27 conta com um número de 8 salas de aula, e é constituída pela área administrativa, secretaria, sala de professores, sala do director e do director pedagógico, a escola conta uma cantina, 4 casas de banho e 1 pátio.

No período entre 2022-2023, a EPU 27 vivenciou momentos de fraqueza no que se refere ao funcionamento, e gestão e conservação do património da Escola, ao constatar-se esse problema durante o período, surgiu a preocupação de se entender os motivos por detrás da situação e interesse, daí surgiu a necessidade de se fazer um estudo, procurando perceber que impacto as actividades desenvolvidas pelo conselho escolar têm na gestão da EPU 27.

Assim sendo para a presente pesquisa no que se refere o período de estudo foi no mesmo período entre 2022-2023, para a análise das actividades do conselho de escola na gestão institucional.

## **1.3 Problematização**

O conselho de escola é um órgão máximo que tende a ganhar espaço na gestão escolar a nível prático. Assim sendo, os educandos não observam os conselhos como instrumentos de poder, mas como organismos auxiliares na organização e gestão escolar (Pinto, 1994). Por conta disso os pais e encarregados de educação não ocupem com mais disposição seus lugares neste espaço.

A experiência tem demonstrado que, não só os pais não têm assumido posições muito específicas dentro do conselho de escola, como o órgão em si não tem representado um contrapoder como alguns suspeitavam (Sá, 2004).

De acordo com os autores acima, percebe-se que a direcção da escola tende a tomar decisões a parte do conselho de escola, ou seja, tem-se fechado em relação a tomada de decisões do conselho de escola, na elaboração e discussão das políticas de gestão da escola e na racionalização dos recursos escolares visto que o conselho de escola não tem liberdade de participar activamente na tomada de decisões.

Segundo o Manual de Apoio aos Conselhos de Escola Primária (2015), o Governo promove uma participação activa e democrática da sociedade na gestão das escolas, com base no princípio de que a Escola é património da comunidade, local onde a sociedade, formalmente, transmite às novas gerações as experiências acumuladas de âmbito sociocultural e científico, neste contexto a escolha do tema deve-se à sua relevância e impacto significativo no campo da educação.

O desenvolvimento institucional é fundamental para o sucesso de uma escola e o bem-estar dos alunos. No período de 2022 a 2023, na Escola Primária Unidade 27, verificou-se um fraco desenvolvimento da própria instituição a nível da manutenção, conservação da infra-estrutura escolar e em termos de condições materiais, tais como as carteiras e materiais didácticos, isso porque o conselho de Escola não tem feito devidamente o seu dever.

O diploma ministerial nº 54/2003, de 28 de Maio, no que refere à organização e funcionamento das escolas, no seu artigo 8 refere que nas escolas o conselho de escola funciona como um órgão executivo e as comissões e/ou associações de pais ou de ligação escola/comunidade são órgãos de apoio ao funcionamento do conselho de escola.

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. Os pais podem apoiar a escola na

organização de um conjunto de actividades que têm por finalidade, melhorar o desempenho e desenvolvimento da escola (MINEDH, 2015).

Um dos factores que tem levado o fracasso da gestão escolar é o facto de a escola ignorar o conselho de escola como principal órgão no que concerne a planificação das actividades do conselho na gestão da própria escola. Nota-se que a escola dita suas regras, tirando a autonomia do conselho de escola na tomada de decisões, nesse caso é importante incluir esse órgão, dar espaço e se fazer uma auscultação para possível resolução dos problemas.

Por outro lado, a realidade vivida pelas escolas em relação ao conselho de escola não é a reflectida pelos manuais e diplomas, o cenário é diferente, isto porque o conselho de escola tem limites no que se refere no envolvimento das actividades para a gestão escolar e acaba não assumindo o seu dever como um instrumento para viabilizar a prática da gestão escolar, foi nesta perspectiva que surgiu a razão do estudo em causa, no sentido de procurar analisar o impacto das actividades do conselho de escola na gestão escolar.

Diante desta problemática, surge a seguinte pergunta de pesquisa:

*Que impacto as actividades desenvolvidas pelo conselho de escola têm na gestão da Escola Primária Unidade 27?*

## **1.4 Objectivos**

### **1.4.1 Objectivo geral**

Analisar o impacto das actividades do conselho de escola na Gestão da Escola Primária Unidade 27.

### **1.4.2 Objectivos específicos**

- Identificar as actividades desenvolvidas pelo conselho escolar na gestão da Escola Primária Unidade 27;
- Identificar o impacto das actividades desenvolvidas pelo conselho escolar na gestão da Escola Primária Unidade 27;
- Descrever os impactos das actividades desenvolvidas pelo conselho escolar na gestão da Escola Primária Unidade 27;

- Relacionar as actividades do conselho escolar e a gestão da Escola Primária Unidade 27.

### **1.5 Perguntas de pesquisa**

Diante dos objectivos específicos pré-estabelecidos, colocam-se as seguintes perguntas de pesquisa:

- Quais são as actividades desenvolvidas pelo conselho escolar na gestão da Escola Primária Unidade 27?
- Que impacto as actividades desenvolvidas pelo conselho escolar têm na gestão da Escola Primária Unidade 27?
- Como são descritos os impactos das actividades do conselho escolar na gestão da Escola Primária Unidade 27?
- Qual é a relação existente entre as actividades do conselho escolar e a gestão da Escola Primária Unidade 27?

### **1.6 Justificativa**

A presença de conselhos escolares vem sendo uma prática cada vez mais comum nas escolas, sendo considerado um mecanismo importante de democratização da escola. Entretanto, o cumprimento de suas funções e a efectividade carece de análise mais robusta.

A pesquisa surge na medida em que se percebe que a criação e implantação dos conselhos de escola tornam-se uma alternativa de aproximar a escola aos pais e encarregados de educação e a comunidade escolar na busca de uma educação melhor e como um meio de efectivação da gestão democrática, porém, é notório que este mesmo órgão não tem feito devidamente o seu dever, apenas porque limita-se pelo facto de participar em reuniões de abertura do ano lectivo e reuniões trimestrais e pouco interesse de planificação de actividades escolares.

A gestão eficaz das escolas primárias é um factor determinante para o sucesso educacional das crianças. Dentro deste contexto, o Conselho de Escola Primária Unidade 27 emerge como uma entidade crucial na tomada de decisões e na condução das actividades escolares.

Neste contexto, a escolha deste tema é relevante na medida que poderá descortinar e trazer à superfície o impacto da actuação do conselho da escola na gestão das instituições de ensino no país, visto que o desenvolvimento económico de uma nação depende principalmente do investimento do capital humano que só se faz sentir quando uma escola estiver organizada e bem gerida. Trabalhar com este tema permitiu entender como a participação da comunidade escolar influencia para o funcionamento e o desempenho das instituições de ensino. Com base num estudo aprofundado também aferiu-se se de facto importa continuar apostar com aquele órgão nas escolas ou não.

A nível pessoal, surgiu pela necessidade de se inteirar sobre o conselho de escola e perceber como ele funciona na vertente da gestão da escola, e se realmente o conselho de escola tem um impacto na gestão das actividades institucionais nas escolas moçambicanas, visto que esse órgão está acima da direcção da escola, desta forma poder contribuir para que os membros do conselho de escola e todos os membros da comunidade escolar possam compreender melhor sobre o impacto que este conselho pode trazer, se fizer o seu trabalho devidamente.

Assim, a nível científico acredita-se que será importante na medida que trará um acervo teórico em relação ao funcionamento de conselho de escola, assim como as suas responsabilidades na gestão da escola. Será útil para as futuras investigações a serem realizadas pelos académicos, pesquisadores e estudantes com interesse na área em destaque, que poderão obter respostas para eventuais perguntas relacionadas com o tema em estudo.

A escolha da Escola Primária Unidade 27 para a realização da pesquisa, deve-se ao facto dela apresentar características úteis, dentre elas destacam-se o facto de nesta escola, o nível de envolvimento da comunidade na gestão da mesma ser considerável, por estar no meio de uma grande comunidade, e pelo facto de ter estudado na mesma, onde verificou-se que durante o período estudado até aqui, a Escola ainda apresentava os mesmos problemas e não apresentou melhorias significativas.

No que concerne à dimensão temporal, a escolha do período correspondente a 2022-2023, foi neste período onde notabilizou-se a falta do envolvimento da comunidade escolar em relação a participação no conselho de escola, notou-se que o conselho participava apenas

nas reuniões trimestrais. Tem uma relação ao problema de pesquisa, e os objectivos que sustentam a pesquisa, isto é, neste período houve um despertar por parte da estudante no tocante a algumas reuniões e práticas do conselho de escola em que a autora esteve presente.

Importa referir que actualmente, a participação do conselho escolar na gestão da escola é um processo que deve ocorrer de maneira consciente e responsável, pois a capacidade de decisão dos participantes do conselho de escola é um direito e dever a que todos devem fazer parte. Com a aprovação do Manual de Apoio aos Conselhos das Escolas Primárias (2015) trouxe uma nova concepção em relação ao papel do conselho escolar na gestão da escola, este Manual visa assegurar o funcionamento para gestão escolar inclusiva, transparente e eficaz, baseando-se em documentos normativos e orientadores, daí surgiu a razão de se fazer um estudo correspondendo ao período entre 2022-2023.

## CAPÍTULO II - REFERENCIAL TEÓRICO

Para uma melhor abordagem do tema em estudo é pertinente que se tenha a noção clara dos conceitos básicos. Portanto, para os objectivos da presente pesquisa identificam-se os seguintes conceitos básicos: Actividade do Conselho Escolar, Conselho de Escola, Gestão institucional. Para além dos conceitos básicos, ainda abordar-se-á os seguintes tópicos: Actividades desenvolvidas pelo conselho escolar; Impacto das actividades desenvolvidas pelo conselho de escola; Relação entre as actividades do conselho escolar à gestão da escola, e as lições aprendidas.

### 2.1 Definição de conceitos

De acordo com Moreira, Pedrosa e Pontelo (2011), actividade refere-se a qualquer acção, ocupação, exercício ou trabalho que uma pessoa ou grupo de pessoas realiza com um propósito específico. No campo educacional, refere-se a tarefas, exercícios ou práticas que são projectadas para promover a aprendizagem e o desenvolvimento dos alunos. Essas actividades podem variar significativamente dependendo do nível educacional, da disciplina e dos objectivos pedagógicos.

A actividade de ensino é definida por Lima (2021), como a base do processo de aprendizagem e humanização, a mediação com instrumentos e signos que o indivíduo entra em contacto no decorrer de sua existência. O objectivo principal da actividade de ensino é estruturar a actividade de estudo dos alunos com o intuito de os mesmos poderem apropriar-se das noções teórico-científicas que constituem o objecto em investigação.

Ainda de acordo com Lima (2021) refere que actividade de aprendizagem e o ensino devem ter uma mútua reacção, pois, se é na interacção, na actividade, no trabalho dos alunos que se consolida a aprendizagem, o ensino deve ser organizado para mobilizar os desejos e motivos dos alunos, elaborando estratégias para o colocar em actividade.

De acordo com as definições de Moreira et al (2011) e Lima (2021), observa-se uma convergência na importância da actividade como promotora da aprendizagem e desenvolvimento dos alunos.

Enquanto Moreira et al (2011), destacam a variedade de tarefas e exercícios para alcançar objectivos pedagógicos, Lima (2021), enfatiza a actividade de ensino como base para a aprendizagem e humanização, mediada por instrumentos.

De acordo com Moreira et al (2011), a actividade é vista como uma unidade de análise para compreender o desenvolvimento humano, pois é através dela que os indivíduos se apropriam da cultura e se constituem como sujeito. No contexto educacional, Moreira et al (2011) consideram a actividade como uma ferramenta fundamental para promover a aprendizagem significativa, eles enfatizam a importância de propor actividades desafiadoras e relevantes para os alunos, que envolvam activamente na construção do conhecimento.

Assim sendo, para a presente pesquisa, considera-se a definição de Lima (2021), pois vai ao encontro dos objectivos do trabalho, acredita-se que a actividade de ensino é essencial para a apropriação do conhecimento e o desenvolvimento dos alunos, destacando a importância do diálogo e interacção no processo educacional.

Na presente pesquisa a actividade no campo educacional é vista como um conjunto de actividades realizadas no âmbito da educação para promover o desenvolvimento das habilidades e do conhecimento do individuo no processo de ensino e aprendizagem dentro e fora da escola.

Segundo Ciseski e Romão (2004), definem o conselho escolar como um órgão escolar formado por pais, alunos, professores, director da escola, pessoal administrativo e operacional para gerir colectivamente a escola. Pode ser um espaço de construção de projecto escolar voltado aos interesses da comunidade que dela serve, através dele, a população poderá controlar a qualidade de um serviço prestado pelo estado, definido e acompanhado a educação que lhe é oferecida.

O Conselho de Escola é um órgão de grande importância para o desenvolvimento de uma gestão democrática da escola, pois funciona com a participação de representantes de todos os segmentos da comunidade escolar (Drescscher, 2014).

Da definição de Ciseski e Romão (2004) percebe-se que o conselho de escola limita-se em que a população controle a qualidade do serviço prestado pelo estado, definindo e fazendo o acompanhamento a educação oferecida pela escola. Enquanto a definição de (Drescher, 2014) é mais abrangente, enfatizando a importância do conselho de escola como um espaço de gestão democrática, onde a comunidade escolar participa activamente na tomada de decisões, destaca ainda que o conselho de escola é fundamental para a melhoria do ensino e a gestão democrática da escola.

Após as definições acima, na presente pesquisa o conselho de escola é visto como um braço direito que deve estar em coordenação com a direcção da escola para auxiliar, monitorar as actividades e elaborar políticas que poderão guiar o plano das actividades escolar de forma a gerir e racionalizar os recursos que a escola tem para um bom funcionamento.

Assim sendo, a visão de Ciseski e Romão (2004), é a que melhor se adequa para a presente pesquisa pois vai mais além ao referir que o conselho de escola pode ser um espaço de construção de projectos voltado aos interesses da comunidade que ela serve, isto é, o conselho de escola sendo um órgão máximo constituído por diferentes pessoas da comunidade, responde a sugestões que lhe são conferidas por cada um dos membros deste órgão, e depende de vários intervenientes que se preocupam com o acompanhamento das actividades e tomada de decisões.

De acordo com Monticelli (2021), a gestão institucional é o processo de traçar planos e organizar os recursos de produção disponíveis para administrar uma organização de sucesso.

Masetto (2011), define a gestão institucional como gestão dinâmica de um sistema de formação profissional como um todo, articulando directrizes de políticas educacionais com os recursos necessários à sua realização.

Enquanto Monticelli (2021) define a gestão institucional como o processo de planear e organizar recursos para administrar uma organização com eficácia e tem uma abordagem mais abrangente e aplicável a diversas organizações para o sucesso. Em contra partida

Masetto (2011), define a gestão institucional como a gestão dinâmica de um sistema educacional, integrando políticas educacionais com os recursos necessários.

Das definições apresentadas apoia-se a definição de Monticelli (2021) ao considerar que a gestão institucional é um processo pelo qual os recursos são geridos e as actividades são coordenadas para alcançar os objectivos estabelecidos e atender às necessidades da comunidade escolar. Esta definição se aproxima mais aos objectivos da pesquisa.

Reconhece-se que a gestão institucional refere-se à administração e organização eficaz de uma escola, com o objectivo de alcançar seus objectivos e cumprir sua missão de forma eficiente, envolvendo o planeamento, coordenação, implementação e avaliação de políticas, programas e recursos dentro da escola, visando ao seu desenvolvimento e ao alcance de resultados positivos.

A gestão institucional é definida na presente pesquisa como o processo de avaliação de actividades, projectos e programas no que diz respeito a sua execução e aos seus resultados a fim de actuar na prevenção e solução de problemas e na implementação de melhorias, essa definição vai em concordância com a abordagem da pesquisa.

A gestão institucional compreende a três áreas, de acordo com (Luck, 2009) nomeadamente: Gestão Pedagógica, a Gestão Patrimonial e a Gestão Financeira.

Refere-se Gestão Pedagógica a organização, coordenação, liderança e avaliação de todos os processos e acções directamente voltados para a promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação (Luck, 2009).

Not (1981) considera que a gestão institucional é organizar, sistematizar e implementar o processo de ensino-aprendizagem para grupos de pessoas, que envolve os aspectos da gestão, da comunicação e da relação interpessoal em grupo.

Sobre as definições apresentadas por Luck (2009) e Not (1981), ambos destacam a importância da organização, coordenação e avaliação dos processos de ensino-aprendizagem para promover o desempenho dos alunos.

Pode perceber que as definições convergem no sentido de que a gestão pedagógica é fundamental para o sucesso da escola, pois actua directamente na formação e desenvolvimento de competências e habilidades pessoais e profissionais dos alunos.

Neste sentido pode se concordar com a definição de Luck (2009), pois é mais abrangente e foca-se nos principais aspectos da gestão pedagógica, ou seja, tem como principal foco garantir que os processos educacionais estejam alinhados e sejam eficazes na promoção do desenvolvimento dos alunos.

Para o presente estudo, a gestão pedagógica é vista como o conjunto de práticas, políticas e processos que visam a administração eficaz e direcção estratégica das actividades educacionais em uma instituição de ensino. Ela se concentra especificamente no planeamento, implementação e avaliação de estratégias que promovam o desenvolvimento académico, emocional, social e cultural dos alunos, além de garantir a qualidade do ensino e aprendizagem.

A gestão patrimonial é um conjunto de actividades relacionadas com os processos de aquisição, alocação, inventário, guarda, conservação, movimentação, valorização, transferência e abate (POEMA, 2010). A boa gestão do património mantém os recursos físicos disponíveis em uso, além de ser indicador de outros aspectos da boa gestão, tais como a capacidade de planificar, orçamentar e executar políticas publicas.

Para Salvador (2019), a gestão patrimonial é a administração com foco nos recursos físicos e materiais da escola e inclui a aquisição, conservação e manutenção dos bens com o objectivo da melhoria do desempenho escolar.

Das definições acima compreende-se que são complementares e destacam a importância da gestão patrimonial para a eficiência e eficácia das actividades escolares. A visão de POEMA (2010) enfatiza os aspectos técnicos e administrativos da gestão patrimonial, enquanto Salvador (2019), relaciona a gestão patrimonial directamente com a melhoria do desempenho escolar.

Porém, a gestão patrimonial para o nosso estudo seria o processo fundamental para garantir que a escola disponha dos recursos físicos e materiais necessários para o desenvolvimento de suas actividades pedagógicas e administrativas.

Gestão financeira é o processo de planear, organizar, controlar e otimizar os recursos financeiros de uma instituição de ensino com objectivo de assegurar a eficiência (Ferreira, 2018).

Costa (2016) ressalta que a gestão financeira escolar deve ser pautada pela busca de equilíbrio entre as receitas e despesas da escola, garantindo a racionalização dos recursos disponíveis para promover a qualidade de ensino.

Ao analisar os dois conceitos é possível perceber que, enquanto Ferreira (2018) enfatiza os aspectos técnicos e operacionais da gestão financeira escolar focando-se nas etapas, fazendo uma abordagem sistemática e estruturada na administração dos recursos da escola, Costa (2016) adiciona uma perspectiva estratégica à gestão financeira escolar, ao focar-se na importância do equilíbrio entre receitas e despesas e de racionalização dos recursos para promover a qualidade de ensino.

Contudo, apoia-se a visão de Costa (2016) pois tem uma visão relevante, porque conecta a gestão financeira aos objectivos pedagógicos da instituição, provando que as finanças devem ser geridas de forma a viabilizar o investimento necessário para a melhoria do processo educacional.

Assim, a gestão financeira diz respeito a administração dos recursos financeiros da escola, com o objectivo de garantir a sustentabilidade económica e o bom funcionamento da instituição.

## **2.2 Actividades desenvolvidas pelo conselho escolar**

A Lei nº 6/92, de 6 de Maio de SNE, o estado é quem organiza e promove o ensino como parte integrante da acção educativa, no seu artigo 1, o Estado permite a participação de outras entidades incluindo comunitárias na gestão do processo educativo incentivando uma maior ligação entre a comunidade e a escola.

O conselho de escola é composto por representantes da comunidade escolar, incluindo pais, professores, funcionários e membros da comunidade.

O conselho escolar é um órgão essencial para a organização e gestão das escolas para o desenvolvimento da mesma. As actividades desenvolvidas pelo conselho escolar são essenciais para promover uma gestão participativa, transparente e eficaz, que atenda às necessidades e aos interesses da comunidade escolar para contribuir na melhoria da gestão, racionalização dos recursos e na qualidade da educação oferecida pela escola.

As actividades do conselho escolar incluem elaboração e aprovação do projecto político pedagógico da escola, a discussão e aprovação do orçamento da escola, além de acompanhar e avaliar a sua execução (Ferreira, 2008).

Além disso, o conselho escolar deve actuar na mediação de conflitos e na promoção da integração dos entre os diversos membros da comunidade escolar, como professores, alunos pais e funcionários. Cabe ao conselho de escola acompanhar o desempenho escolar dos alunos, propor acções de melhoria e promover a participação da comunidade no ambiente escolar (Pontes, 2015).

As actividades do conselho de escola por um lado, para Silva (2010), podem envolver a elaboração de planos de acção para resolver os problemas identificados na escola, a promoção de campanha educativas e a organização de eventos culturais e desportivos.

Segundo Drescher (2014) os conselhos de escolas possuem diferentes funções: Deliberativa, Consultiva, Fiscalizadora e Mobilizadora.

Diante das actividades desenvolvidas pelo conselho de escola, na função deliberativa, ainda Drescher (2014) afirma que a lei atribui ao conselho função específica de decidir sobre determinadas questões. Pode perceber-se que o conselho de escola envolve uma gama de

actividades que visam discutir, decidir e aprovar questões relevantes para a comunidade escolar. Segundo o (artigo 12 do REGEB, 2008), compete ao Conselho da Escola:

- Aprovar o Plano de Desenvolvimento da Escola e garantir a sua implementação;
- Aprovar o Plano Anual da Escola e garantir a sua implementação;
- Aprovar o Regulamento Interno da Escola e garantir a sua aplicação;
- Apreciar a proposta do relatório de contas do orçamento do Estado e outras receitas do ano anterior e apresentar as devidas recomendações.

A função consultiva possui carácter de assessoria, exercido por meio de pareceres, aprovados pelo conselho e encaminhados ao governo ou a sociedade, (Drescher, 2014). Percebe-se que o conselho escolar actua como um órgão de aconselhamento e apoio, fornecendo orientações, sugestões e recomendações para a gestão da escola.

Segundo o (artigo 12 do REGEB, 2008), compete ao Conselho da Escola:

- Propor superiormente o calendário escolar, em casos de escolas com problemas específicos nomeadamente calamidades naturais e outros;
- Pronunciar-se sobre o desempenho dos titulares de cargos de direcção;
- Propor à entidade competente a exoneração ou nomeação do Director e de outros membros da direcção da escola, com fundamento em procedimento atentatório ao prestígio e dignidade da função ou incompetência grave;
- Pronunciar-se sobre o aproveitamento pedagógico da escola;
- Pronunciar-se sobre as infracções cometidas e medidas disciplinares a aplicar aos docentes, pessoal administrativo e outros trabalhadores e alunos da escola, sem prejuízo da confidencialidade do processo disciplinar.

A função fiscalizadora, na visão de Drescher (2014), tem a função de fiscalizar o cumprimento de normas e legitimidade de acções, aprova-las ou determinar providências de alterações. Pode-se perceber que o conselho de escola na função fiscalizadora tem como

objectivo garantir uma gestão eficiente, transparente e responsável dos recursos e processos educacionais. Segundo o (artigo 12 do REGEB, 2008). Compete ao Conselho da Escola:

- Aprovar e garantir a execução de projectos de atendimento psicopedagógico e material aos alunos, quando seja iniciativa da escola;
- Aprovar os relatórios anuais da escola;
- Substituir o presidente do conselho e/ou qualquer dos seus membros que não revelarem bom desempenho;
- Apreciar e decidir sobre as reclamações apresentadas pelos alunos, pais e encarregados de educação.

A função mobilizadora reside na acção efectiva de mediação entre o governo e a sociedade, estimulando a participação e comprometimento de todos para com a educação, (Drescher, 2014). Entende-se que a função mobilizadora permite que a escola seja sensível aos interesses escolares da comunidade, possibilitando um melhor entendimento entre as demandas da comunidade e as actividades da escola. Segundo o (artigo 12 do REGEB 2008), compete ao Conselho da Escola:

- Elaborar e garantir a execução de programas especiais visando a integração da família-escola-comunidade;
- Apreciar a proposta dos melhores funcionários para distinção e premiação;
- Persuadir os pais/encarregados de educação e comunidade em geral para que prestem apoio material e financeiro sempre que necessário.

De acordo com Delgado (2012) o conselho de escola exerce como actividades as seguintes:

- Participar na aprovação do projecto educativo da escola;
- Participar da alteração do regulamento interno;
- Participar da aprovação do plano anual e plurianual de actividades;
- Participar da aprovação do relatório anual de actividades;
- Participar da aprovação e propostas de celebração de contratos de autonomia;

- Participar da definição das linhas orientadoras das actividades no domínio da acção social escolar;
- Participar da execução e definição dos critérios para a participação da escola em actividades pedagógicas, científicas, culturais e desportivas.

### **2.3 Impacto das actividades desenvolvidas pelo conselho de escola**

Segundo Libâneo (2012), as actividades desenvolvidas pelo conselho de escola têm um impacto significativo no funcionamento e na organização pedagógica, contribuindo para a definição de objectivos que promovam a melhoria da qualidade de ensino e aprendizagem na escola.

Acredita-se que a participação do conselho escolar na tomada de decisões contribui para uma gestão mais democrática e eficaz, possibilitando uma maior diversidade de perspectivas e a consideração das necessidades da comunidade escolar (Libâneo, 2012).

Actuação do conselho escolar por outro lado, Esteban (2009), ressalta que fortalece a participação democrática na gestão da escola, promovendo o envolvimento activo de pais, alunos, professores e funcionários na definição de políticas e práticas educacionais.

A prestação de contas na gestão escolar é fundamental para garantir a transparência e a responsabilização dos gestores perante a comunidade. O conselho escolar desempenha um papel crucial nesse processo, monitorando a gestão dos recursos e processos educacionais (Ball, 2006).

Saviani (1994), enfatiza a importância do Projecto Político Pedagógico (PPP) como um instrumento norteador das práticas educativas da escola. O conselho de escola, ao participar do desenvolvimento e revisão do PPP, contribui para sua adequação às necessidades locais e para a implementação de uma educação mais voltada para a transformação social.

Destaca a importância da análise colaborativa de dados e da resolução de problemas como estratégias eficazes para melhorar o desempenho escolar. O conselho escolar, ao discutir questões educacionais e propor soluções, pode ajudar a identificar e superar os desafios enfrentados pela escola (Fullan, 2007).

As actividades do conselho de escola têm a capacidade de influenciar positivamente diversos aspectos da vida escolar, desde a tomada de decisões até ao desenvolvimento da comunidade e o sucesso dos alunos, o conselho escolar eficaz desempenha um papel crucial no apoio ao crescimento e desenvolvimento da escola como um todo.

Pode perceber-se que pode impactar na promoção de um clima de respeito, suporte para o desenvolvimento de competências sociais e de liderança na escola, podendo também influenciar positivamente na redução do abandono escolar em alguns casos e desenvolvimento de uma gestão mais transparente.

Contribui para uma melhor gestão das expectativas dos pais e alunos sobre o processo educacional na escola, auxiliando o processo de formação contínua dos professores e outros profissionais, proporcionando um canal de comunicação directa com outras instituições e organizações. Influencia para um ambiente de reflexão e debate sobre as questões educacionais e de políticas publicas, projectos de mobilização de recursos para a escola.

De acordo com Duvernoy (2000), as actividades desenvolvidas pelo conselho escolar podem ter vários impactos significativos na comunidade escolar e no ambiente educacional em geral, tais como:

- Desempenha na formulação de políticas e directrizes para a escola, incluindo o desenvolvimento do currículo, a definição de objectivos escolares, a alocação de recursos financeiros e a contratação de pessoal;
- Promove um senso de comunidade e responsabilidade partilhada pela educação das crianças, aumentando a confiança dos pais na escola e no sistema educacional;
- Serve como um fórum para discutir questões que afectam directamente os alunos, como políticas de disciplina, programas extracurriculares e serviços de apoio aos alunos, defendendo os recursos adicionais para a escola e seus alunos;
- Realiza reuniões abertas ao público, onde as decisões são discutidas e votadas, promovendo a transparência e permitindo que os membros da comunidade escolar acompanhem as actividades da escola e faz perguntas sobre políticas e práticas;

- Oferece oportunidades de desenvolvimento profissional e liderança para os membros, incluindo o desenvolvimento de habilidades de comunicação, negociação e resolução de problemas;
- Promove políticas e práticas eficazes, podendo contribuir para melhorar o desempenho escolar dos alunos e o ambiente escolar como um todo.

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. Os pais podem apoiar a escola na organização de um conjunto de actividades que têm por finalidade, melhorar o desempenho e desenvolvimento da escola, entre elas segundo o (Manual de Apoio aos Conselhos de Escola Primária 2015):

- Acompanhamento e apoio dos seus filhos na realização de trabalhos de casa, contacto regular com os professores para se informar do aproveitamento e comportamento dos seus educandos, e apoio aos alunos com dificuldades de aprendizagem.
- Apoio à escola na organização de várias actividades co-curriculares e de convívios entre professores, pais e/ou encarregados de educação e a comunidade;
- Transmissão da história da comunidade, dos seus usos e costumes, da sua música, danças tradicionais e contos;
- Participação em equipas para trabalhos voluntários de apoio à escola (construção e reabilitação de salas de aula, sanitários, latrinas melhoradas e casas para professores, com recurso ao material local ou convencional, limpeza, jardinagem, entre outros);
- Contribuição com fundos e meios materiais (criação de bibliotecas e fornecimento de livros para os alunos, professores e para a comunidade escolar em geral).

A partir das contribuições dos autores pode se perceber que as actividades do conselho de escola tem diversos impactos para o funcionamento e qualidade de ensino, promovendo a

participação da comunidade para o desenvolvimento da escola e dos alunos, é importante que os membros do conselho de escola estejam capacitados e motivados para alcançar os objectivos propostos para garantir uma educação de qualidade.

Assim, as actividades do conselho impactam significativamente na gestão da escola, ao estabelecer canais de comunicação, promovendo maior participação dos pais/encarregados de educação, a comunidade escolar, aos alunos e funcionários.

Deste modo, fortalece-se o vínculo entre a escola e a comunidade, criando um ambiente democrático e colaborativo. Além disso, as decisões do conselho impactam directamente a qualidade do ensino e os recursos disponíveis, contribuindo para um ambiente de aprendizagem seguro. A capacitação dos membros do conselho é vital para garantir uma educação de qualidade, enquanto sua actuação pode melhorar o bem-estar e a saúde da comunidade escolar.

#### **2.4 Relação entre as actividades do conselho escolar e a gestão da escola**

De acordo com o manual de Apoio aos conselhos de Escola Primária (2015), o Conselho de Escola e a gestão escolar estabelecem uma relação fundamental no funcionamento eficaz e na melhoria contínua da escola, é essencial que o conselho de escola e a gestão escolar possuam uma relação de modo que trabalhem de forma colaborativa, buscando sempre o melhor para a instituição e para o desenvolvimento dos alunos.

O Conselho Escolar coordena a gestão escolar, é responsável pelo estudo, planeamento e acompanhamento das principais acções da escola no dia-a-dia. É também o órgão de vivência cidadã, de apropriação de saberes diferenciados, de democratização da escola, que tem influenciado as relações escola-comunidade (Gestão em rede, 2004).

As actividades do conselho escolar na gestão da escola oferecem uma educação de qualidade que atende às necessidades da escola, promovendo o sucesso académico e preparando os alunos para o futuro. Um conselho escolar eficaz trabalha em colaboração com os professores, pais e comunidade para promover uma cultura de excelência educacional e inovação pedagógica. A gestão escolar é uma parte essencial da administração escolar, concentrando-se nas práticas de ensino e aprendizagem dentro da

escola, podendo manter uma relação de interdependência com as actividades do conselho de escola (Barros, 2009).

As actividades do conselho de escola se relacionam a gestão escolar de modo a participar do desenvolvimento e revisão do currículo escolar (Barros, 2009), além disso a participação do conselho na gestão da escola envolve a tomada de decisões abrindo um espaço de participação da comunidade na gestão democrática e participativa, na qual diferentes membros da comunidade têm voz nas questões que afectam a escola. Isso contribui para a implementação de políticas e práticas mais alinhadas com as necessidades e aspirações da comunidade escolar, com vista a incluir a revisão e actualização dos programas de ensino para garantir que estejam alinhados com os padrões educacionais, as necessidades dos alunos e as expectativas da comunidade.

Pode-se perceber que o conselho é responsável por analisar e propor medidas de políticas educacionais que melhorem o processo de ensino da escola, enquanto a gestão da escola é responsável pela execução dos planos e pela gestão das actividades e recursos financeiros e materiais para a escola.

De acordo com Brito (2008), o fortalecimento da participação democrática por meio das actividades do conselho escolar na gestão pode promover uma cultura de colaboração e responsabilidade partilhada, criando um ambiente no qual todos os membros da comunidade escolar se sentem parte do processo de tomada de decisão e se envolvam activamente na busca por objectivos comuns.

Apoiar programas extracurriculares e actividades de enriquecimento que complementem o currículo escolar que promovam o desenvolvimento cognitivo dos alunos. Na medida que incluirá actividades desportivas, artísticas, culturais e de serviço comunitário (Brito, 2008).

Entende-se que por estar envolvido na definição dos objectivos da escola e na promoção da cultura, poderá participar da implementação de sistemas de avaliação para medir o aproveitamento dos alunos. Através do envolvimento de revisões periódicas dos resultados de testes padronizados, taxas de aprovações e outros indicadores de sucesso escolar.

Actividades do conselho escolar na gestão escolar desempenham uma relação de promoção do desenvolvimento profissional dos professores e funcionários, garantindo que tenham acesso a oportunidades de formação contínua e recursos educacionais relevantes de modo a ajudar a fortalecer a capacidade dos professores de fornecer uma instrução de alta qualidade aos alunos; apoia a implementação de práticas pedagógicas inovadoras e eficazes que melhorem o ensino e a aprendizagem incluindo a introdução de novas tecnologias escolares, métodos de ensino diferenciados e abordagens de aprendizagem baseadas em projectos (Rezende, 1999).

Além disso poderá trabalhar para criar um ambiente de aprendizagem inclusivo e positivo, onde todos os alunos se sintam valorizados e apoiados em seu crescimento académico e pessoal. Podendo envolver a implementação de políticas e programas para promover a equidade, diversidade e inclusão na escola (Rezende, 1999).

A partir das contribuições dos autores acima, pode-se perceber que as actividades do conselho e a gestão da escola estabelece uma relação de diálogo e cooperação com a gestão, o conselho de escola deve contribuir para a promoção de um clima de confiança e respeito entre a escola e a comunidade. Deve ser uma fonte importante de informações sobre a comunidade escolar e sobre os recursos disponíveis para melhorar o nível de ensino na escola.

Neste sentido serve de apoio e supervisão, podendo actuar como um corpo de avaliação e orientação para a gestão escolar, proporcionando suporte e monitoria das actividades da escola, no sentido de garantir a qualidade do processo educacional.

Além disso o conselho de escola funciona como um fórum de discussão e consulta para a gestão escolar, contribuindo na comunicação entre a escola e a comunidade, para garantir a participação efectiva da comunidade na gestão da escola. Ademais envolve a responsabilização e colaboração, para promover essa responsabilidade de modo a levar a gestão escolar e os funcionários da escola a entender que suas actividades e processos são supervisionados, devendo se adequar aos interesses da comunidade escolar, promovendo a relação de colaboração e planeamento na medida que irá contribuir com a definição de metas e objectivos da escola.



## **CAPÍTULO III - METODOLOGIA**

De acordo com Marconi e Lakatos (2003) método é o conjunto das actividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objectivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

### **3.1 Descrição do local de estudo**

A pesquisa decorreu na Escola Primária Unidade 27 (EPU 27), localizada no bairro de Mavalane "A", Distrito Municipal Ka Mavota, Cidade de Maputo. A Escola dispõe de oito (8) salas de aula, uma (1) cantina, uma (1) sala de professores, quatro (4) casas de banho, uma (1) sala armazém, duas salas (3) do director e director pedagógico e secretaria, respectivamente, conforme ilustram as figuras 1, 2 e 3 dos anexos.

A escola conta com um número de 16 professores dos quais 10 são do sexo feminino e 6 do sexo masculino. Actualmente a Escola tem a capacidade de albergar 1200 alunos do ensino primário, leccionando três (3) regimes de turnos.

### **3.2 Tipo de pesquisa**

#### **3.2.1 Quanto a abordagem metodológica**

Quanto à abordagem, a presente pesquisa é qualitativa, a qual, considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objectivo e a subjectividade do sujeito que não pode ser traduzido em números (Kauark, Manhães & Medeiros, 2010).

O que justifica esta abordagem, é que não interessa aqui, mensurar ou medir o nível de impacto, mais sim, compreender como as actividades do conselho impactam na organização e gestão da escola.

Esta pesquisa é crucial visto que procura trazer elementos cognitivos e tangíveis do contributo do conselho da escola na organização e gestão escolar.

### **3.2.2 Quanto a sua natureza**

A pesquisa, sob o ponto de vista da sua natureza, é uma pesquisa básica que de acordo com Silva (2004), a pesquisa básica é aquela que objectiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista.

A presente pesquisa trata-se de uma pesquisa básica, porque ela busca entender o impacto das actividades do conselho de escola na gestão escolar, e com isso poder contribuir para a ampliação do conhecimento científico necessário para o desenvolvimento de várias teorias.

### **3.2.3 Quanto aos objectivos**

Conforme Gil (2008), quanto aos objectivos, a pesquisa pode ser classificada em exploratória. A presente pesquisa é exploratória, porque, conforme versa a literatura, este tipo de pesquisa se enquadra nos estudos de caso onde objectiva facilitar a familiaridade do pesquisador com o problema objecto da pesquisa, para permitir a construção de hipóteses ou tornar a questão mais clara, isto é, compreender o impacto das actividades do conselho de escola na gestão escolar. A pesquisa exploratória é aquela que visa tornar o problema de pesquisa mais explícito.

A presente pesquisa é exploratória, pois esta envolveu o levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema, assumindo geralmente, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

### **3.2.4 Quanto aos procedimentos técnicos**

É uma pesquisa bibliográfica, que de acordo com Gil (2008) é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente por: livros, revistas, publicações periódicas e artigos científicos, jornais, boletins, dissertações, teses, material cartográfico e internet, com o objectivo de colocar o pesquisador em contacto directo com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa.

É uma pesquisa bibliográfica, porque envolve a análise e síntese de estudos anteriores, teorias e pesquisas relevantes sobre o impacto das actividades do conselho de escola na gestão escolar, a partir de artigos académicos, livros, revistas científicas, relatórios e outras fontes de literatura académica para obter uma compreensão abrangente do tema.

### **3.3 População e amostra**

#### **3.3.1 População**

De acordo com Vieira (2008), universo ou população é o conjunto de objectos, indivíduos (não necessariamente pessoas) ou resultados experimentais, acerca do qual se pretende estudar alguma característica comum.

A população desta pesquisa é constituída pelo director pedagógico, chefe da secretaria, todos os elementos do conselho da Escola, professores.

#### **3.3.2 Amostra**

Segundo Vinuto (2014), amostra, é entendida como “um subconjunto de indivíduos da população-alvo”, sobre o qual o estudo será efectuado. Amostra é parte da população ou do universo, seleccionado de acordo com uma regra ou um plano. Refere-se ao subconjunto do universo ou da população, por meio do qual estabelecemos ou estimamos as características desse universo ou dessa população.

Assim nesta pesquisa foi colhida uma amostra de 4 indivíduos o que corresponde a uma parte da pesquisa. Para a selecção dos elementos da amostra foi usada a técnica de bola de neve.

Amostragem nomeado como bola de neve é uma forma de amostra não probabilística, que utiliza cadeias de referência. Ou seja, a partir desse tipo específico de amostragem não é possível determinar a probabilidade de selecção de cada participante na pesquisa, mas torna-se útil para estudar determinados grupos de difícil acesso.

Esta técnica é um método de amostragem de rede útil para se estudar populações de difícil acesso ou estudadas ou que não há precisão sobre sua quantidade. Essas dificuldades são encontradas nos mais variados tipos de população, mas em especial nos três tipos que seguem: as que contêm poucos membros e que estão espalhados por uma grande área; os estigmatizados e reclusos; e os membros de um grupo de elite que não se preocupam com a necessidade de dados do pesquisador (Bernard, 2005).

A utilização desta técnica, mostrou-se como um processo de permanente colecta de informações, que procurou tirar proveito das redes sociais dos entrevistados identificados para fornecer a pesquisadora com um conjunto cada vez maior de contactos potenciais, sendo que o processo foi finalizado a partir do critério de ponto de saturação.

O presente estudo foi realizado na Escola primária Unidade 27 no Distrito Ka Mavota, que lecciona o 1º e 2º grau do ensino primário (1ª à 6ª Classe). Para sua realização, recorreu-se a amostra por bola de neve, esta técnica é um método de amostragem de rede útil para se estudar populações de difícil acesso ou estudadas ou que não há precisão sobre sua quantidade (Bernard, 2005).

O presente estudo foi constituído pelo director pedagógico, chefe da secretaria, professor da 4ª classe e presidente do conselho de escola. O director pedagógico da escola escolheu-se pelo facto de ser profissional que zela pela aprendizagem dos alunos e com responsabilidades de administrar todas as actividades da escola. Assim sendo, facultou as informações necessárias para os objectivos da pesquisa, o chefe da secretaria escolheu-se pelo facto de ter uma experiencia em gestão administrativa. Assim sendo, forneceu dados e informações necessárias para o estudo em caso, o presidente do conselho, escolheu-se pelo facto de ter sido responsável do conselho de escola, assim sendo, forneceu informações úteis para o estudo em causa. O professor, escolheu-se pelo facto de ser agente que lida directamente com o aluno no processo de ensino e aprendizagem.

### **3.4 Perfil dos participantes**

Durante a recolha, procurou-se dialogar com um total de 4 participantes, com idades compreendidas entre 25-65 anos e com nível de escolaridade que varia de ensino básico a nível superior. Os participantes vivem nos bairros da cidade de Maputo e Matola.

**Tabela 1.** Participantes da entrevista da EPU 27

N°	Participante	Género		Nível de Escolaridade
		Masculino	Feminino	
1	Director Pedagógico	X		Nível Superior
2	Chefe da Secretaria		X	Nível Médio
3	Presidente do conselho de Escola	X		Nível Básico
4	Professor da Escola	X		Nível Médio

Fonte: Elaborado pela autora

### **3.5 Técnicas e instrumentos de recolha de dados**

Para a operacionalização dos métodos acima indicados foram usados as seguintes técnicas na recolha de dados: Entrevista e Análise documental.

#### **3.5.1 Entrevista semi-estruturada**

A técnica de entrevista individual e instrumento é entrevista semi-estruturada. De acordo com Gil (1999), a técnica de entrevista é uma forma de interacção social. Mas especificamente é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca colectar dados e a outra se representa como fonte de informação. Neste contexto, usou-se a entrevista semiestruturada, esta técnica traz contribuições de conhecimentos de professores, director geral, director pedagógico e todos integrantes do conselho de escola da Escola Primária Completa Unidade 27.

A escolha da entrevista semiestruturada foi porque ela é o melhor caminho para a obtenção de informações acerca do que as pessoas crêem, esperam, sentem, sabem, fazem ou fizeram, visto que, para além da opiniões e dizeres objectivos dos entrevistados, é igualmente possível aferir o subjectivo através de sinais não-verbais.

### **3.6 Observação**

#### **3.6.1 Observação sistemática**

A observação sistemática tem planeamento, é realizada em condições controladas para responder aos propósitos preestabelecidos.

Nas pesquisas desse tipo, o pesquisador sabe quais os aspectos da comunidade ou do grupo que são significativos para alcançar os objetivos pretendidos. Por essa razão, elabora previamente um plano de observação.

A observação sistemática pode ocorrer em situações de campo ou de laboratório. Na observação sistemática, o pesquisador, antes da colecta de dados, elabora um plano específico para a organização e o registo das informações. Isso implica estabelecer, antecipadamente, as categorias necessárias à análise da situação (Prodanov e Freitas 2013).

Para a presente pesquisa, optou-se pelo método de observação sistemática, porque vai de acordo com o problema de pesquisa, uma vez que aproximou-se a escola para se fazer uma observação.

### **3.6.2 Análise documental**

Esta técnica é usada para obter dados de forma indirecta, dados esses que tomam a forma de documentos, livros, jornais, revistas etc. (Gil, 2008). Para esta pesquisa, a técnica documental é crucial para o desenvolvimento do trabalho que apoia-se em documentos publicados de forma física e electrónica, de modo a trazer evidências dos argumentos atinentes a análise do envolvimento de conselho de escola na gestão da instituição.

### **3.7 Questões éticas**

Segundo Lundin (2004), todo o processo de pesquisa implica a ruptura com a verdade estabelecida, com o estado que nas ciências, quando um tema é posto em pesquisa como problema, há um exercício para testar uma (nova) realidade empírica, ou para (re) contextualizá-la total ou parcialmente.

Ainda de acordo com Lundin (2004), a ética é chamada de imediato, para toda a investigação científica.

Para o desenvolvimento do presente trabalho, primeiramente a pesquisadora endereçou à instituição o pedido de recolha de dados presencialmente. No mesmo foi feita a apresentação do tema que logo em seguida marcou-se um encontro informal, para uma primeira impressão sobre como iria decorrer o processo da pesquisa e quem seriam os

possíveis intervenientes. Posto isso, a pesquisadora solicitou a credencial junto da Faculdade de Educação e a permissão pela instituição em estudo.

Quanto ao respeito às normas éticas, foram considerados os seguintes aspectos: permissão, anonimato e confidencialidade.

Adiante, foi explicada a garantia que detém para os intervenientes do estudo:

- O objectivo e a natureza do trabalho, dizendo ao entrevistado como foram escolhidos;
- Assegurou o anonimato do entrevistado e o sigilo das respostas;
- Garantiu que o entrevistado sentisse-se livre para interromper, pedir esclarecimentos e criticar o tipo de perguntas;
- Permitiu que o entrevistado possa falar algo da sua própria formação, experiência e áreas de interesse;
- Solicitou autorização para gravar a entrevista, explicando o motivo da gravação.

## CAPÍTULO IV – ANÁLISE E TRATAMENTO DOS RESULTADOS

O presente capítulo procurou fazer a análise dos resultados obtidos durante a entrevista aos membros do conselho de escola e direcção da Escola Primária Unidade 27, visando discutir com base na revisão da literatura, e organizá-los por forma a encontrar respostas aos objectivos específicos definidos na pesquisa.

Em função dos objectivos específicos, foram-se colhendo as seguintes respostas:

### **4.1 Actividades desenvolvidas pelo conselho da Escola Primária Unidade 27**

A partir das respostas obtidas durante a entrevista, foi possível identificar algumas actividades desenvolvidas pelo conselho escolar.

Quando questionado sobre às actividades desenvolvidas pelo conselho de escola, um dos entrevistados, director pedagógico (DP) referiu que *“o conselho de Escola participou na elaboração do plano de desenvolvimento da Escola durante o período de 2022-2023. Além disso, destacou que participou da pintura da Escola, contribuiu para a compra do sino escolar e houve reparação das carteiras de salas de aula através da contribuição dos pais e encarregados de educação; o CE participou na assistência das crianças carenciadas através dos assuntos sociais.*

Na mesma linhagem, o presidente do conselho de escola (PCE), afirmou que *“o CE participou na contratação do guarda da Escola, e que o mesmo guarda foi pago pela contribuição dos pais onde trabalhou no período entre 2022-2023”.*

Nesse sentido o DP, chefe de secretaria (CS) e o Professor partilharam da mesma opinião ao referirem que *“o conselho participou na aprovação de compra de material escolar para os alunos carenciados através do fundo ADE (apoio directo a escolas) e o conselho esteve para fazer entrega do material aos alunos.”*

Em decorrência o DP e o CS, comungaram da mesma ideia ao responder que como actividade o CE *“aprovou o plano de desenvolvimento da Escola, a elaboração do regulamento interno da escola.”*

Olhando para as respostas, o conselho de escola desenvolveu algumas actividades, de acordo com REGEB (2008) o conselho de escola, tem uma série de actividades a seguir e este artigo estabelece que o CE deve ser um espaço de debates e tomada de decisões colectivas, voltadas a reflexão das necessidades e dificuldades que a escola enfrenta, contribuindo para a melhoria e qualidade do ensino. Ainda nesta senda de acordo com Delgado (2012) por exemplo, o conselho de escola exerce actividades como, participar na aprovação do projecto educativo da escola, Participar da alteração do regulamento interno.

No que concerne as actividades desenvolvidas pelo conselho de EPU 27, é notório que o conselho se esforçou para alcançar seus objectivos e contribuir no funcionamento eficaz da escola, porém este órgão apresenta défice no alcance de algumas actividades plasmadas no REGEB (2008), no seu artigo 12, como por exemplo: Pronunciar-se sobre o desempenho dos titulares de cargos de direcção, Propor à entidade competente a exoneração ou nomeação do Director e de outros membros da direcção da escola, com fundamento em procedimento atentatório ao prestígio e dignidade da função ou incompetência grave, e Pronunciar-se sobre as infracções cometidas e medidas disciplinares a aplicar aos docentes, pessoal administrativo e outros trabalhadores e alunos da escola, sem prejuízo da confidencialidade do processo disciplinar.

Em relação a elaboração, aprovação do projecto político pedagógico da escola e o orçamento da escola o DP referiu *que “o conselho de escola sempre participou na aprovação do plano de desenvolvimento das actividades e na gestão do ADE na compra do material escolar e na fiscalização do mesmo.”*

O CS e o PCE foram unânimes ao referir que, *“houve uma contribuição para a compra de vidros para algumas salas de aulas; participou na aprovação do orçamento da escola.”*

Portanto, segundo Ferreira (2008), as actividades do conselho escolar incluem elaboração e aprovação do projecto político pedagógico da escola, a discussão e aprovação do orçamento da escola, além de acompanhar e avaliar a sua execução.

Assim, o conselho tem desenvolvido e contribuído, embora esse desenvolvimento não seja o suficiente, os membro do CE têm conhecimento dos regulamentos que falam do apoio ao

conselho como o manual de apoio aos conselhos de escolas primarias 2015, REGEB 2008, mas por negligência ou outros factores eles não tem levado em conta o mesmo, pois, fica claro que este órgão esta longe de desenvolver actividades significativas para a boa gestão e desenvolvimento da escola, porque se limita em aprovar e contribuir na arrecadação de fundos monetários.

Sobre o desenvolvimento de actividades culturais, desportivas e programas especiais visando a integração da família-escola-comunidade o DP e o PCE, concordaram ao afirmar que *“contribuiu-se um valor para construção de uma sala usada como armazém, em que o CE participou.”*

Bem como o PCE referiu que *“realizou-se actividades como palestras sobre temas de saúde, higiene, educação ambiental; Para o efeito disponibilizou-se material educativo, de higiene, também material informativo como panfletos e vídeos explicativos para consciencialização, da comunidade e alunos. Também houve sensibilização para a planificação da festa do dia 1 de Junho e sensibilizou a comunidade e encarregados de educação para que se envolvessem mais nas actividades escolares.”*

Da mesma forma, o professor enfatizou que *“ sensibilizou-se aos pais e encarregados de educação para a questão dos atrasos e assiduidade dos alunos e fez-se visitas dos alunos que faltavam muito a escola para perceber dos motivos.”*

Por outro lado o professor e o CS alinharam do mesmo pensamento ao referir que *“o conselho de escola traçou alguns planos para resolução de alguns problemas que a escola enfrentou, como a falta de giz, apagadores, material de limpeza onde participou da aprovação do plano anual da escola acrescentando que conselho participou da aprovação dos relatórios anuais da Escola.”*

Por sua vez, o professor, referiu que *“o conselho de Escola por acaso também tem escutado as reclamações dos pais/ encarregados de educação e dos alunos, uma vez que participou nos Debates ou reuniões do acompanhamento para a melhoria do ensino e aprendizagem dos alunos, além disso, este acrescentou que, houve mobilização da*

*participação dos alunos que faltavam muito a escola, diminuindo assim o número de faltas.”*

Assim, indo ao encontro do que é defendido por Pontes (2015), o conselho escolar deve actuar na mediação de conflitos e na promoção da integração dos entre os diversos membros da comunidade escolar, como professores, alunos pais e funcionários. Porém Silva (2010), refere que as actividades do conselho escolar envolvem a elaboração de planos de acção para resolver os problemas identificados na escola, a promoção de campanhas educativas e a organização de eventos culturais e desportivos. Em contrapartida, Segundo Pontes (2015), cabe ao conselho de escola acompanhar o desempenho escolar dos alunos, propor acções de melhoria e promover a participação da comunidade no ambiente escolar.

A luz das actividades mencionadas acima, pode-se notar que o conselho de escola da EPU 27, realizou algumas actividades para o desenvolvimento da mesma, houve melhoria na comunicação a partir da direcção da escola, o conselho de escola e a comunidade.

Embora ainda não se tenha alcançado o nível desejado do envolvimento, e essas mesmas actividades não se espelhem na sua totalidade das actividades que constam do regulamento geral do ensino básico. Pode se perceber que estas actividades não foram suficientes e não reflectiram a realidade que a escola apresentava, a partir desta constatação, pode-se afirmar que as escolas não cumprem na sua plenitude o preceituado no REGEB (2008) no seu artigo 12, porque se planificassem de acordo com este regulamento, o funcionamento da escola poderia melhorar.

As actividades do CE previstas no REGEB (2008) não são observadas, por esse motivo o conselho da EPU 27 enfrentou dificuldades para a gestão institucional. Por outro lado pode-se perceber que o conselho de escola, limita-se em participar das aprovações, reuniões trimestrais e contribuições quando convocados, fora a isso foi possível perceber que a falta de capacitação e conhecimento do REGEB por parte dos membros do conselho de escola é um dos motivos principais para o fraco desenvolvimento da escola.

#### 4.2 Impacto das actividades desenvolvidas pelo CE na gestão da EPU 27

A tabela seguinte mostra os impactos mais referenciados pelos entrevistados, pode-se constatar na mesma que teve impacto nos seguintes aspectos.

**Tabela 2.** Impacto das actividades desenvolvidas pelo CE na gestão da EPU 27

<b>Actividades</b>	<b>Impacto</b>	<b>% de referenciação</b>
Participação no Plano de actividades escolares	Houve Melhoria de plano de actividades curricular, aumentou o número de encontros com a comunidade e pais encarregados de educação	21%
Participação na contratação de funcionários	Envolvimento na contratação transparente do guarda da Escola	20%
Participação na conservação da infra-estrutura	Melhoria na conservação da infra-estrutura, pintura da Escola	19%
Participação na Assistência Social	Assistência das crianças carenciadas e dos que faltavam nas aulas	18%
Participação na gestão financeira	Houve transparência na gestão financeira, O conselho participou na aprovação de compra de material escolar	12%
Participação na manutenção e conservação do material	Melhoria do cuidado do equipamento escolar, contribuições para reparação das carteiras das salas de aulas, construção de sala de armazém	10%
	<b>Total</b>	100%

**Fonte:** Elaborado pela autora

Como dito anteriormente, sobre o impacto das actividades, na perspectiva de Esteban (2009), ressalta que fortalece a participação democrática na gestão da escola, promovendo o envolvimento activo de pais, alunos, professores e funcionários na definição de políticas e práticas educacionais.

Segundo o Manual de Apoio aos Conselhos de Escola Primária (2015), os pais podem apoiar a escola na organização de um conjunto de actividades que têm por finalidade,

melhorar o desempenho e desenvolvimento da escola, Participação em equipas para trabalhos voluntários de apoio à escola (construção e reabilitação de salas de aula, sanitários, latrinas melhoradas e casas para professores, com recurso ao material local ou convencional, limpeza, jardinagem, entre outros).

Embora tenha tido impacto positivo, alguns não se fizeram sentir como por exemplo o acompanhamento e apoio dos seus filhos na realização de trabalhos de casa, contacto regular com os professores para se informar do aproveitamento e comportamento dos seus educandos, e apoio aos alunos com dificuldades de aprendizagem, mencionados pelo manual referenciado.

O conselho de escola trouxe melhorias na gestão e ambiente da EPU 27, o seu envolvimento nas actividades e gestão da escola foi significativa e percebeu-se que houve satisfação por parte do conselho assim como a própria escola.

#### **4.3 Relação entre as actividades do CE e a gestão da Escola Primária Unidade 27**

Em relação a pergunta, o DP respondeu que: *“a escola pertence a comunidade e nesse sentido os membros da comunidade fazendo parte da Escola acaba havendo uma relação de complementaridade, porque para a elaboração de algumas actividades depende-se do conselho de escola, porém, actividades que lhes compete como a aprovação do plano, a elaboração do regulamento interno escolar, onde o conselho deve fazer parte, porque leva-se instrumentos que já existem para poder se criar o regulamento, a fim de ajustar o horário de entrada e saída, entrando em consenso com o projecto da escola e o conselho no sentido de conhecer melhor a zona e quais são as idades dos alunos, se vai interferir ou não no horário de saída.”*

Por outro lado sobre a mesma pergunta, PCE argumentou que, *“há relação de dependência sobre algumas actividades que a escola não pode aprovar ou realizar sem o conselho, e fora a isso a comunicação da escola, CE e a comunidade melhorou muito no que se refere a resolução de conflitos no ambiente interno da Escola”*. Isto é, se a gestão for boa, eles terão motivação para trabalhar nas actividades da Escola.

Entretanto, o chefe de secretaria partilhou que, *“Olhando para as actividades e a gestão pode-se tirar a conclusão que estes passaram a ter confiança e tomar decisões juntos e assim enfrentar todos desafios e desta fortalecer a relação da Escola e a comunidade escolar.”*

Por sua vez, o professor, entende que, *“as actividades do conselho escolar auxiliaram para a responsabilidade, boa gestão ou até mudar a forma de gestão da escola, acrescentou ainda que passou a haver uma boa relação entre pais e encarregados de educação com a escola e participação nos programas e actividades escolares e melhorou o desempenho por parte dos alunos.”*

Portanto, de acordo com Gestão em rede (2004), Conselho Escolar coordena a gestão escolar, é responsável pelo estudo, planeamento e acompanhamento das principais acções da escola no dia-a-dia. É também o órgão de vivência cidadã, de apropriação de saberes diferenciados, de democratização da escola, que tem influenciado as relações escola-comunidade. Segundo Barros (2009), Um conselho escolar eficaz trabalha em colaboração com os professores, pais e comunidade para promover uma cultura de excelência educacional e inovação pedagógica e acrescenta que a gestão escolar é uma parte essencial da administração escolar, concentrando-se nas práticas de ensino e aprendizagem dentro da escola, podendo manter uma relação de interdependência com as actividades do conselho de escola.

De acordo com Brito (2008), o fortalecimento da participação democrática por meio das actividades do conselho escolar na gestão pode promover uma cultura de colaboração e responsabilidade partilhada, criando um ambiente no qual todos os membros da comunidade escolar se sentem parte do processo de tomada de decisão e se envolvam activamente na busca por objectivos comuns.

Neste sentido, olhando para as respostas apresentadas pelos entrevistados pode-se entender que, os entrevistados corroboram na importância e necessidade de existência da relação entre as actividades do conselho escolar e a gestão escolar, percebe-se que melhorou a relação da comunidade e a escola, a participação da comunidade nas despesas da escola, maior rigor e justiça nas decisões tomadas e gratuidade do ensino.



## **CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E SUGESTÕES**

Este trabalho procurou analisar o Impacto das Actividades do Conselho de Escola na Gestão Institucional da Escola Primária Unidade 27. Tomando em consideração aos objectivos definidos e os resultados obtidos no presente trabalho de investigação, neste capítulo, são apresentadas as conclusões e recomendações relativamente ao tema que a pesquisadora se propôs investigar.

### **5.1. Conclusões**

Em relação ao primeiro objectivo, os resultados apontam que o CE influenciou e contribuiu para o funcionamento da escola embora ainda tenham dificuldades em cumprir o que está plasmado no REGEB, e falta de apoio por parte da Escola na formação/capacitação dos membros do CE, o que resultou no fraco desenvolvimento da instituição. É fundamental que continue a se apostar neste órgão, pois o seu impacto trouxe benefícios para o funcionamento da Escola e inclusão social a nível da escola-comunidade no geral.

No que diz respeito o segundo e terceiro objectivo um dos impactos referidos durante a entrevista foi, a confiança que se construiu na relação entre o CE, pais/encarregados de educação e a escola, na medida que o CE e a comunidade passaram a ter espaço e oportunidade de acompanhar de perto as actividades e o trabalho desenvolvido na escola, através do envolvimento na definição de planos e políticas de gestão da escola.

O CE deve ser um órgão autónomo em questões financeiras para que não dependa muito das contribuições dos pais/encarregados de educação, porque nem sempre estão motivados para contribuir de forma espontânea. Quanto ao quarto objectivo, os resultados apontam que houve relação entre as actividades do CE e a gestão da escola nos aspectos de complementaridade, dependência, confiança e responsabilidade uma vez que a escola pertence a comunidade e os membros do CE fazendo parte da comunidade fazem de tudo para poder apoiar a escola na organização e gestão da mesma, através das actividades desenvolvidas pela mesma. É necessário incentivar mais o CE e os encarregados de educação para frequentarem sempre nas reuniões e debates abertos sobre questões ligadas ao funcionamento da escola.

Em suma, fica claro que a participação do CE nas actividades e gestão da escola teve impacto positivo para a transparência na gestão e racionalização dos recursos, criando um ambiente saudável entre o CE, pais/encarregados de educação e a própria escola.

## **5.2. Sugestões**

Com base nos resultados e nas conclusões do presente estudo, recomenda-se

### **A direcção da escola**

- Que abra o espaço para tomada de decisões do Conselho de Escola, onde tanto todos os membros do conselho possam contribuir com ideias e decisões com vista a que o conselho cumpra com os deveres pelo qual foi criado;
- Criar condições de capacitação nos conhecimentos das leis e normas estabelecidas pelo MEDH para os membros do CE.

### **Aos membros do conselho de escola**

- Recomenda-se aos membros do conselho de escola que cada um tenha o manual de apoio ao conselho de escola e conheça o mesmo, para uma melhor planificação e execução das actividades.
- Recomenda-se ainda que os membros do CE tenham domínio do manual de apoio ao conselho de escola.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bernard, H. R. (2005). *Research methods in anthropology: qualitative and quantitative approaches*. Lanham, MD: Altamira Press;
- Brito, A. M. (2008). *Concepções do conselho de escola: composição, competências, funções*. V.2. São Paulo;
- Barros, F. S. (2009). *Dimensões da gestão pedagógica*. (3ed). São Paulo;
- Ball, S. J. (2006). *Política Educacional e Classe Social: Obras Seleccionadas de Stephen J. Ball*. Editora Cortez;
- Ciseski, A. A., & Romão, J. E. (2004) *Conselhos de Escola. Constituintes da Escola Cidadã*. In Gadotti, M., & Romão, J. E. (Orgs.). *Autonomia da escola: Princípios e propostas*. 6ª. ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire. (Guia da Escola Cidadã, v.1);
- Costa, A. C. G. (2016). *Gestão Financeira Escolar: Estratégias e Práticas para a Sustentabilidade das Instituições de Ensino*. São Paulo. FGV;
- Delgado, P., Diogo, V., Carvalho, J.M.S., & Martins, P. (2022). *Qual o papel do conselho geral na gestão das escolas públicas portuguesas? Percepções dos directores*;
- DNEP, MEDH, (2015). *Manual de apoio pedagógico*. Maputo;
- Drescher, C. H. P. (2014). *A importância do conselho escolar para a gestão democrática da escola*. Universidade federal de santa maria centro de educação curso de especialização lato sensus em gestão educacional. Monografia;
- Duvernoy, D. S. A. C. (2000). *Concepções das actividades na gestão de escolas públicas*. Sér.-Estud. Vol. 27 no.61 Campo Grande;
- Esteban, M. T. (2009). *Participação Democrática na Gestão Escolar*. Editora X;
- Ferreira, N. S., & Aguiar, M. A. (2004). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos (Orgs)*. (4ª ed.). São Paulo: Cortez;

- Ferreira, J. A. (2008). *O papel do conselho de escolar na governança da escolar*. Educação na sociedade, 19(2), 233-248.
- Ferreira, R. (2018). Gestão financeira na educação: um panorama dos avanços e desafios. Revista de Pesquisa de Gestão, Vol.11 (1);
- Fullan, M. (2007). *Change Forces: The Sequel*. New York: Routledge;
- Gestão em rede. (2004). O que é o conselho escolar. Disponível em:  
[http://www.gestaoemrede.org.br/conselho\\_escolar.htm](http://www.gestaoemrede.org.br/conselho_escolar.htm);
- Gil, A. C. (2009). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, 6ª edição, São Paulo;
- GIL, A. C. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas;
- Guarinello, N. L. (2003). *Uma morfologia da história: as formas da história antiga*. Politeia: História e Sociedade, Vol. 16;  
<https://www.webartigos.com/artigos/conselho-de-escola-como-orgao-democratico-no-processo-de-gestao-escolar-em-mocambique-um-estudo-de-percepcao-dos-membros-do-conselho-de-escola-em-instituicoes-do-ensino-primario-2016-2020/169672>;
- Kauark, F. S., Manhães, F. C. & Medeiros, C. H. (2010). *Metodologia de Pesquisa: Um Guia Prático*. Itatúba: Via Literarum.
- Libâneo, J. C. (2012) *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo;
- Lima, W. P. (2021). *Introdução ao conceito de actividade e sua relação com a educação escolar*, Brasília;
- Luck, H. (2009). *A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática*. 2001. Disponível em: <<http://progestaoead.files.wordpress.com/2009/09/a-evolucao-dagestaoeducacional-hluck.pdf>>. Acesso em: 21 de set. 2013;
- Luck, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo;

- Lundin, I. B. (2004). *Ética na Pesquisa Científica com Foco nas Ciências Sociais e Políticas*. Segunda Mostra de Ciência e Tecnologia (pp. 1-10). Maputo: CEEI-ISRI;
- Ibrahim, M. N. & Machado, J. (s.d). *O Conselho de Escola Como Espaço de Participação da Comunidade*. (s.l): (s.n);
- Masetto, M. T. (2011). *Gestão institucional da universidade*. [powerpoint]. Disponível em<[http://www.forumgestaoensinosuperior2011.ul.pt/docs\\_documentos/14/mtm.pdf](http://www.forumgestaoensinosuperior2011.ul.pt/docs_documentos/14/mtm.pdf)>. Acesso em 2 fev. 2016;
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos da metodologia científica*, 5ª edição, São Paulo;
- MEC. (2008). *Regulamento Geral do Ensino Básico*: DINEG/MEC-Moçambique;
- Ministério da Educação (2003). *Diploma Ministerial nº 54/2003*, de 28 de Maio. Maputo;
- Ministério da Educação (2005). *Resolução nº 8/2005- Aprova os qualificadores dos directores e chefes de Secretarias das Escolas*. Maputo;
- Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (2015). *Manual de Apoio ao Conselho de Escola Primária*. Maputo: MINEDH;
- Monticelli, N.A.M. (2021). *Avaliação institucional e gestão estratégica: vínculos necessários para o desenvolvimento institucional*. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior;
- Moreira, A. F., Pedrosa, J. G., & Pontelo, I. (2011). *O conceito de actividade e suas possibilidades na interpretação de práticas educativas*. Ensaio Pesquisa em Educação em Ciências, vol. 13, núm. 3, 2011. Minas Gerais;
- Not, L. (1981). *As pedagogias do conhecimento*. São Paulo: DIFEL;
- Pinto, J. M. R. (1994) *Administração e liberdade: um estudo do conselho de escola à luz da acção comunicativa de Jürgen Habermas*. 1994. Tese (Doutorado em Educação)- Faculdade de Educação. Universidade Estadual de Campinas. Campinas;

- Pontes, M. L.C. (2015). *A importância do conselho de escola no enfrentamento dos problemas escolares*. In J.O.M. Silva & A.R.P. Barbosa (Eds.), *Educação: história, actualidade e desafios*. São Paulo;
- POEMA (2010). *Gestão Do Património*. Maputo. Disponível em [https://docplayer.com.br/4098639-Gestao-do-patrimonioplanificacao-orcamentacao-execucao-monitoriaavaliacao.html#show\\_full\\_text](https://docplayer.com.br/4098639-Gestao-do-patrimonioplanificacao-orcamentacao-execucao-monitoriaavaliacao.html#show_full_text) , acesso a 2 de Abril de 2024;
- Prodanov, C. C., & Freitas, C. F. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico*. Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul – Brasil;
- Sá, V. (2004). *A participação dos pais na escola pública portuguesa: uma abordagem sociológica e organizacional*. Braga, Portugal: IEP/Universidade do Minho;
- Salvador, L. (2019). *A gestão patrimonial na escola pública: uma análise das práticas de um colégio público no Brasil*. *Revista de administração Pública*.
- Saviani, D. (1994). *Escola e Democracia*. Cortez Editora;
- Silva, A. (2004). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. (4ª Ed) Ver. Actual. Florianópolis: UFSC;
- Silva, J. O.M. (2010). *O conselho de escola: um estudo de caso de sua actuação nas escolas da rede municipal de São Paulo, brasil*: Universidade de São Paulo;
- Rezende, V. P. (1999). *Prática da gestão pedagógica: antecedentes, actividades, evolução*. Lisboa. Editora Presença;
- Vieira, M. T. F. A. S. (2008). *Amostragem*. Universidade de Aveiro. Portugal;
- Vinuto, J. (2014). *A amostragem em bola de neve na pesquisa Qualitativa: um debate em aberto*. Campinas;

## APÊNDICES

### Apêndice 1. Guião de entrevista ao Director Pedagógico da EPU 27

O presente guião de entrevista destina-se ao Director Pedagógico da EPU 27. O mesmo enquadra-se no trabalho de fim de curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, cujo tema é “*Análise do Impacto das Actividades do Conselho de Escola na Gestão Institucional: Caso da Escola Primária Unidade 27, Cidade de Maputo (2022 À 2023)*”, a entrevista é confidencial e de carácter individual, pelo que agradecia que desse a sua opinião de forma franca e honesta.

1. Que actividades o Conselho da Escola Primária Unidade 27 desenvolveu durante o período de 2022-2023?
2. Durante esse período não terá participado na elaboração e aprovação do projecto político pedagógico da escola? e/ou participado na discussão e aprovação do orçamento da escola?
3. Em que consistiram tais actividades?
4. Que impacto as actividades desenvolvidas pelo Conselho de Escola (nomeadamente, as mencionadas na pergunta anterior) tiveram?
5. Que impacto as actividades do conselho de escola causaram no que diz respeito a promoção da gestão participativa? Promoção da gestão transparente? Prestação de contas? Desenvolvimento e revisão do PPP? Resolução de conflitos?
6. Que relação existe entre as actividades do conselho escolar?

Obrigada pela colaboração

## Apêndice 2. Guião de entrevista a Presidente do Conselho de Escola da EPU 27

O presente guião de entrevista destina-se a presidente do Conselho de Escola da EPU 27. O mesmo enquadra-se no trabalho de fim de curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, cujo tema é “*Análise do Impacto das Actividades do Conselho de Escola na Gestão Institucional: Caso da Escola Primária Unidade 27, Cidade de Maputo (2022 À 2023)*”, a entrevista é confidencial e de carácter individual, pelo que agradecia que desse a sua opinião de forma franca e honesta.

1. Que actividades o conselho da escola Primária Unidade 27 desenvolveu durante o período de 2022-2023 na EPU 27?
2. Durante esse período não terá participado na elaboração e aprovação do projecto político pedagógico? e/ou no desenvolvimento de alguma actividade (Cultural ou desportiva e para a execução de programas especiais visando a integração da família-escola-comunidade)?
3. Em que consistiam tais actividades?
4. Que impacto as actividades desenvolvidas pelo conselho de Escola (nomeadamente, as mencionadas na pergunta anterior) tiveram?
5. Que impacto as actividades do Conselho de Escola causaram no que diz respeito ao aproveitamento pedagógico dos alunos, reabilitação das salas de aula, casas de banho, material de limpeza?
6. Que relação existe entre as actividades do conselho escolar?

Obrigada pela colaboração

### **Apêndice 3. Guião de entrevista dirigido ao Chefe da Secretaria da EPU 27**

O presente guião de entrevista destina-se ao chefe de secretaria da EPU 27. O mesmo enquadra-se no trabalho de fim de curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, cujo tema é “*Análise do Impacto das Actividades do Conselho de Escola na Gestão Institucional: Caso da Escola Primária Unidade 27, Cidade de Maputo (2022 À 2023)*”, a entrevista é confidencial e de carácter individual, pelo que agradecia que desse a sua opinião de forma franca e honesta.

- 1 Que actividades o Conselho da Escola Primária Unidade 27 desenvolveu durante o período de 2022-2023?
- 2 Durante esse período não terá participado na elaboração e aprovação do projecto político pedagógico da escola? e/ou participado na discussão e aprovação do orçamento da escola?
- 3 Em que consistiram tais actividades?
- 4 Que impacto as actividades desenvolvidas pelo Conselho de Escola (nomeadamente, as mencionadas na pergunta anterior) tiveram?
- 5 Que impacto as actividades do conselho de escola causaram no que diz respeito a promoção da gestão participativa? Promoção da gestão transparente? Prestação de contas? Desenvolvimento e revisão do PPP? Resolução de conflitos?
- 6 Que relação existe entre as actividades do conselho escolar?

Obrigada pela colaboração

#### **Apêndice 4. Guião de entrevista ao Professor da Escola da EPU 27**

O presente guião de entrevista destina-se ao professor da Escola da EPU 27. O mesmo enquadra-se no trabalho de fim de curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, cujo tema é “*Análise do Impacto das Actividades do Conselho de Escola na Gestão Institucional: Caso da Escola Primária Unidade 27, Cidade de Maputo (2022 À 2023)*”, a entrevista é confidencial e de carácter individual, pelo que agradeceia que desse a sua opinião de forma franca e honesta.

1. Que actividades o conselho da escola Primária Unidade 27 desenvolveu durante o período de 2022-2023 na EPU 27?
2. Durante esse período não terá participado na elaboração e aprovação do projecto político pedagógico? e/ou no desenvolvimento de alguma actividade (Cultural ou desportiva)?
3. Em que consistiam tais actividades?
4. Que impacto as actividades desenvolvidas pelo conselho de Escola (nomeadamente, as mencionadas na pergunta anterior) tiveram?
5. Que impacto as actividades do Conselho de Escola causaram no que diz respeito ao aproveitamento pedagógico dos alunos, reabilitação das salas de aula, casas de banho, material de limpeza?
6. Que relação existe entre as actividades do conselho escolar?

Obrigada pela colaboração

## Apêndice 5. Grelha de análise documental

Esta grelha foi elaborada, de acordo com os documentos oficiais da Escola Primária Unidade 27, que foram possíveis consultar, de modo, a entender o impacto das actividades do conselho de escola na gestão escolar.

Documentos verificados	Descrição/Constatações	Cumpre	
		Sim	Não
<b>Acta das reuniões do conselho de escola</b>	<p><b>Aspectos verificados:</b></p> <p>Actas das reuniões:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registo das discussões e decisões;</li> <li>• Assinaturas dos participantes;</li> <li>• Aprovação das actas anterior.</li> </ul> <p><b>Observações:</b></p> <p>Tinha como ponto de agenda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação e aprovação do plano anual da escola;</li> <li>• Apresentação do cheque ADE e do plano de compras;</li> <li>• Criação das comissões;</li> </ul> <p>Diversos.</p>	<b>X</b>	
<b>Plano financeiro da escola</b>	<p><b>Aspectos verificados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Previsão orçamentária para o ano lectivo;</li> <li>• Discriminação das receitas e despesas;</li> <li>• Aprovação pelo conselho de escola.</li> </ul> <p><b>Observações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O plano financeiro analisado contém os elementos essenciais e está em conformidade com as normas vigentes.</li> </ul>		<b>X</b>

## ANEXOS

### Anexo - I



**Figura 1. Vista frontal da EPU 27**

**Fonte: Autora**

**Anexo - II**



**Figura 2. Pátio da EPU 27**

**Fonte: Autora**

**Anexo - III**



**Figura 3. Sala de aulas da EPU 27**

**Fonte: Autora**

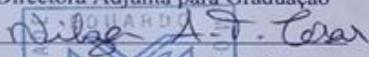
Anexo - IV

  
UNIVERSIDADE  
EDUARDO  
MONDLANE  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Credencia-se Alma Isaac Sulemone Mavria<sup>1</sup>, estudante do curso  
de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação<sup>2</sup>,  
a contactar Escola Primária Unidade 27<sup>3</sup>  
a fim de recolha de dados<sup>4</sup>.

Maputo, 01 de Julho de 2021<sup>5</sup>

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



  
no  
02/07/2021  
Adm  
Grazie voce Julio Teale

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

Figura 4. Credencial apresentada a EPU 27

Fonte: Autora