



ACADEMIA MILITAR “MARECHAL SAMORA MACHEL”
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E REGULAÇÃO DA EDUCAÇÃO

Elias Adelino Comussar

PERCEPÇÕES DA COMUNIDADE ESCOLAR, SOBRE GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA DO 1º/2º GRAU DE MULIO, NO DISTRITO DE MURRUPULA DE 2017 À 2019.

Nampula, Fevereiro 2022



ACADEMIA MILITAR “MARECHAL SAMORA MACHEL”
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E REGULAÇÃO DA EDUCAÇÃO

Percepções da Comunidade Escolar, sobre Gestão Participativa na Escola do 1º/2º Grau de Mulio, no Distrito de Murrupula de 2017 à 2019.

Dissertação a ser submetida na Academia Militar “Marechal Samora Machel” para a obtenção do Grau Académico de Mestre em Administração e Regulação de Educação.

Prof. Doutor: Pedro Marcelino

Nampula, Fevereiro 2022

Declaração

Para todos os efeitos, declaro que, esta dissertação constitui resultado da minha pesquisa e das orientações do supervisor sob tema a que me propus para esta área de estudo que é o culminar do fim do curso, exceptuando as citações que estão patentes ao longo do texto que provieram das referências bibliográficas dos autores mencionados. O seu conteúdo é original e nunca foi apresentado a nenhuma universidade para o propósito a que tem neste momento. Declaro ainda que, não poderá ser reproduzida por qualquer um sem que tenha a devida autorização do autor ou mesmo pela Academia Militar “ Samora Marechal Machel”.

O Autor

Elias Adelino Comussar

Nampula, aos ____/____/2022

AGRADECIMENTOS

Antes de mais, Agradeço à Deus por ter proporcionado a vida aos meus pais e estes gerar a mim.

Agradeço efusivamente ao meu orientador por tudo que fez para que eu pudesse ter orientações claras para a produção desta dissertação que culminasse com o fim do curso, tendo como suporte os conhecimentos que me foram transmitidos pelos incansáveis professores doutores, aí vão os meus imensuráveis agradecimentos. De igual modo, agradeço a todos os meus colegas de turma MARE pelo encorajamento que cada vez mais transmitia um a outro, na colaboração e efectivação dos trabalhos em grupo.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Adelino Comussar e Cecília Mualiu este primeiro a título póstumo por terem tido a sabia missão de me mandar a escola com toda força usada para o efeito.

De igual modo, dedico à minha família, nomeadamente; à senhora Joana Albino Camilo, minha esposa, aos meus filhos, Erica, Nicílio, Ivanilson, Ivanísia e Edmilson por todo o tipo de sofrimento que passaram para atender os meus estudos como residentes da mesma casa.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Comparativo das Interpretações de Morgan (1996) e Costa (1996).....	28
Tabela 2: Composição do Conselho de Escola.....	71
Tabela 3 – Síntese das entrevistas realizadas no âmbito do trabalho de campo.....	80

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Vista frontal da EPC de Mulio.....19

LISTA DE ABREVIATURAS

ADE – Apoio Directo as Escolas

CE – Conselho de Escola

CED – Centro Ensino à Distância

CLEC – Comissão de Ligação Escola-Comunidade

FRELIMO – Frente de Libertação de Moçambique

IFP- Instituto de Formação de Professores

OE – Orçamento do Estado

ONG - Organização não Governamental

PCEB – Plano Curricular do Ensino Básico

PEE – Pai encarregado de Educação

PNE – Política Nacional de Educação

RDH - Relatório do Desenvolvimento Humano

REGEB – Regulamento Geral do Ensino Básico

SNE – Sistema Nacional de Educação

MEC - Ministério da Educação e Cultura

MINED – Ministério Nacional de Educação

GLOSSÁRIO

Escola – Entende-se por Escola a instituição que se dedica ao processo de ensino e aprendizagem entre aluno e docente.

Comunidade Escolar – Consiste na interacção entre a escola e o meio sociocultural envolvente (pais, famílias, grupos profissionais).

Liderança - É a capacidade de motivar as pessoas para fazerem o que é necessário. É ainda orientação de pessoas de uma equipa para alcançar os objectivos

Gestão – palavra gestão advém do verbo latino gestione, gero, gessi, gestum, gerere, cujo significado é levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer e gerar.

Gestão Democrática - esta baseada na coordenação de atitudes e acções que propõem a participação social, ou seja, a comunidade escolar (professores, alunos, pais, a direcção, equipe pedagógica e demais funcionários) é considerada sujeito activo em todo o processo da gestão.

Gestão Participativa – É um modelo de administração estruturada na confiança entre os profissionais de diferentes níveis hierárquicos, por meio dele, os colaboradores participam do processo decisório e cultivam a livre interacção visando atingir os objectivos da organização.

Participação – é o caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se em si mesmo dominar a natureza e o mundo.

Índice

Declaração	iii
AGRADECIMENTOS	iv
DEDICATÓRIA.....	v
LISTA DE TABELAS	vi
LISTA DE FIGURAS	ii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	iii
GLOSSÁRIO.....	iv
RESUMO	xii
Abstrat	xiii
INTRODUÇÃO.....	14
Problematização.....	17
Problema.....	19
Delimitação do Tema:	20
Local de Estudo	20
Objectivo Geral.....	21
Objectivos Específicos	21
Justificativa.....	21
1.1.Escola	23
1.2. A Escola Pública.....	24
1.2.1.Imagens da Escola Como Organização	26
1.3. Educação.....	29
1.3.1. Educação Informal ou Educação Tradicional.....	33
1.3.2.O Papel da Educação Tradicional.....	34
1.3. 3. Educação Formal	34
1.4 - Gestão Escolar.....	35

1.4.1. Conceito: Participação	37
1.4.2. Tipos de Participação.....	41
1.4.3. Níveis de Participação	44
1.4.4. Graus da Participação da Comunidade	45
1.4.5. A Importância da Participação na Gestão Escolar.....	47
1.4.6. O Papel do Gestor.....	49
1.4.7. A Liderança na Gestão da Escola	50
1.4.8. Liderança Participativa.....	53
1.4.9. A Participação da Comunidade Escolar na Gestão da Escola.	54
1.4.10. Gestão Participativa na Educação em Moçambique.....	56
1.5. Democracia.....	57
1.5.1. Gestão Democrática na Escola	58
1.5.2. Gestão Democrática-Participativa	59
1.5.3. O Papel do Director Líder na Gestão Democrática	60
1.6. Participação dos actores escolares	64
1.7. Autonomia na Tomada de Decisão.....	65
1.8. Conselho de Escola.....	66
1.8.1. O Papel do Conselho de Escola.....	69
1.8.2. Funções do Conselho de Escola	70
1.8.3. Composição do Conselho de Escola.....	70
1.8.4. Contribuição do Conselho de Escola na Melhoria do Ensino	71
1.8.5. A Participação dos Membros do Conselho de Escola na Gestão do Apoio Directo	73
CAPITULO II: METODOLOGIA DE PESQUISA.....	75
2. Metodologia.....	75
2.1. Paradigma e Tipo de estudo.....	75
2.2. Selecção dos Participantes.....	77
2.3.2. Procedimento para a recolha de dados	79

2.3.4. Procedimento de tratamento dos dados	80
2.4. Caracterização do local da investigação	81
CAPÍTULO III: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	83
3. Apresentação e análise dos dados.....	83
3.1. Apresentação dos dados das entrevistas	83
3.1.1. Representantes da direcção da escola na gestão participativa.....	84
3.1.2. Representantes dos professores na gestão participativa escolar	88
3.1.3. Representantes dos pais e encarregados de educação na gestão participativa escolar.	96
3.1.4. Representantes dos alunos na gestão participativa escolar.....	102
3.2. Discussão dos resultados	105
3.2.1. Constituição da comunidade escolar	105
3.3.2. As actividades dos membros comunidade.....	107
3.2.3. A participação dos membros da comunidade na gestão do fundo ADE ou receitas. .	109
CONCLUSÃO.....	112
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117
Apêndices	6
Anexos.....	7

RESUMO

A presente pesquisa tem como tema percepções da comunidade escolar sobre Gestão Participativa na escola Primária do 1º/2º Grau de Mulio. Este estudo foi realizado na Escola Primária do 1º/2º Grau de Mulio, localizada na localidade de Cazuzo, no distrito de Murrupula, na Província de Nampula. Tem como objectivo geral compreender a percepção da comunidade escolar sobre participação na gestão escolar, na Escola do 1º/2º Grau de Mulio, no Distrito de Murrupula com estudo focalizado para abordagem dos objectivos da pesquisa de natureza qualitativo, pode ser classificada em pesquisa, descritiva e e interacção com os membros da comunidade escolar os membros de direcção da escola, representantes dos professores, representantes dos pais e encarregados de educação e representantes dos alunos. No que diz respeito aos procedimentos técnicos, teremos uma pesquisa bibliográfica com base em material já publicado, tais como livros, material exposto na internet e o inquérito por entrevista análise de documentos, contacto (reunião) e observação das evidências das acções dos membros da Comunidade de Escolar. Em termos das actividades que tem sido levada a cabo pela comunidade escolar destaca-se as contribuições monetárias para o pagamento do guarda, melhoria dos materiais como é o caso dos quadros e argamassa e até construção das salas de aulas para o melhoramento do processo do ensino e aprendizagem. A participação destes na vida da escola é relevante para garantir: a gestão participativa e transparente; o bom aproveitamento escolar; o bom desempenho dos professores. No entanto, a questão do apoio directo a escola, é entendida como sendo da responsabilidade da comissão das finanças, património, produção e segurança escolar que dentre outros pontos.

Palavras-chave: Percepção, Democracia, Participação, tomada de decisão, na Comunidade Escolar

Abstrat

This research has as its theme the perceptions of the school community about Participative Management in the Primary school of the 1st / 2nd Degree of Mulio. This study was carried out at the Primary School of the 1st / 2nd Degree of Mulio, located in the locality of Cazuzo, in the district of Murrupula, in the Province of Nampula. Its general objective is to understand the perception of the school community about participation in school management, at the School of the 1st / 2nd Degree of Mulio, in the District of Murrupula with a study focused on the qualitative approach. With regard to the method used to carry out the research, reading of bibliographic references, consultation of some materials on the Internet, minutes of educational institutions dealing with the subject under study, interviews, the target population that were members were used. school directors, teachers 'representatives, parents' and guardians 'representatives and students' representatives. With regard to the involvement of local communities in the activities of the school community, we learn that there is an involvement of the communities as they have been invited to participate in the planned activities of the same community, and the members of the community appear, thus, understand it is noted that, there is the involvement of the local community in the activities carried out by the school community of the Primary School of the 1st / 2nd Grade of Mulio. In terms of the activities that have been carried out by the school community, the monetary contributions for the payment of the guard stand out, improvement of the materials as is the case of the boards and mortar and even construction of the classrooms for the improvement of the teaching process. and learning. Their participation in school life is relevant to ensure: participatory and transparent management; good school performance; the good performance of teachers. However, the issue of direct support to schools is understood to be the responsibility of the finance, heritage, production and school security committee, which, among other points.

Keyword:Perceptions, democracy, Participative Managment, decision making, in the school community.

INTRODUÇÃO

As várias problemáticas ligadas à gestão escolar vêm despertando grande preocupação com as influências externas na educação como uma das medidas para ultrapassar tais problemáticas.

A comunidade escolar surge neste contexto como um órgão em que pode ser levada a participar nas diversas actividades, na resolução dos problemas e na gestão da escola. Para Mazula, (1995) nas décadas de 1970 e 1980, começa-se a registar um forte movimento de reconhecimento da necessidade de utilizar influências externas e acabar com o isolamento da educação. Este movimento começa a ganhar espaço, pelos fracassos nos sistemas de educação financiados e geridos pelo Estado, assim como o aumento da procura dos serviços educacionais de qualidade que tornaram o sistema de ensino gigantesco.

Neste contexto, o envolvimento da comunidade local na escola por meio do Conselho de Escola deve acontecer em forma de participação, onde não existem imposições por parte da direcção, pois os representantes da comunidade no conselho devem ser consultados e ouvidos nos processos de tomada de decisão, uma vez que estes fazem parte integrante da gestão escolar, é desta feita que a dissertação tem como tema: A Percepção da Comunidade Escolar sobre gestão participativa. A comunidade escolar nasce da necessidade de abertura da escola às comunidades locais pelo Diploma Ministerial nº 54/2003, de 28 de Maio, que, no contexto da descentralização administrativa, procura criar maior flexibilidade nos processos de tomada de decisão por uma gestão participativa, visto que 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 se fazer sentir por meio das comissões de pais e de ligação escola-comunidade (CLEC).

O Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH) ciente de que a educação é património da comunidade, na base da qual transmite as suas experiências socioculturais e técnico-científicas, promove a participação activa e democrática das comunidades na gestão das escolas. É, neste âmbito, que surge a necessidade de através da actuação dos conselhos de escola, assegurar o funcionamento pleno para que a gestão escolar seja inclusiva, transparente e eficaz, baseada em documentos normativos e orientadores. O que renova o compromisso do Governo de ir ao encontro da necessidade de melhorar, cada vez mais, o envolvimento dos Conselhos de Escola para uma boa governação da escola, consubstanciada através do fornecimento de serviços de qualidade e, conseqüentemente, do sucesso escolar.

A pesquisa foi motivada pela relação profissional que o investigador desenvolveu com o sistema de educação, com a gestão participativa e também pela contemporaneidade do tema, implantação e funcionamento da comunidade escolar nas escolas públicas moçambicanas com o intuito de desencadear a melhoria da gestão pedagógica e administrativa das escolas por via da transparência, colegialidade e participação comunitária.

Krawczyk (1999) refere que actualmente procura-se obter consenso sobre a necessidade de transformar as estruturas e dinâmicas da gestão das escolas em algo que possa apoiar na recuperação da capacidade de transmitir a cultura de uma comunidade e contribuir para recriar e desenvolver a capacidade de alcançar eficácia financeira e democrática de uma sociedade.

Quando se fala de gestão da escola, não se está a pensar apenas em uma determinada organização e na racionalização do trabalho escolar para alcançar determinados resultados, ou seja, na produção institucional da escola. Refere-se também a uma renovação dos dispositivos de controlo que garantam níveis mais altos de governabilidade. Em outras palavras, está-se a referir sobre as relações de poder no interior do sistema educativo e da instituição escolar e ao carácter regulador do Estado e da sociedade no âmbito educacional. As expectativas oficiais em relação as mudanças da gestão do sistema e da instituição escolar, para o conjunto de estratégias de desenvolvimento e governabilidade social e educacional, evidenciam as relações contidas na gestão escolar.

O estudo justifica-se pela importância que o tema possui não só na dimensão académica, mas também, constitui preocupação tanto do governo moçambicano como da sociedade em geral tornar o ensino mais relevante no sentido de formar pessoas capazes de contribuir para a melhoria das suas vidas e de suas famílias, da comunidade e do país em geral. Para que isso seja possível, é necessário que haja aprofundamento da democracia e respeito pelos direitos humanos. Esta perspectiva é defendida pelo poder central (MEC, 2006), Plano Estratégico da Educação.

Sobre a educação em Moçambique, existem vários estudos realizados. Tais estudos abrangem uma multiplicidade de aspectos. Nestas pesquisas, quase toda sociedade, considera que o sector de educação é uma área privilegiada, é por meio dela que ocorre a difusão de saberes universais que capacitam os indivíduos para que de forma activa, se inserirem nas diferentes esferas da vida sociocultural. Apesar disso, existem comunidades onde a educação formal continua a enfrentar dificuldades na integração da criança. Isto acontece dada a forte

preferência pela educação tradicional, sobretudo em momentos de práticas dos ritos de iniciação.

No contexto moçambicano esta preocupação com o envolvimento das comunidades na condução dos destinos da escola não é recente. Muito antes da independência nas chamadas zonas libertadas as comunidades já tinham voz nos destinos dos processos educativos. Mazula (1995) afirma que o sucesso da afirmação do poder e socialização da educação nos primeiros anos de independência, isso é de 1975 a 1977, dependia, sobretudo, do envolvimento e da participação do povo.

No início da independência e mesmo depois ainda que sem uma base legal, as comunidades eram chamadas a contribuir nos destinos das escolas. Contudo, a criação da Lei 4/83 que deu início ao sistema nacional da educação e a consequente centralização da gestão deste sistema, contribuiu para que as comunidades fossem afastadas da gestão da escola, esta lei não criava espaço para existência de um órgão ao nível da escola onde estas pudessem intervir nos processos de tomada de decisão na escola.

É neste contexto que, em 2003 o Ministério da Educação cria condições para a materialização deste envolvimento da comunidade na gestão da escola através da criação de um órgão colegial que é o conselho de escola. O conselho de escola segundo o Regulamento do ensino básico constitui um órgão máximo ao nível da escola e como já afirmamos anteriormente tem a responsabilidade de velar pelas questões administrativas, financeira e pedagógicas. Fazem parte do conselho de escola os alunos, professores, pais e outros grupos de interesse locais, para participarem na gestão de cada uma das escolas (MINED, 1998).

É partindo do cenário acima descrito que procuramos entender melhor aos nossos intervenientes, qual é a percepção da comunidade sobre gestão participativa na Escola Primária do 1º/2º Grau de Mulio.

Para iniciar esta investigação busca-se a revisão literária sobre a constituição da função e da identidade do gestor e seu papel enquanto articulador dos processos formativos no interior da escola, e ainda apresentar uma dimensão política para o histórico da formação do gestor, contribuindo como elementos que caracterizam o percurso deste profissional.

Neste contexto, o trabalho está estruturado em três partes: A primeira parte é dedicada a revisão da literatura e trata no primeiro momento da delimitação dos conceitos usados na

pesquisa, Conselho de escola, Participação, Tipos e níveis de participação nas organizações educativas, Escola, Democracia e Gestão Escolar. A segunda parte examina os procedimentos metodológicos da pesquisa, destacando Universo e amostra do estudo, os instrumentos de recolha de dados, a análise dos dados, as limitações do estudo, os resultados esperados e as questões éticas.

A terceira parte apresenta o resultado da análise dos dados a partir dos pressupostos teóricos apresentados, os resultados da pesquisa realizada na Escola Primária Completa do 1º/2º Grau de Mulio. Nesta parte, apresentam-se os entraves encontrados na autonomia da escola e as dificuldades de natureza administrativa e pedagógica, assim como as repercussões positivas da gestão democrática da escola na melhoria de ensino. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, os resultados são apresentados numa forma categorizada, segundo as respostas dos participantes e discute as conclusões, derivadas dos resultados da pesquisa como contribuição para a solução do problema identificado. Ainda fazem parte deste trabalho as referências bibliográficas os apêndice e anexos.

Problematização

Instala-se na educação em Moçambique uma teoria com um sistema de gestão de educação regida pelos princípios democráticos. A gestão participativa escolar, democrática que é um assunto de grande repercussão nas escolas actuais, pois ela, segundo Libânio (2004), implica a participação de todos os segmentos da unidade escolar na elaboração e percepção dos planos de desenvolvimento da escola, de forma articulada, para realizar uma proposta educacional compatível com as amplas necessidades.

Partiu-se do pressuposto de que MINED instituiu o Conselho de Escola como órgão executivo da escola e define-o como um órgão máximo do estabelecimento, pois todas as actividades a serem realizadas na escola devem ser analisadas e aprovadas pelos membros do Conselho e, sem tal aprovação, elas não acontecem. Deste órgão fazem parte o director, representantes dos professores, representantes do pessoal administrativo, representantes dos pais/encarregados de educação, representantes da comunidade e dos alunos.

Ele constitui o elo entre a escola e a comunidade e assegura a participação activa de todos os grupos intervenientes no processo de educação. O Conselho de escola tem como função ajustar todas as directrizes e metas estabelecidas, a nível central e local, à realidade da escola, ou seja, as várias orientações que partem do ministério da educação e chegam à escola pela

direcção provincial, distrital e zona de influência pedagógica (ZIP), devem ser ajustadas à realidade da escola pelo Conselho. Compete-lhe também garantir uma gestão democrática, solidária e co-responsável de todos os actores ao nível das instituições de ensino (MINED, 2003).

Aliado a isto, como forma de democratizar a gestão escolar, o Ministério da Educação introduz em 2003 o Conselho de Escola através do Diploma Ministerial nº54/2003 de 28 de Maio e mais tarde reafirmado pelo Diploma Ministerial nº46/2008 de 14 de Maio, como instrumento de gestão democrática, no sentido de democratizar a gestão escolar e aproximar as escolas das comunidades. A substituição da Direcção pelo Conselho de Escola como o órgão máximo de tomada de decisão no âmbito da escola sinaliza uma valorização da participação dos vários actores envolvidos no processo educativo, professores, funcionários, pais, alunos e comunidade.

Contudo, vimos a necessidade de analisar esta problemática e propor mecanismos para a melhoria das práticas educativas que ocorram num contexto de indagação e intervenção crítica, democrática, de diálogo, participação e colaboração tanto para a direcção da escola quanto a comunidade escolar que se reflecta na melhoria da qualidade do Processo de Ensino Aprendizagem de modo a obter um aluno bem formado, devidamente instruído e com competências para enfrentar os desafios que os processos sociais lhes impõe assim como a própria sociedade onde está inserida a escola e não só. Neste caso, referimo-nos da Escola Primária do 1º/2º Grau de Mulio, sita na localidade de Cazuzo, no Distrito de Murrupula, na Província de Nampula.



Figura 1. Vista frontal da Escola Primária do 1º/2º Grau de Mulio

Problema

Segundo Lakatos e Marconi, (2002, p. 26 e 103), referem que “problema é a dificuldade teórica ou prática no contexto de uma causa de real importância a qual deve encontrar solução, pois procura esclarecer uma dificuldade específica como qual se deve defrontar e que se pretende resolver por intermédio de uma pesquisa.”

Vilelas, (2009, p. 377), defende que “não há regras para se criar um problema...”, mas alguns autores sugerem que ele seja expresso em forma de uma pergunta ou descrito como uma declaração.

No contexto prático, o que tem-se observado na maioria das escolas do estado, secundárias ou primárias, a comunidade escolar através do conselho da escola não tem actuado como devia ser no processo de gestão e de tomada de decisão, isto é, na tomada de decisão, as escolas nem sempre tem sido pelo processo democrático com intuito não só de utilização racional dos recursos, como também na melhoria da qualidade de ensino, podendo apenas a ser os membros da direcção da escola que decidem e dão informações ao conselho da escola, nessa ordem de ideia, a presente pesquisa levanta a seguinte questão: **Qual é a percepção da comunidade escolar sobre gestão participativa na Escola Primária do 1º/2º Grau de Mulio?**

Delimitação do Tema:

Delimitar um tema significa determinar os limites da extensão ou a sua abrangência.

Materle (2006,p.94) "afirma que a escolha do tema deve - se levar em conta a actualidade e relevância do seu conhecimento a respeito da sua preferência e aptidão pessoal para lidar com assunto, o tempo disponível e necessário para levar a bom termo a pesquisa ".

A gestão participativa na escola permitiu todos os segmentos da unidade escolar participar na elaboração e implementação dos planos de desenvolvimento da escola, de forma conjunta, para a realização de uma proposta educacional que foi de encontro com as expectativas e necessidades de todos.

De acordo com Lakatos e Marconi (2002), explica que, a pesquisa foi delimitada em relação ao assunto, a extensão e uma série de factores, delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação.

A pesquisa foi realizada na Escola Primária do 1º/2º Grau de Mulio no Distrito de Murrupula, Contudo, mesmo tomando em consideração que é uma das grandes escola da localidade de Cazuzo que ocorre a gestão participação dos gestores, professores, alunos e o Conselho de Escola, em cumprimento das directrizes governamentais, que garante uma gestão participativa da própria escola.

Local de Estudo

O fenómeno decorre no Distrito de Murrupula, na Província de Nampula, em Moçambique. É um dos 23 Distritos da Província de Nampula e está localizado entre os paralelos 12° 29'00`` e 15°54'10`` de latitude sul, e entre meridianos 36°41'51`` e 40°47'57 `` de longitude. Está a 80 km a sudoeste da capital Provincial de Nampula ao longo da estrada nacional número-1.Com uma superfície total de 3007 km². Isso significa dizer que a escolha do tema a ser pesquisado, depende da identificação do problema de pesquisa. A pesquisa pode ser limitada em relação ao assunto, a extensão e uma serie de factores.

Actualmente, A gestão escolar constitui uma dimensão importante da educação. A capacidade de gerir a instituição escolar torna-se relevante para o desenvolvimento de todos os actores envolvidos na actuação da escola, incluindo o seu objectivo principal que é o de desenvolvimento do sujeito aprendiz.

Objectivo Geral

- ✓ Compreender a percepção da comunidade escolar sobre participação na gestão escolar, na Escola Primária do 1º/2º Grau de Mulio, no Distrito de Murrupula.

Objectivos Específicos

São objectivos específicos que nortearam este estudo:

- ✓ Identificar a percepção da comunidade escolar no seu envolvimento da participação na gestão escolar;
- ✓ Descrever mecanismos para envolvimento da participação dos gestores escolares, professores e membros de conselho de escola;
- ✓ Propor as medidas para a melhoria de gestão participativa na escola.

Para dar resposta aos objectivos supramencionados foram formuladas as seguintes perguntas de pesquisa:

- Em que medida a comunidade escolar participa na gestão dos assuntos escolar?
- Quais são os mecanismos da comunidade escolar para gestão participativa escolar?
- Em que medida a participação comunidade escolar influencia o seu desempenho na realização de actividades escolar?

Justificativa

A escolha do tema justifica-se pela necessidade de entender em que medida ocorre a participação da comunidade escolar nos assuntos da escola, uma vez que a participação é a componente indispensável para a democratização da gestão escolar. A gestão participativa nas escolas permite que todos os segmentos da unidade escolar participem na elaboração e execução dos planos de desenvolvimento da escola, de forma conjunta, para a realização de uma proposta educacional que vai de encontro com as expectativas e necessidades de todos.

A outra motivação que levou o autor na escolha do tema foi pelo facto de ele no curso de mestrado ter estudado a disciplina de Procedimentos Administrativos nas Instituições

Educacionais, na qual falamos de gestão e de conselho de escola e fizemos também sua análise e crítica tendo se apaixonado do conteúdo.

O estudo pretende explorar questões como: a participação da comunidade escolar na gestão dos assuntos escolares; se os gestores, professores, alunos e os membros da comunidade escolar tem o conhecimento dos recursos financeiros da escola; sobre a autonomia na tomada de decisões dos assuntos escolares e sobre a relação entre, os gestores, os professores, alunos e membros do conselho da escola.

Justificou-se a realização do estudo, para melhor percepção dos factores associado para uma gestão participativa que foi normalmente entendida como uma forma regular e significativa de envolvimento da comunidade de organizar, no seu processo decisório.

Boaventura (2001:63), avança que, a justificativa é o conhecimento preliminar de dados quantitativos, denúncia a situação do problema a ser analisado. Trata-se de uma visão retrospectiva do conhecimento do pesquisador que motiva a estudar com mais profundidade.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

O Enquadramento Teórico refere a revisão de literatura, que remete à discussão, em primeiro lugar, os aspectos relacionados com a gestão participativa na escola, a gestão democrática, a autonomia na tomada de decisão e finalmente é abordado a gestão participativa da educação no contexto moçambicano.

Neste capítulo, fez-se menção à gestão participativa e democrática, entendendo que a participação e democracia são dois termos inseparáveis, à medida que um conceito remete ao outro. Na escola a participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática, onde todos são envolvidos no desenvolvimento das actividades da mesma.

1.1. Escola

Segundo Guedes (2009), o termo escola provém do grego “scholé”, cujo significado é lugar de ócio, espaço em que os homens livres se juntavam para pensarem e reflectirem.

O mesmo autor afirma que Aristóteles previa a escola ao ar livre, onde o mestre e discípulos pudessem divagar sobre os mais variados temas sem pretensão do prático e da pressa. Neste sentido, a arte da razão e do saber, previa algo prazeroso, ou seja, Sapororis (sabor e razão). O saber deveria ser saboroso.

No mundo moderno, *scholé*, deu origem ao termo escola que se refere ao “*estabelecimento público ou privado onde se ministra sistematicamente, o ensino colectivo*” (Ferreira, 2009:791).

Para Libânio (2004, p. 54), afirma que:

“Escola é uma instituição orientada para a preparação do aluno para o mundo adulto e suas contradições, fornecendo-lhe instrumentos por meio da aquisição de conteúdos e da socialização, para uma participação organizada e activa na democratização da sociedade”.

Por isso para Freire (2003), como citado em Dalbério (2008) os pais não devem ir a escola para receber repreensões, advertências, reclamações ou trabalho, mas sim para participarem com os seus saberes e experiências.

Nesse sentido, a escola, enquanto instituição detentora do saber, precisa de compreender sua importância de formação dos cidadãos, que exerce na sociedade e deve contribuir

positivamente para que esse saber seja trabalhado de forma democrática, isto é, a escola deve introduzir, no futuro gestor da escola, o espírito democrático.

1.2. A Escola Pública

As transformações da sociedade sofrem influência e influenciam o nosso tempo. A escola como parte da sociedade não está fora dela e tem como um todo uma relação dialéctica. Para Cury (2007) a escola é o espaço de construção democrática, respeitando o carácter específico da instituição como lugar de ensino e aprendizagem. Enquanto Ibraimo (2014) refere a escola como uma instituição que desempenha um papel de integração social dos cidadãos e inserção na divisão social do trabalho, e como instituição ela é um instrumento para a construção de estados-nação modernos onde se possa transmitir um conjunto de valores estáveis e intrínsecos aos cidadãos de forma continuada e mantida.

É importante desenvolver a escola como transformador da realidade social através da planificação conjunta, destacando a instituição escolar como espaço de actuação de todos os envolvidos. Essa visão tão necessária vem buscar novas propostas, desenvolvendo e transformando a qualidade do aprendizado dos alunos (Araújo, 2010). As escolas, enquanto organização social, são parte constituinte e constitutiva da sociedade na qual está inserida. Assim, a escola enquanto instância dessa sociedade contribui tanto para manutenção desse modo de produção, como também para sua superação, tendo em vista que é constituída por relações contraditórias estabelecidas entre grupos antagónicos (Kuhl, 2013).

A escola pública tem como função social trabalhar com os saberes historicamente acumulados na intenção de desenvolver cidadãos críticos e participativos na sociedade, capazes de desempenhar bem suas funções sociais por justiça e igualdade de todo ser humano, num processo de transformação social. É a instituição especializada da sociedade, responsável por oferecer oportunidade e garantir aprendizagem a todos, sem exclusão de qualquer natureza (Ziegemann & Júnior 2009). A igualdade torna-se, pois, o pressuposto fundamental do direito à educação, sobretudo nas sociedades politicamente democráticas e socialmente desejosas de uma maior igualdade entre as classes sociais e entre os indivíduos que as compõem e as expressam (Cury, 2007).

Decorrente das especificidades do modelo organizativo da escola, Torres (2008) adverte que o impacto das reformas educativas sobre os processos de mudança nas organizações escolares assume proporções mais expressivas ao visibilizar uma descontinuidade entre o contexto

heterónimo de concepção de orientações e medidas (administração central) e o contexto localizado e periférico de adopção e implementação pelos actores (escolas). Resultando em uma certa desregulação e, por vezes, de uma ruptura profunda entre as esferas da concepção (objectivos) e os espaços concretos de implementação (resultados).

Assim, Araújo (2010) propõe os seguintes modelos:

- Gestão colegial com foco pedagógico e não autoritário;
- Busca de solução para os problemas de aprendizagem do aluno;
- Tenham aliados que buscam coerência das acções juntas da comunidade escolar;
- Tenham como prioridade e foco maior aprendizado dos alunos;
- Utilizem diferentes ferramentas para estimular o crescimento profissional dos professores e da direcção.

A escola, mesmo sendo tipicamente formal, não pode dispensar seus vínculos com a educação informal e não formal, num processo democrático de saberes. A efectiva democratização da educação só será possível com a efectiva democratização da sociedade em outro modo de produção, onde todos os bens materiais e culturais estejam disponíveis a todos os cidadãos (Ziegemann & Júnior, 2009).

O foco da gestão da escola pública é a relação que é desenvolvida dentro dos limites da escola, do funcionamento do estado, e do seu entorno comunitário. De acordo Luck, (2002) & Keith (2002), comentam seis motivos para se optar pela participação na gestão escolar: melhorar a qualidade pedagógica; currículos concretos, actuar dentro da realidade; aumentar o profissionalismo docente; evitar o isolamento dos directores e professores; motivar o apoio comunitário às escolas públicas; e desenvolver objectivos comuns na comunidade escolar e a democratização dos seus interesses.

A efectiva gestão escolar implica na criação de ambiente participativo, independentemente da tendência burocrática e centralizadora ainda vigente na cultura organizacional escolar e do sistema de ensino, em muitos países e particularmente em Moçambique.

Assim, entende-se que já não existe mais espaço para as escolas com a presença de directores autoritários, professores com metodologias antiquadas, alunos submissos, funcionários limitados e pais fora da escola apáticos as transformações e necessidades do mundo actual. As demandas por transformações e quebra de paradigmas devem continuar intensas passando a ser uma sociedade em constante evolução. Os membros que constituem a escola devem

acompanhar essas mudanças, levando a atingir um potencial pleno de desenvolvimento, tornando-se uma instituição que traga orgulho para todos (Araújo, 2010).

1.2.1. Imagens da Escola Como Organização

O estudo sobre a organização escolar e a gestão da educação não pode se restringir à instituição da educação no seu aspecto político-pedagógico desconsiderando os meios a serem utilizados para que seus fins sejam alcançados.

Segundo Costa (1996), este estudo pode se referir muitas vezes a modelos distintos, embora complementares, de gestão dentro de uma instituição de educação (da gestão administrativa à gestão do processo educacional).

Nesta imagem está sendo representada a uniformidade curricular, os métodos padronizados e uniformizados, com predomínio para a lição magistral, os agrupamentos rígidos de alunos em os posicionamentos insulares dos professores, como na produção em cadeia, em que cada professor molda durante um período de tempo (ano, hora) uma faceta do produto (aluno) e envia-o para outro professor, retomando o processo com outro produto.

- A imagem da escola como burocracia contextualizada no pensamento de Weber.

“A razão decisiva para o progresso da organização burocrática foi sempre a superioridade puramente técnica sobre qualquer outra forma de organização. O mecanismo burocrático plenamente desenvolvido compara-se às outras organizações exactamente da mesma forma pela qual máquina se compara aos modos não mecânicos de produção Weber, (2002 p. 162).”

Entre os indicadores mais significativos dessa imagem metafórica estão à centralização das decisões nos órgãos de cúpula do Ministério da Educação, regulamentação pormenorizada de todas as actividades a partir de uma rigorosa e compartimentada divisão do trabalho, Previsibilidade de funcionamento, formalização, hierarquização e centralização das estruturas dos estabelecimentos de ensino, pedagogia uniforme, uniformidade e impessoalidade nas relações humanas e concepção burocrática da função docente. Assim, dadas as diversas características contidas nessa metáfora apresenta-se a burocracia a qual deve ser visualizada em uma vertente prescritiva.

- A Escola como uma democracia.

Talvez pautada na necessidade de contribuir com o desenvolvimento do conhecimento na escola, surge à ideia de uma concepção democrática como sendo um contraponto aos modelos menos participativos. Os movimentos sociais que permearam o desenvolvimento colectivo

das nações influenciaram também nos moldes de gestão das instituições educativas. A metáfora da democracia surge em paralelo a outras metáforas em discussão, se caracterizando não só como um regime político social, mas como uma característica inerente aos modelos organizacionais.

“A divisão Tayloriana estava, a partir daí, invertida: a eficácia e benefícios a que esta conduz não são capazes de provocar, por si mesmos, a satisfação, mas é esta que se torna um pré-requisito da eficácia. É necessário, antes de mais, procurar ter empregados psicologicamente satisfeitos, o rendimento seguir-se-á e será durável, caso contrário depressa conhecerá o declínio. Chega-se lá através dos sentimentos, da vida em grupo, do sistema informal, do afectivo. Aktouf, (1996 p.97).”

- A imagem da Escola como Arena Política,

Para Costa (1996), marca uma viagem importante nas concepções vigentes no âmbito da análise organizacional. Para o autor a arena política ao recusar a racionalidade linear e económica da imagem da empresa e da burocracia e a visão consensual da perspectiva democrática, passa a afirmar-se a partir de um conjunto de indicadores que os defensores deste modelo apontam como caracterizadores dessa imagem.

Segundo eles, os estabelecimentos de ensino são compostos por uma pluralidade e heterogeneidade de indivíduos e grupos que dispõem de objectivos próprios, poderes diversos e posicionamentos hierárquicos distintos. A escola seria um sistema político em miniatura cujo funcionamento é análogo ao das situações políticas existentes nos contextos macro-sociais. As decisões escolares, tendo na base a capacidade de poder e de influência dos diversos indivíduos ou grupos, desenrolam-se e obtém-se, basicamente, a partir de processos de negociação. Por fim, interesses, conflitos e poder de negociação são palavras-chave no discurso utilizado por esta abordagem organizacional.

A imagem da escola como cultura que procura mostrar as diferenças entre os diversos tipos de organizações e principalmente as diferenças existentes entre as próprias organizações escolares. Questões como qualidade e sucesso de uma organização escolar estariam ligadas directamente ao seu tipo cultural. Escolas bem-sucedidas são aquelas em que predominam uma cultura forte entre seus membros, que compartilhariam identidade, valores e aspirações. As tarefas primordiais da liderança estariam pautadas nos aspectos simbólicos da organização.

- Por fim, Costa (1996) caracteriza a imagem da escola como anarquia.

Para o autor o conceito de anarquia não surge negativamente conotado, mas como uma metáfora cujo uso permite visualizar um conjunto de dimensões que poderão ser encontradas

nas organizações escolares. A escola como uma realidade complexa, heterogénea e ambígua. O seu modo de funcionamento pode ser anárquico, na medida em que é suportado por intenções e objectivos vagos, tecnologias pouco claras e participação fluida. A tomada de decisão não surge a partir de uma sequência lógica de planeamento, mas irrompe, de forma desordenada, imprevisível e improvisada, do amontoamento de problemas, soluções e estratégias.

“Essa imagem apresenta quatro tipos de ambiguidade: a ambiguidade das intenções, a ambiguidade do poder, a ambiguidade da experiência e a ambiguidade do êxito. Segundo os autores o surgimento das ambiguidades reside no colapso das teorias tradicionais e a natureza organizacional, no que concerne às organizações escolares COHEN e MARCH (1974) apud COSTA (1996, p.225).

Assim, pode-se perceber a aproximação do trabalho de Morgan (1996) com o trabalho de Costa (1996), este aplicando a análise metafórica para projectar imagens das organizações escolares. No quadro, abaixo, Pode-se visualizar uma tentativa de comparar o trabalho de Morgan e Costa:

Tabela1: Comparativo das Interpretações de Morgan (1996) e Costa (1996)

Imagens da organização Escolar em Costa (1996)	Imagens da Organização em Morgan (1996)	Características das Imagens
A escola como Empresa.	Organização como Organismo.	Possui objectivos claros. Relações ordenadas em partes claramente definidas que tem alguma ordem determinada, contextualizados na busca pela eficiência. Adaptação ao meio.
A escola como Burocracia.	Organização como máquina Organização como instrumentos de dominação.	Estrutura racionalmente planejada com tarefas e actividades funcionais, executadas de uma maneira eficiente, rotineira, confiável e previsível. Pessoas atreladas ao modelo estrutural de planeamento racional.
A escola como Democracia.	Organização como sistemas políticos.	Sistema político-social voltado para a formação de uma estrutura de alçadas elegíveis, com bases e mecanismos

		de participação equitativa.
A escola como arena política.	Organização como sistemas políticos.	Estrutura que procura conciliar e ordenar pessoas com interesses diversos e potencialmente conflitantes, mas com espaços legitimados pela organização.
A escola com Anarquia.	Organizações como cérebros Organização fluxo e transformação.	Estruturas com ampla capacidade de processar informações e aprendizado natural, que combinam características centralizadas e descentralizadas e possuem uma dinâmica natural, uniforme e conflitante de relação.
A escola como Cultura.	Organizações como cultura Organização como prisões psíquicas.	Associações colectivas que contemplam para a organização crenças, rituais e símbolos que identificam uma vida cultural específica.

Figura 2 -Fonte: Adaptado a partir de Morgan, (1996) e Costa, (1996).

1.3. Educação

Segundo o Plano Curricular do Ensino Básico (2003), a Educação é um processo pelo qual a sociedade prepara os seus membros para garantir a sua continuidade e o seu desenvolvimento. Trata-se de um processo dinâmico que busca, continuamente, as melhores estratégias para responder aos novos desafios que a continuidade, transformação e desenvolvimento que a sociedade impõem.

Para Nerici (2002), Educação é o processo que visa a capacitar o indivíduo a agir conscientemente diante de situações novas de vida, com aproveitamento da experiência anterior, tendo em vista a integração, a continuidade e o progresso social, segundo a realidade de cada um, para serem atendidas as necessidades individuais e colectivas.

De acordo com Durkheim (1983), educação é a acção que os adultos exercem sobre as crianças e adolescentes. Como se nota, este conceito não particulariza o espaço (familiar ou público) em que os adultos exercem a acção de educar as crianças e os adolescentes. Durkheim (1983) definiu a educação como sendo o meio pelo qual a sociedade renova continuamente as condições da sua própria existência. A educação perpetua e reforça a homogeneidade,

começando por fixar no espírito da criança as semelhanças essenciais que a vida colectiva requer.

É a educação que ensina as crianças as similitudes que a vida colectiva exige. Está a cargo da educação a tarefa de socializar as novas gerações de acordo com as normas e regras existentes numa sociedade. Nesta perspectiva Durkheim (1983) afirma que nas sociedades de pequena escala não existem escolas nem métodos consistentemente reconhecidos como tais, mas sim existe educação cujo objectivo é de ajustar a criança ao seu ambiente físico e social por meio de aquisição da experiência de gerações passadas.

Na mesma linha de reflexão, Mondlane (1975) escreve que geralmente os teóricos dividem a educação em dois tipos: a educação formal e a educação informal e, todas sociedades usam sempre ambos os tipos em diversos graus e níveis de ensino.

Antes da chegada dos portugueses, Moçambique não tinha ensino formal, todo ensino era baseado na educação tradicional. Esta tinha como suporte a cultura e a religião negra-africanas, reforçadas com as práticas que deviam beneficiar a colectividade inteira, Enfim, tal educação devia garantir que o indivíduo pudesse se sentir valorizado pelo seu papel social e humano.

Com o advento do colonialismo a cultura moçambicana foi sendo moldada e transformada conforme a intenção das autoridades e agentes coloniais. Por meio de processos legais, Portugal introduziu um tipo de ensino oficial e formal, desenvolvido inicialmente nas cidades e vilas. Este facto fez com que a educação tradicional não coexistisse no seu estado natural e original, ela foi sofrendo fortes alterações na época colonial. Sendo assim, os moçambicanos passaram a conhecer dois tipos de ensino com objectivos claramente diferentes. Por um lado, havia a educação tradicional, iniciada na família e desenvolvida na comunidade e, por outro, passou a haver a educação formal desenvolvida na escola criada pela autoridades coloniais ou pelos missionários ao serviço da empresa colonial. Neste sentido, o acesso a escola formal dependia da proveniência do indivíduo: para os indígenas havia a escola missionária enquanto os que eram assimilados devia frequentar as escolas oficiais públicas. Da mesma forma os conteúdos e planos de estudos das escolas elementares e oficiais eram diferentes. A educação escolar colonial era basicamente utilizada como um instrumento de dominação.

Para Mazula (1995), o sistema de ensino colonial organizou dois subsistemas de ensino distintos: um oficial, destinado aos filhos dos colonos ou assimilados e outro indígena

engenhosamente articulado à estrutura de dominação em todos os aspectos. O ensino indígena rudimentar era direccionado para formar e preparar a população autóctone das províncias ultramarinas para distintas profissões. Ele era desenvolvido nas escolas missionárias onde existia o ensino primário elementar. Aqui as crianças indígenas eram formadas para adquirir as bases de uma cultura geral, preparando-as para a vida social e profissional. Das escolas missionárias elas podiam sair como pedreiros, alfaiates, mecânicos, serralheiros, sapateiros, pintores e canalizadores, entre outras profissões. O sistema foi elaborado de forma a tornar quase que impossível para o africano obter uma educação que lhe desse acesso que não fosse o trabalho servil. Todo o sistema de ensino africano era concebido, não para produzir cidadãos, mas sim servidores dos portugueses.

De acordo com Buendia (1999), o sistema de educação colonial era coerente com os objectivos económicos, políticos e culturais do sistema, visando a reprodução das suas relações de exploração e dominação. Ainda na linha do mesmo autor, a função da educação colonial era modelar o homem para ele ser servil, despersonalizado e alienado das realidades do seu povo, a mesma visou a formação da mão-de-obra barata.

O sistema educativo colonial baseava-se em teorias racistas e discriminatórias, defensoras das relações da produção colonial capitalista. Um caso bem evidente desta discriminação foi a estruturação do próprio sistema de ensino colonial que incluía:

“O ensino rudimentar dirigido pelas missões católicas e o ensino oficial para europeus e assimilados, o sistema estava estruturado em primeiro nível, ensino rudimentar (compreendia a iniciação e a 1ª e a 2ª classes); um segundo nível: o ensino primário compreendia a 3ª e 4ª classes e admissão (preparação para ingressar no ensino secundário)”(Buendia, 1999 p.32).

Segundo Mondlane (1975), citado em Buendia (1999), a finalidade do ensino rudimentar, era conduzir gradualmente o indígena duma vida de selvajaria à uma vida civilizada. Essa educação tinha a intenção de doutrinar os filhos dos nativos moçambicanos negros, assegurando assim uma população dócil e leal a Portugal. Na óptica de Mondlane (1975), o objectivo da educação portuguesa em relação aos africanos visou a submissão e não o desenvolvimento.

No processo de luta de libertação nacional (1964-1974), a FRELIMO entendia a educação como um meio, um instrumento revolucionário que podia provocar grandes mudanças ou transformações políticas, sociais e culturais identitárias. Nesse período, o objectivo da

educação era o de fazer com que as pessoas aprendessem a transformar a sua vida, em tempo bastante marcada pela opressão colonial, para criar uma vida baseada na liberdade.

Durante o período colonial conseguiu-se converter um número reduzido da população moçambicana para o mundo da escrita e da leitura. As poucas pessoas que tiveram acesso a escola na época colonial receberam uma educação alienatória, isto porque o fundamento principal do sistema era a negação dos valores e da cultura dos naturais. A sobreposição da educação colonial sobre a educação tradicional moçambicana nem sempre se fez de forma pacífica, de algum modo, isto pode ter estado na origem do fraco envolvimento das crianças moçambicanas no sistema da educação.

No período de 1977 a 1990 a educação moçambicana tinha como objectivo criar o Homem Novo, que fosse responsável pela produção da sua história. Nessa época, os currícula escolares deveriam traduzir as ideias e os discursos que dominavam ou seja, a ideologia socialista que caracterizava a sociedade moçambicana, por isso era necessário acabar com todos vestígios dos colonos. Logo após a independência de Moçambique, em 1975, houve a nacionalização da educação e no ano seguinte (1976) apostou-se na massificação do ensino. Com isso, o partido Frelimo, criado em 1977, pretendia evitar mais depressões e sabotagens nas escolas, romper com o elemento de desigualdades sociais, possibilitando a planificação da acção educativa com vista à criação de um novo sistema de educação. Como resultados imediatos, a escola deixou de ser um espaço privilegiado de uma raça, passando a ser um espaço aberto a todos cidadãos, estabelecendo um ensino público gratuito, sendo confiada ao Ministério da Educação e Cultura (MEC) a direcção e gestão do sistema educativo.

Em 1983, o governo moçambicano introduziu o Sistema Nacional de Educação (SNE) com o intuito de proporcionar uma educação para todos em Moçambique, bem como para romper com o sistema educacional herdado do colonialismo. O SNE foi regulamentado pela lei nº 4/83, de 23 de Março. Desde então ele sofreu algumas alterações com vista a se adequar às novas exigências no país, tendo sido alterado em 1992 com a introdução da Lei 6/92 de 6 de Maio. O SNE, para além de marcar uma nova fase no processo de ensino, estabeleceu a ligação entre a escola e a comunidade, criando uma união entre o estudo e o trabalho produtivo.

Quanto ao ensino primário, o SNE preconizava, de forma gradual, a introdução da escolaridade obrigatória e universal de sete classes, a serem frequentadas em princípio por crianças dos 6 ou 7 anos até aos 12 ou 14 anos de idade.

No Relatório do Desenvolvimento Humano-RDH (1999:17) consta que “*em 1983 a idade legal para a admissão para a 1ª classe foi fixada em sete anos de idade, embora a lei permitisse a inscrição de crianças com seis anos, desde que tivesse frequentado a creche ou jardim-de-infância*”. Mas com a revisão da lei do SNE em 1992, ficou antecipada a idade de ingresso para a 1ª classe para os 6 anos de idade. Contudo, apesar de todas estas medidas que foram sendo tomadas no sector da educação, desde 1975, com o principal destaque da passagem do sistema de ensino público do controle dos colonos para a administração directa do Estado moçambicano, a escola continuou desenraizada da população e da comunidade. Sendo assim, pode-se afirmar que a evolução da educação em Moçambique, no tempo e no espaço, variou conforme os objectivos traçados quer pelas autoridades coloniais quer pelas autoridades moçambicanas. A partir de 1975 até 1990, todo ensino privilegiava atender os objectivos da Frelimo centrados na intenção de criar uma sociedade socialista. Mas com a alteração da ordem jurídica - política, em 1999, introduziu-se uma nova Constituição que permitiu a liberalização do ensino. Desde então o ensino deixou de ser uma actividade exclusiva do Estado. Mas, na prática ainda se nota a influência da educação tradicional sobre a educação formal.

1.3.1. Educação Informal ou Educação Tradicional

Educação informal é aquela em que qualquer pessoa obtém fora das escolas, com professores particulares e, aulas individuais, ou mesmo pela experiência da vida e autodidáctica. A educação informal decorre de processos espontâneos ou naturais, ainda que seja carregada de valores e representações, como é o caso da educação familiar, a educação informal ocorre nos espaços de possibilidades educativas no decurso da vida dos indivíduos, como a família e no seu meio envolvente. Afonso (1992).

Neste estudo no lugar de *educação informal* usa-se o termo *educação tradicional* que, segundo Mondlane (1975), a educação tradicional é aquela que é exercida no meio social de pertença da criança e normalmente transmite saberes locais. Nesta mesma linha, Estrela (1994) considera que no contexto da educação informal a criança é educada no seio da família, comunidade e a sociedade em geral, por meio de uma aprendizagem por motivação e

por participação gradual na vida dos adultos. Contudo, considerando o local deste estudo a educação informal resume-se num tipo de educação tradicional. A educação tradicional transmite às crianças saberes, normas de comportamento, regras que são conhecimentos estabelecidos pela tradição sob duas formas principais: O espontâneo, quando o indivíduo conhece o padrão sócio-cultural do seu meio envolvente através da observação e interacção com todos os membros da sua família e comunidade, e a forma dirigida que ocorre quando o indivíduo aprende através de certas pessoas a quem a comunidade confia esta tarefa, como por exemplo por ocasião das cerimónias dos ritos de iniciação. Assim, um indivíduo não se torna membro da comunidade só pelo facto de ter nascido numa determinada sociedade, mas sim precisa de ser formalmente aceite nela, essa aceitação é feita recorrendo-se a ritos educativos que normalmente obedecem três etapas: separação, começo da cerimónia e integração.

1.3.2.O Papel da Educação Tradicional

Viver em comunidade pressupõe dentre outras condições, uma interacção entre os homens, partilhando valores, crenças, ou seja uma determinada maneira de conceber o mundo. Neste contexto, para uma convivência harmoniosa, a comunidade estabelece normas de comportamento cuja legitimidade é reconhecida pelos membros do grupo.

Segundo Golias (1993), a educação tradicional visa a tripla integração do indivíduo na sociedade que são: *pessoal, social e cultural*. A integração pessoal visa reunir, num todo unitário, as múltiplas influências sobre o indivíduo que é integrado na maneira de pensar, de agir, de andar, de comer, de vestir, de falar e de se comportar entanto que ser humano individual conforme seu carácter à nascença. Por sua vez, a integração social leva o indivíduo a participar activamente nas actividades da comunidade onde ele se insere, na vida do grupo a que pertence.

Finalmente, a integração cultural faz da personalidade um modelo, um padrão na maneira de pensar e de ser, própria dos membros do grupo. Por meio da educação tradicional responde-se a tripla finalidade já referida. A educação tradicional preocupa-se em transmitir a criança elementos que ajudam a formar a sua personalidade segundo o grupo onde ele esta inserido.

1.3. 3. Educação Formal

Afonso (1992) define a educação formal como sendo aquela que se obtém nas escolas oficiais (públicas ou privadas), cujos cursos/ currículo são reconhecidos pela instituição competente

(Ministério da Educação) e é comprovado através de certificados e diplomas igualmente registados pelo ministério de tutela.

De acordo com Ponce (1979) a educação formal (escolar) surge como uma nova forma de educar que se distingue da educação informal na força e conteúdos. Para este autor a complexidade crescente das civilizações trouxe como consequência a diversidade de papéis sociais e a necessidade de preparar jovens gerações para desempenhar estes papéis.

Mondlane (1975), sublinha que a educação formal ocorre em contexto extra-familiar à cargo de instituições especializadas, como a escola, o seu grau de organização e o facto destas muitas vezes veicular saberes globais/universais, é exercida na família privilegiando os saberes locais.

Para Lobrot (1992) o objectivo da escola (educação formal) é a aquisição de sabedoria e esta tem duas faces. Por um lado representa o acto de saber, “*desejo de sabedoria, cultura*” e de outro lado ela é um acto que permite ao indivíduo agir sobre o seu meio envolvente a fim de assegurar a sua sobrevivência. Ainda no pensamento do mesmo autor, a escola não tem tratado as duas faces (cultural e pragmático) como indissociáveis.

Sendo assim, a escola define seus objectivos apenas em termos técnicos e formais, como o sucesso nos exames e obtenção do diploma, relegando para o 2º plano a formação cultural. A escolha que a escola faz, coloca-se do lado da sabedoria e não do lado do sujeito que assimila essa sabedoria.

1.4 - Gestão Escolar

No Grande Dicionário Enciclopédico Verbo (1997), gestão significa um “*acto de gerir, administração*”.

No campo educacional e considerando a sua origem, a gestão seria a geração de um novo modo de administrar uma escola sendo então, por si mesma, democrática, pois traduz a ideia de comunicação pelo envolvimento colectivo, por meio da discussão e do diálogo (Cury 2002, como citado em Freitas, 2007).

Segundo Luck, 2006, Gestão consiste em executar continuamente um conjunto de actividades, utilizando vários recursos e que, de forma sistematizada, se forem tomando decisões que tornam mais eficiente a execução dessas actividades.

Segundo Libânio (2008), as concepções da organização e de gestão escolar podem assumir diferentes formas em função da orientação que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação à formação dos alunos. E nesse contexto destaca duas concepções: a técnico-científica e a sociocrática.

A concepção técnico-científica de gestão escolar dominou, por muito tempo, os processos de gestão de escola e da educação e está organizada por um organograma piramidal das funções, ou seja, a administração escolar pressupunha uma organização de poder verticalizada e hierarquizada. Neste contexto, quanto mais próximo da base da pirâmide o indivíduo se localizasse, menos poder de decisão no processo detinha.

Assim, para Libânio (2008), na concepção sociocrática, a base da organização da gestão da educação e da escola não será piramidal e hierarquizada, mas sim partilhada, o que implica a co-responsabilidade nas acções da escola.

Nesta perspectiva de organização e gestão escolar, os diferentes segmentos da comunidade escolar, nomeadamente: directores, professores, pais, alunos, etc., são considerados sujeitos activos do processo, sua participação no processo deve acontecer de forma clara e com responsabilidade. Portanto, os mesmos autores enfatizam a participação e autonomia como dois processos básicos da gestão democrática.

Em relação a autonomia da escola e do processo de gestão, a literatura é quase unânime ao afirmar que ela é sempre relativa pois está condicionada pelos regulamentos dos Conselhos de Escola existentes.

Portanto, pode-se afirmar que o conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos os intervenientes nas decisões e na sua implementação.

Em Moçambique, as modalidades de administração e gestão do Sistema Nacional de Educação estão reflectidas na Política Nacional de Educação (PNE) e estratégia da sua implementação aprovada em 1995, através da Resolução nº 8/95, de 22 de Agosto. O documento sobre a Política Nacional de Educação reconhece que a administração e a gestão escolar do Sistema Nacional de Educação estão organizadas numa perspectiva vertical, tornando-o extremamente centralizado. Embora se preveja a descentralização das acções referentes à planificação e administração do Sistema Nacional de Educação, para que o

Ministério da Educação se ocupe da coordenação e regulamentação, a verdade é que volvidos mais de uma década após a aprovação da PNE, a administração e gestão do sistema educativo, parece-nos ainda centralizada. São exemplos do carácter centralizador do sistema educativo a indicação dos corpos directivos de escolas, o funcionamento do programa de apoio directo às escolas. O apoio directo às escolas é um programa de financiamento às mesmas em que o MINED envia directamente as escolas o dinheiro para estas realizarem pequenas despesas previstas no manual de procedimento. O critério da distribuição do apoio directo é o número de alunos matriculados em cada escola e a sua utilização obedece a critérios pré-definidos.

Nesse sentido, considerando o tipo de administração preconizada na Política Nacional de Educação, impõe-se questionar o tipo de gestão que é praticada nas escolas moçambicanas em geral e daquelas que constituem cenário da presente pesquisa.

1.4.1. Conceito: Participação

No que concerne ao conceito de participação, está tem a ver com o efeito do estar presente em determinado acto, ou seja, o envolvimento de alguém ou grupo de pessoas num determinado evento, e ou acções para que o envolvido testemunhe e tenha conhecimento cabal sobre as circunstâncias a que o referido evento teve lugar e das suas respectivas finalidades. É neste prisma que, Gadotti (1994) e Augusto (1994) entendem que a participação é um conceito que está eminentemente ligado a cidadania, dado que, relaciona-se com as representações compartilhadas pelos membros de determinada sociedade.

A participação, segundo Luck (2000), em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de actuação consistente pela qual os membros da escola reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e dos seus resultados.

A criação de ambientes participativos é, pois, uma condição básica de gestão democrática. Deles fazem parte a criação de uma visão de conjunto da escola e de sua responsabilidade social; a valorização e maximização de aptidões e competências múltiplas e diversificadas dos participantes; o desenvolvimento de processo de comunicação aberta, ética e transparência.

O termo participação, para Libânio (2004), é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, segundo o mesmo autor, a participação proporciona um melhor conhecimento dos objectivos e metas, da

estrutura organizacional e da sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais.

Lima (1998), Pessoa (1999) entendem que a participação esta ligada a uma categoria social, relacionada com as pessoas que mesmo assumindo características diversas de acordo com os pontos de vista das classes, juntam-se em associações na busca dos seus objectivos que lhes seriam de difícil consecução ou mesmo inalcançáveis caso fossem procurados individualmente, ou seja, de forma isolada. No entanto, há que destacar que a participação integra os envolvidos de forma directa no processo educativo, e esta é a condição necessária ao desenvolvimento da concepção popular da educação, por este facto, a participação constitui tarefa básica nas actividades da escola (Tenório e Rozenberg, 1997).

Por seu turno, Squelch (2005), Dalmás (2014) olham a participação como um processo em que, o individuo toma parte na definição dos rumos e na construção de uma nova sociedade. Estes autores afirmam ainda que no interior do sistema educativo, os pais e encarregados de educação se encontram numa posição de poder e têm efectivamente, a autoridade necessária para influenciar nas decisões sobre questões fundamentais, como são os casos do orçamento escolar, a políticas sobre o ensino de línguas e disciplinas. Com este envolvimento, podemos designar por participação quando os directores deixam de ser os únicos decisores e passam a fazer parte do órgão de gestão denominado por pais e pessoas que não são especialistas em educação.

É neste âmbito que, Dalmás (2014) acrescenta que, participar é ter comprometimento em relação a determinadas decisões e acções no processo histórico. E o poder mencionado nas linhas anteriores, se relaciona a colaboração e se situa apenas a nível de prestação de serviços, ou então, a avaliação das decisões tomadas.

Este poder deve ser olhado, a partir da construção em conjunto, no sentido de que, todos elementos participantes têm a sua palavra a dizer. E diante disto, que a participação acaba sendo ligada ao processo decisório, de alunos, professores, pais, determina nova orientação da acção pedagógica-administrativa da escola. Este posicionamento caminha no mesmo sentido da visão de que, o homem transforma a natureza ao mesmo tempo que se relaciona com os outros homens, na organização das instituições que vão acolhe-los e que deverão geri-los.

O aspecto ligado ao poder de ter alguma coisa a dizer no processo decisório é apontado por Dalmás (2014), Gutierrez e Catani (2014) ao mencionarem nas potencialidades da participação e gestão escolar que a participação em especial a partir de 1968 esteve patente nas discussões sobre as formas de administrar. Foi a partir destas discussões que, os autores se apercebem que é difícil definir as causas desta importante mudança.

Dado que, para eles significou a mudança dos pressupostos teóricos do taylorismo e a sua substituição, mesmo que muito lentamente, por valores contemporâneos, como flexibilidade, tolerância com as diferenças, relações mais igualitárias, justiça e cidadania. Nunca mais o padrão de relacionamento autocrático, hierárquico e formalista do taylorismo recuperou o seu antigo prestígio. Os autores mencionam que, de um modo geral, o mundo passou por mudanças culturais após a II Guerra Mundial, atingido uma espécie de climax com as manifestações de 1968. O comportamento individual, a estrutura familiar, a sexualidade e as instituições foram fortemente questionadas. Era de se esperar que as organizações reagissem a esse processo. Na procura de adequar-se ao tempo. Um dos resultados palpáveis esteve ligada a introdução da participação como alternativa administrativa estratégica.

Luck, Heloísa (1998), “definiu a participação como um modo de contribuir para a construção da organização em que a causalidade e a conflitualidade coexistem, assumindo-se a negociação como forma de conciliação de pontos de vista diferentes e expressão de participação.”

A participação pode ser entendida como a ideia de agir em conjunto, então pode ser, o envolvimento dos funcionários numa organização nas tomadas de decisões.

Segundo Pessoa (1989), “Administração (gestão), Participativa é o conjunto harmónico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerências que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar os três recursos gerências (Capital, Informação e Recursos Humanos), obtendo, através dessa participação, o total comprometimento com os resultados, medidos como eficiência, eficácia e qualidade.

Este conceito aborda dois pilares que sustentam a gestão participativa: a "participação de todos" e o "comprometimento total com os resultados".

Participação de todos” significa que, a princípio, nenhuma pessoa, em qualquer nível hierárquico, deve ser excluída do processo participativo. No entanto, isto implica num grande

risco para a instituição de ensino; a gestão participativa pode transformar da escola numa "assembleia-geral permanente", ou seja, resvaldar a participação para o "assembleísmo" ou "democratismo". Daí, a importância do segundo pilar que vai sustentar a gestão participativa.

Luck, (2005), ao se referir às escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico.

Hora (2004), por sua vez, argumenta que o principal instrumento da administração participativa é o planeamento participativo, que pressupõe uma deliberada construção do futuro, do qual participam os diferentes segmentos de uma instituição, cada um com sua óptica, seus valores e seus anseios, que, com o poder de decisão, estabelecerão uma política para essa instituição, com a clareza de que são mesmo tempo autores e objectos dessa política, que deve estar em permanente debate, reflexão, problematização, estudo, aplicação, avaliação e reformulação, em função das próprias mudanças sociais e institucionais.

Luck, (2005) descrevem seis características da gestão participativa, que são:

- ✚ Compartilhamento de autoridade e poder;
- ✚ Responsabilidades assumidas em conjunto;
- ✚ Valorização e mobilização da sinergia de equipa;
- ✚ Canalização de talentos e iniciativas em todos os segmentos da organização;
- ✚ Compartilhamento constante e aberto de informação;
- ✚ Comunicação aberta e ampla disseminação de informações.

Uma gestão participativa verdadeira, requer cooperação, compartilhamento de informações e de confiança para delegar dando autonomia individual e colectivos para atingir metas. Assim as pessoas tomam posse dos desafios e dos processos (técnicas) de trabalho dos quais participam, tomam decisões, criam, inovam e dão à organização um clima saudável.

De acordo Alves José (1996) O processo decisional é uma construção em que podem intervir os actores de uma organização, daí que o objecto da participação pode ser no entanto, muito mais alargado, assim sendo possível estender-se as diversas funções administrativas (planear,

organizar, coordenar, orçamentar e controlar), as actividades planeadas e realizadas pela escola.

1.4.2. Tipos de Participação

Em relação aos tipos da participação começamos a basearmo-nos nas abordagens acima, em que buscamos conceitualizar a participação, que nos confere associarmos aos conceitos de representação que se materializa pela cidadania que, para o efeito busca envolver agentes em processos da tomada de decisão por assuntos que lhes são inerentes e que, a dada altura este processo carrega consigo um processo evolutivo em que, procuramos estabelecer horizontes temporais, mostrando-se na actualidade como determinante nas questões de inclusão social de indivíduos e grupos de indivíduos que a partida estavam a margem desses processos entretanto, acabam tendo com o processo o papel de poder decidir sobre suas causas.

Neste contexto importa-nos trazer os tipos e ou formas da participação entendendo-se que, por ser um conceito norteador pode ter as suas manifestações que lhes possam ser típicas em função da situação que se pretende ao tal envolvimento. A respeito dos tipos da participação Ferreira (2000), considera haver três formas ou níveis de participação política:

A primeira esta relacionada a presença, que é a forma menos intensa e mais marginal de participação por tratar-se de comportamentos essencialmente receptivos ou passivos, como a presença em reuniões, a exposição voluntária a mensagens políticas, situações em que o individuo não põe qualquer contribuição pessoal;

A segunda esta relacionada ao termo activação, em que o sujeito desenvolve, dentro ou fora de uma organização, uma série de actividades que lhes foram confiadas por delegação permanente, que é incumbido de vez em quando, ou que ele mesmo pode promover;

O terceiro tipo, ligado a participação no seu sentido estrito, prende-se com as situações em que o individuo contribui directamente, ou indirectamente, para uma decisão política.

Ferreira (2000) acrescenta que, a tal contribuição deverá respeitar à maior parte dos cidadãos, que é dada de forma directa em contextos políticos muito restritos; na maior das vezes, a contribuição é indirecta e se expressa na escola do pessoal dirigente, do pessoal investido de poder por certo período de tempo para analisar alternativas e tomar decisões que vinculem toda a sociedade. Nesta perspectiva, o ideal democrático dá esta possibilidade aos cidadãos atentos à evolução da coisa pública, informados dos acontecimentos políticos, dos principais

problemas, capazes de escolher entre as diversas alternativas apresentadas pelas forças políticas e fortemente interessadas em formar directas ou indirectas de participação.

Neste contexto, os autores lembram que, toda pessoa tem o poder de influenciar sobre o contexto de que faz parte, exercendo-o, independentemente da sua consciência dessa interferência desse facto e da direcção e interacção de sua actividade. Portanto, a falta de consciência dessa interferência resulta em uma falta de consciência do poder de participar que tem, do que decorrem resultados negativos para a organização social e para os próprios indivíduos que constituem o ambiente escolar.

Tal contribuição deverá respeitar à maior parte dos cidadãos, que é dada de forma directa em contextos políticos muito restritos; na maior das vezes, a contribuição é indirecta e se expressa na escola do pessoal dirigente, do pessoal investido de poder por certo período de tempo para analisar alternativas e tomar decisões que vinculem toda a sociedade. Nesta perspectiva, o ideal democrático dá esta possibilidade aos cidadãos atentos à evolução da coisa pública, informados dos acontecimentos políticos, dos principais problemas, capazes de escolher entre as diversas alternativas apresentadas pelas forças políticas e fortemente interessados em formar directas ou indirectas de participação.

Para que se tenha a participação democrática dos membros da comunidade escolar não consiste apenas em emitir opiniões sobre os pontos problemáticos, mas sim em tomar parte activa na planificação, na execução, na avaliação e na mudança nas escolas. E a maior ambição, passa a ser dar a todos os meios necessários a uma cidadania consciente e activa, que só pode realizar-se de forma plena, num contexto democrático.

Por conseguinte, a participação não deve ser um simulacro, mas uma realidade. Pedir opinião nos assuntos triviais quando todas as decisões substanciais estão tomadas, é um engano e provoca o desprezo e o distanciamento dos interessados. Sendo que, a cidadania consciente encontra-se enraizada na democracia participativa, dado que, a participação exige um nível limiar de capital social e de confiança capaz de promover propósitos comuns de ordem superior.

Esta esfera de interesse público estende-se para além dos simples direitos dos indivíduos à diferença. É por esse facto que, a regra democrática esta no centro da educação para a cidadania; criar uma sociedade educativa está intimamente ligado ao aprofundamento dos

ideais democráticos e à dedicação de futuras gerações à causa do aperfeiçoamento da democracia.

Com efeito, Carneiro (2003) finaliza dizendo que, as escolas e universidades por sua natureza têm sido, bastiões de sociabilidade por serem instituições sociais até ao miolo e viveiros de governância societária, e são os motores de um admirável mundo novo.

Pelo exposto acima, os autores referem que, é necessária uma mobilização das pessoas para a realização eficaz das actividades, daqui implica a intencionalidade, definição de um rumo, uma tomada de posições frente a objectivos sociais e políticos da escola em uma sociedade concreta. Por seu turno, a escola, ao cumprir sua função social de mediação, influência de forma visível na formação da personalidade humana e, por essa razão, não é possível estrutura-la sem levar em consideração objectivos políticos e pedagógicos.

Pelo exposto acima, os autores referem que, é necessária uma mobilização das pessoas para a realização eficaz das actividades, daqui implica a intencionalidade, definição de um rumo, uma tomada de posições frente a objectivos sociais e políticos da escola em uma sociedade concreta. Por seu turno, a escola, ao cumprir sua função social de mediação, influência de forma visível na formação da personalidade humana e, por essa razão, não é possível estrutura-la sem levar em consideração objectivos políticos e pedagógicos.

Doravante, é avançado ainda pelo autor que, a peculiaridade das instituições educativas tem a ver com o seu carácter de intencionalidade presente nas acções educativas. Tal intencionalidade tem a ver com a resolução de fazer algo, dirigir o comportamento para algo que tem significado para nós, projectando os objectivos que, por sua vez, dão o rumo, a direcção da acção. É mencionado pelos autores que, no âmbito da escola isso leva à busca deliberada, consciente, planeada, de integração e unidade de objectivos e acções, e de um consenso em torno de normas e atitudes comuns.

O carácter pedagógico da acção educativa prende-se em formular objectivos sociais, políticos e educativos e na criação de formas de viabilização organizativa e metodológica da educação, tendo em vista dar uma direcção consciente e planejada ao processo educacional. Dado que, o processo educativo, em função da sua natureza inclui o conceito direcção. Dai, a sua estruturação e seu perfeito funcionamento constituem factores primordiais para atingir de forma eficaz os objectivos da formação. Por outra, o trabalho implica uma direcção.

Leuzinger e Silva (2017) trazem-nos a explicação sobre os princípios e a criação e gestão das áreas protegidas na perspectiva do direito ambiental global onde referem que a questão da participação é parte integrante do direito ambiental global e faz parte das ideias de democracia e de governação dos espaços e dos bens ambientais, inclusos não só para os Estados, mas organizações não-governamentais, empresas e grupos locais, que podem ou não ser tradicionais. Neste sentido, o tal direito deve ser analisado do ponto de vista de procedimentos assim como da sua substância.

1.4.3. Níveis de Participação

Brito (1994), sobre a problemática da democracia participativa, identificou três níveis de participação em função da capacidade dos actores para interferirem com os processos decisórios:

- ❖ Pseudo Participação – São técnicas usadas para convencer os participantes a aceitarem decisões que já foram tomadas pelos que têm o real poder de decidir;
- ❖ Participação Parcial – Em que os actores têm alguma capacidade para influenciar as decisões mais o efectivo poder de decidir continua no topo hierárquico;
- ❖ Participação Total – aqui onde todos os actores são colocadas numa situação de igualdade, com a mesma capacidade de intervenção directa sobre os processos decisórios.

Luck, (1996) A participação no seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de actuação conjunta, pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade social, de competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe são afectas.

Com efeito, estudos de caso em países em desenvolvimento conferem inclusive que a participação das comunidades locais no processo de tomada de decisão é viável que mais significativamente, se relaciona com uma maior afectividade dos espaços ambientais. Portanto, as mesmas dificuldades apresentadas para a participação da sociedade na gestão de bens ambientais de um modo geral, também, se aplicam à criação e à gestão de áreas protegidas. Dependendo do país, haverá maior ou menos envolvimento da sociedade na criação do espaço ambiental, em especial das pessoas directamente, afectadas ou abrangidas por ele. Nos casos do Brasil e da Austrália, por exemplo teremos formas fracas ou, no

máximo, regulares de participação. Seguidamente, abordamos sobre os graus da participação da comunidade.

1.4.4. Graus da Participação da Comunidade

Em relação aos graus da participação da comunidade, Pessoa (1999) defende que, a participação apresenta duas dimensões, a primeira tem a ver com o carácter das contradições entre os agentes envolvidos directamente, no processo educativo, aqui ressalta-se a importância de se ter presente o carácter antagónico ou não antagónico das contradições internas, no conhecimento da participação na vida da escola.

As contradições antagónicas estão relacionadas as contradições entre os grupos com interesses radicalmente opostos. Estes são resolvidos pela profunda transformação da realidade, ou seja, com a modificação completa das relações sociais. Ao contrário as relações não antagónicas ocorrem em grupos com interesses fundamentais coincidentes. Estes podem e devem ser resolvidos em função desses interesses.

A segunda alternativa de Pessoa (1999) tem a ver com a relação entre as lutas desenvolvidas por esses agentes e as tendências da sociedade, diante dos interesses das classes. No entanto, o avanço dos grupos possui características diferentes, dependendo de cada situação; no caso em que as contradições são antagónicas, situações particulares relacionadas a objectivos intermediários, o avanço de um dos lados ocorre com desvantagens do outro, em relação aos interesses básicos, no caso em que referirem às contradições não antagónicas, o avanço pode ocorrer para todos, simultaneamente, não apenas em situações particulares, mas de maneira que os benefícios correspondem aos interesses maiores de todos envolvidos.

É neste contexto, que o autor aponta que, a influência das contradições antagónicas e não antagónicas ocorrem na participação dos agentes nas actividades da escola: quando o povo é chamado a actuar na condição de fiscal, chamada de plano cruzado, para defender normas estabelecidas quanto ao preço de mercadorias; a outra relaciona-se com o processo educativo, em que se promove a interacção escola pública e gratuita do primeiro grau, com a família buscando aproximar os dois ambientes.

Além disso, Gutierrez e Catani (2014) dão conta que, a vontade de poder quantificar os graus de participação aliada a inexistência de um critério consensual que a defina, leva o pesquisador a ter que lidar com duas questões que dificultam qualquer análise. Em primeiro

lugar é muito complexo dar conta da consciência individual do actor chamado a participar, sua verdadeira e íntima vocação, compreendida aqui como a disposição pessoal para encorajar-se no processo. O outro aspecto é que esta situação permite associar o grau de participação ao número de pessoas consultadas; ou seja, induz a acreditar que muitos indivíduos, interferindo fortemente em muitas decisões, constituem um sistema bastante participativo.

Ora, sabendo que é característico do homem dar palpite em todo e qualquer assunto do qual tome conhecimento, ao associar-se o maior grau de participação do maior número de pessoas interferido no processo, entra-se numa espiral de expectativas impossível de se atender nas organizações, que pouco ou nenhum compromisso tem com qualidade e eficiência. Além, desse facto, a consulta individual aos envolvidos não garante, por si, só a participação consciente. Este dado associa-se ao facto de uma decisão prejudicial ao grupo, ou simplesmente equivocada, poder ser autorizada por um número imenso de pessoas.

Primordialmente, não tem havido nesses casos a intenção de aprofundar-se esta discussão. Na visão dos autores, convém apenas destacar que o filósofo alemão Habermas, ao definir participação permitiu encaminhar o debate num sentido ao mesmo tempo promissor e original, quando mencionou que, a participação significa que todos podem contribuir, com igualdade de oportunidades, nos processos de formação discursiva da vontade, ou por outra, participar consiste em auxiliar a construir comunicativamente o consenso quanto a um plano de acção colectivo.

Dessa forma, podemos compreender o conceito da participação descrito acima, ligando-o a autonomia, a liberdade, a emancipação, a cidadania. Estes dados levam-nos a repensar cada vez mais a ideia da participação como envolvimento de pessoas a um determinado processo. Daqui, impera-nos a olharmos o conceito da participação ligando-o a componente político-social por abranger finalidades de envolvimento do grupo na resolução e solução de assuntos de questões que mexem com determinada sociedade.

Com efeito, Diogo (1998) refere que o grau da participação tem a ver com a intensidade com que, os intervenientes no processo participativo se envolvem nos assuntos atinentes a tomada de decisão, para tal descreve os seguintes graus:

Primeiro a participação perfeita que é aquela cujo, poder de decidir, de intervir em todos os momentos da formulação e tomada de decisão como co-autor e co-autor das decisões.

O outro grau está relacionado com a participação imperfeita ou mitigada, que engloba as modalidades de participação que excluam actores dos processos de tomada de decisão e que, por consequência, se limitam quer à emissão de opiniões após a formalização espontânea de juízos e manifestações individuais e colectivas de opiniões sobre uma qualquer temática, quer à execução com convicção e dinamismo de decisões tomadas por terceiros.

A terceira é a não participação, que esta associada a processos de execução de decisões tomadas por terceiros com os quais ou os actores não se identificam sendo forçados a obedecer ou executa as decisões resistindo-lhes.

Em outras palavras, a participação é um mecanismo de envolvimento dos atores sociais em assuntos que lhes dizem respeito. Ela tem seus tipos, níveis graus. No nosso estudo privilegiamos a plena participação que, consiste no poder dos actores envolverem-se na tomada de decisão propriamente dita.

No entanto, existem muitas formas de participação, sem querermos particularizar, entendemos que, apesar de todos actores da comunidade serem necessários no bom andamento da gestão escolar, assim como os estudiosos na matéria defendem, o conselho da escola é o órgão eleito para representar a comunidade nos processos da gestão escolar, por isso, no capítulo seguinte arrolaremos sobre a importância da participação na gestão escolar.

1.4.5. A Importância da Participação na Gestão Escolar

Em decorrência da importância da participação na gestão escolar, podemos reter algumas linhas avançadas por Ramos (2002) e Lima (2011), segundo as quais, tanto no Brasil assim como em Portugal, a gestão tem a ver com as iniciativas tomadas pela colectividade que gere a escola, para que, a ideia seja tida como sendo do grupo. E este dado, permite o envolvimento dos integrantes do grupo, como os autores mencionaram, em Portugal esta forma de gestão esteve ligada com a Revolução 25 de Abril de 1974, foi daí que, a gestão democrática das escolas passou a ser feita pelos interessados pela escola. Ao passo que, no Brasil, foi desencorajada a iniciativa individual para se dar primazia aos princípios do grupo para que, o grupo se identifique com elas nas tomadas de decisão para a resolução dos seus problemas no processo educativo.

Com efeito, é dentro deste contexto que, Delors (1996) fala-nos da importância da participação apontando três dimensões que, passamos a descrever: a primeira encontra-se

relacionada com a necessidade de se ter uma educação que põe a prova a crise das relações sociais, para sustentar o seu posicionamento, este autor dá conta que, as sociedades foram abaladas por conflitos passíveis nos casos extremos de pôr em perigo a coesão da própria sociedade, dado que, hoje não se pode deixar de revelar a um conjunto de fenómenos que, na maior parte dos países do mundo, surgem como outros tantos índices duma crise aguda das relações sociais.

Daqui, lança o olhar para o agravamento das desigualdades, ligado ao aumento dos fenómenos de pobreza e exclusão. No entanto, nos países em desenvolvimento, o crescimento da população compromete a possibilidade de se alcançar níveis de vida mais elevados, outros fenómenos vêm acentuar o sentimento de uma crise social que atinge maior parte dos países do mundo.

O desenraizamento ligado às migrações e ao êxodo rural, o desmembramento das famílias, a urbanização desordenada, a ruptura das solidariedades tradicionais de vizinhança, lançam muitos grupos e indivíduos no isolamento e na marginalização, tanto nos países desenvolvidos como nos em desenvolvimento. A crise social do mundo actual conjuga-se como uma crise moral, e vem acompanhada do desenvolvimento da criminalidade. A ruptura dos laços de vizinhança manifesta-se no aumento dramático dos conflitos interétnicos, que parece ser um dos traços característicos dos finais do século passado.

Para Azevedo (2004 cit. em Luluva, 2016) a organização e gestão da escola escolar de forma geral e da turma de forma particular é de extrema importância dado que, não se pode deixar de lado a escola e principalmente, a sala de aula, por serem espaços em que se concretizam as definições sobre a política e o modelo educativo que tenta se levar avante.

Neste contexto, no dizer do autor citado, a organização e gestão da escola pública em Moçambique é orientada pelo Diploma ministerial nº 54/2003, para as escolas do ensino básico e pelo Diploma ministerial 61/2003, para as escolas do ensino secundário geral. Faz menção ainda que, de acordo com esta regulamentação tanto para o ensino básico como para o ensino secundário geral, a escola tem como órgãos de gestão colegiados chamados, conselhos de turma, conselho pedagógico, assembleia-geral da escola, direcção da escola ou colectivo de direcção e o conselho de escola.

De forma sumaria, a explicação de Luluva (2016) em relação a alguns destes órgãos e deste modo que começamos pelo conselho de turma, o qual na visão do autor é o órgão que congrega a organização, acompanhamento e avaliação da aprendizagem e comportamento dos alunos e se encarrega pela elaboração de estratégias para o sucesso educativo e escolar dos alunos. Fazem parte deste órgão os professores de turma, representante dos alunos (chefe e adjunto de turma), representante de pais e encarregados de educação dos alunos da turma. O conselho pedagógico para o autor citado, dá conta que tanto na regulamentação das escolas do ensino básico como na regulamentação das escolas do ensino secundário geral, é concebido como órgão de apoio técnico, científico e metodológico da direcção da escola em matéria pedagógica.

Em relação a assembleia-geral da escola, para todas as escolas do ensino básico como para as escolas do ensino secundário geral, é uma secção de consulta e de informação global promovida pelo director da instituição que a preside, coadjuvado pelos restantes membros da direcção. Ela decorre duas vezes por ano, sendo no início do ano lectivo para apreciar o relatório das actividades desenvolvidas no ano findo, e apresentação do plano de actividades para o ano lectivo a iniciar, bem como dos regulamentos internos da escola, e no fim do ano o balanço das actividades desenvolvidas, controle do grau de cumprimento do regulamento interno, planificação das actividades finais do ano, preparação do processo das matrículas para discussão de assuntos de interesse geral da comunidade escolar (Luluva, 2016).

É dentro deste prisma que, entende a necessidade de a escola preocupar-se com o desenvolvimento de competências sociais, como relações grupais e intergrupais, processos democráticos e eficazes de tomada de decisões, capacidades sócio comunicativas, de iniciativa, liderança, solução de problemas e por aí em diante. Em seguida falamos sobre o conselho de escola.

1.4.6. O Papel do Gestor

O papel do gestor envolve planeamento estratégias, financiamento, contabilidade, fiabilidade de direito, logística gestão de produção.

Os gestores das organizações possuem uma série de responsabilidades inerentes ao departamento ou de equipa que estão a frente.

Santos (2013, p.6) "classifica os papéis dos gestores em três níveis: Interpessoais, Informacionais e Decisórios". Ainda este autor compreende como sendo:

- Interpessoal – consiste as formas de interacção, representação, liderar com seus colaboradores na relação de ligação nas actividades.
- Informacional – consiste nas maneiras como o gestor faz a troca e processa a informação, como ele vai monitorar as actividades planificada e as formas como fazer chegar a informação nos seus colaboradores.
- Decisórios – consistem na forma como o gestor utiliza a informação nas suas decisões, criatividade nas suas acções, resolução de conflitos entre as partes, como faz a distribuição de recursos, negociação entre colegas.

1.4.7. A Liderança na Gestão da Escola

A compreensão dos processos de governação da escola e dos seus efeitos no quotidiano das organizações requer uma abordagem contextualizada da acção dos líderes no quadro mais vastos de pressões e constrangimentos que regulam a vida das instituições educativas. A disseminação de padrões ideal-típicos de liderança, de organização pedagógica, de organização e gestão escolar, tem contribuído para mascarar as diferenciações culturais coexistentes nas escolas, tornando-as o mais semelhante possível à cultura escolar que se pretende instituir (Torres, 2013).

A escola, como unidade básica e espaço de realização de objectivos e metas do sistema educativo, é o centro de atenção da sociedade, constituindo-se de grande valor estratégico para o desenvolvimento. Tal situação se torna um desafio com esforço especial para os gestores escolares, por exigirem deles novas atenções, conhecimentos, habilidades e atitudes, que desaguam na necessidade de competências para a tomada de decisões participativas justas (Pamplona, Honorato & Caldeira, 2013).

O novo modelo de governo das escolas públicas, assente em lideranças unipessoais centradas na figura do Director de escola, tem vindo a acentuar algumas tensões nas dinâmicas escolares. Ao instituir o Director como o "rosto", o "primeiro responsável" pelo funcionamento da instituição, pressionando-o à conformidade burocrático-política por via da "prestação de contas" o paradigma de gestão imposto tende a colidir com as lógicas pedagógicas, corporativas e profissionais características do espaço escolar, fazendo emergir com mais força e expressividade as singularidades de cada escola (Torres, 2013). A direcção da escola tem como tarefa principal o conjunto de actividades administrativas de uma unidade escolar, como o conjunto das actividades ao nível do sistema escolar geral, uma vez que dela

depende a realização dos objectivos e necessidades sociais locais da comunidade onde está inserida e gerais – nacionais ou mesmo universais – aos quais se subordinam os primeiros (Kuhl, 2013).

Pensar a escola como espaço de democracia é um grande desafio para o gestor da educação. O que demanda a construção de uma escola mobilizadora e consciente, participativa e inclusiva, promotora das relações democráticas, rompendo com a alienação, com a exploração, com o autoritarismo, enfim, como toda forma de hegemonia (Ziegemann& Júnior, 2009). Nesse sentido, o papel do gestor é o de assumir e liderar a efectivação do direito a educação ao cidadão no âmbito das suas atribuições (Cury, 2007).

Pensar a escola como espaço de democracia é um grande desafio para o gestor da educação. O que demanda a construção de uma escola mobilizadora e consciente, participativa e inclusiva, promotora das relações democráticas, rompendo com a alienação, com a exploração, com o autoritarismo, enfim, como toda forma de hegemonia (Ziegemann& Júnior, 2009). Nesse sentido, o papel do gestor é o de assumir e liderar a efectivação do direito a educação ao cidadão no âmbito das suas atribuições (Cury, 2007).

O perfil do gestor, que muitas vezes está carregada de práticas autoritárias e conservadoras passam a ser reinventados, reformulado a partir de concepções e posturas de carácter democrático. Para Torres (2013), avaliar a liderança da escola subentende claramente uma imagem de liderança individual, contrariando a tradição das práticas de colegialidade e culturalmente instituídas nas organizações escolares.

A escola por ser uma instituição que actua na formação do sujeito esta fundamentada em proporcionar oportunidades as classes populares de serem ouvidas ou mesmo atendidas quanto as suas reivindicações, por isso que é ressaltada a importância do papel do gestor 103 escolar nesse processo (Pereira, Rodrigues & Rios, 2010). Actualmente, o director de escola é chamado a admitir o seu papel político frente aos desafios exigidos pelo cargo. Além das actividades de administração escolar, o director exerce a actuação da gestão, que abrange aspectos filosóficos e políticos. Por ser director articulador da escola como um todo, vem a preocupação dos educadores que assumem, essa função pois, na grande maioria das vezes, são pessoas sem formação na arte de administração (Kuhl, 2013).

Decerto, para que a escola cumpra o seu papel de educar é necessário que o gestor escolar esteja preparado para assumir essa função e que possua ligações com a comunidade, privilegiando o trabalho colectivo e a promoção de acções capazes de acordo com o PPP da escola. Deve ter conhecimentos educacionais e estar apto a proporcionar o processo de democratização e a participação de todos na comunidade escolar, promovendo discussões e socialização dos problemas enfrentados, visando cumprir o seu papel fundamental que é garantir uma gestão de qualidade (Pereira, Rodrigues & Rios 2010). O papel da gestão escolar está intimamente ligado à democracia, pois, proporciona a aquisição de valores e recursos democráticos, da convivência pacífica entre os homens em sociedade.

A postura do gestor escolar democrático é uma posição que gera conflitos pelo seu carácter intermediário, que algumas vezes se encontra dividido entre as necessidades socioeducativas e pela administração dos recursos, devendo este, prestar contas dos resultados as instâncias superiores. Como resultado, concretizando uma democracia nas dimensões teóricas e práticas, sendo este um desafio corriqueiro e por isso é uma acção que deve reflectir-se na rotina administrativa e em pequenos gestos de tolerância, respeito e solidariedade (Pereira, Rodrigues & Rios, 2010).

Segundo Barbosa (2016), a liderança é essencial na edificação de qualquer tipo de organização. Tal como a gestão, a liderança é um tema que fascinou muitos investigadores ao longo dos tempos e é a razão pelo qual o conceito de liderança tem diversas definições. Para Syroit (1996, cit. em Barbosa, 2016) liderança é o comando de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, na condução e orientação das actividades de outros membros para o alcance dos objectivos do grupo.

O gestor escolar articula, incentiva e mobiliza seus seguidores para a conquista dos objectivos almejados pela comunidade; porém, nem toda a situação exige liderança participativa, algumas vezes a determinação e o pulso forte tem que ser empreendidos no desenvolvimento da gestão escolar, em prol de uma educação de qualidade (Pamplona, Honorato & Caldeira, 2013). Um gestor para ser completo, deve colaborar com todos, mobilizar a sociedade, acompanhar as transformações dos sistemas educacionais, contribuir para a qualidade de ensino e aprendizagem e ser inclusivo no processo educativo (Freitas, 2014). Essas qualidades são imprescindível para um gestor, assim, Almeida (2012) conclui que as pessoas são

admitidas nas organizações pela sua competência técnica, despedidas pela incompetência interpessoal e promovidas pela sua capacidade de liderança.

1.4.8. Liderança Participativa

Luck (1998), definiu a liderança participativa como uma estratégia empregada para aperfeiçoar a qualidade educacional. É a chave para liberar a riqueza do ser humano que está presa dentro do sistema de ensino. Baseada no bom - senso, a delegação da autoridade àqueles que estão envolvidos na produção de serviços educacionais é construída a partir de modelos de liderança compartilhada, que serão os padrões de funcionamento de organizações ao redor do mundo, com alto grau de desempenho.

Liderança é a capacidade de motivar as pessoas para fazerem o que é necessário. É ainda orientação de pessoas de uma equipa para alcançar os objectivos.

A liderança participativa envolve uma forte capacidade de preparar e desenvolver pessoas muito mais pela actuação conjunta do que pela formalidade. Por meio de feedbacks tanto sobre o desempenho dos colaboradores como dos resultados alcançados. O líder participativo envolve todos em suas metas, análise de problemas, decisões, planificação dos trabalhos, e execução das tarefas, fazendo com que cada um dê o seu melhor com responsabilidade e compromisso e não por estar obedecendo normas ou regras.

Liderança é ter um poder de influência positiva em pessoas ou grupos, conquistando confiança, aceitação, consenso e acção na consecução de objectivos.

Para uma grande parte, a natureza e o grau de participação dos professores e dos demais funcionários das escolas é determinado pelo estilo de liderança formal ou legítimo do líder.

De acordo com Luck (1998) Para que a liderança seja eficaz na escola, deve estar fundamentada num processo democrático em que os líderes compartilham decisões com professores, alunos, pais e comunidade visando atingir um melhor desempenho. É preciso ainda:

- Propiciar o desenvolvimento de um clima de trabalho motivador para que as pessoas dêem o melhor de si;
- Manter as pessoas informadas e envolvidas mostrando-as que fazem parte e são importantes no quadro mais amplo da escola;
- Promover o desenvolvimento das pessoas para que cada indivíduo possa fazer melhor o seu trabalho;

- Delegar responsabilidades e autoridades para que as pessoas façam não apenas o que lhes é dito, mas também tomem iniciativas e busquem constantemente fazer melhor do seu trabalho.

Entretanto, a participação destes actores depende do estilo de liderança aplicado pelo gestor. Daí que os líderes são os repensáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações.

1.4.9. A Participação da Comunidade Escolar na Gestão da Escola.

A inclusão dos professores, pais, alunos e funcionários na gestão da escola dentro da gestão participativa, permite que não haja espaço para as posturas tradicionais, memorização, conteúdos fragmentados nem alunos apáticos. Portanto vêm-se necessárias mudanças na postura dentro da sala de aula.

Para ter a escola como seu ambiente de participação e democracia é necessário que a *tríplice* professor *versus* escola *versus* aluno reflita e mudem suas posturas na busca de melhores competências de ensino e a aprendizagem. Para isso, Araújo (2010) propõe as seguintes orientações que fortalecem a participação de todos, como:

- Organização e direcção do processo de ensino e aprendizagem fazendo com que os alunos superem os erros e obstáculos e adquiram conhecimento.
- Envolvimento dos alunos em suas aprendizagens promovendo o desejo de aprender e compreender a relação com o saber e sua realidade social.
- Promoção do trabalho em equipa, construindo projectos, administrando crises e conflitos interpessoais, promovendo no aluno competências para o trabalho.
- Envolvimento dos pais na construção de saberes necessários a vida do aluno através de conversa, informação e debates.

Ressalta-se esses pontos baseados na construção de uma gestão participativa e democrática.

Para a apropriação de uma gestão participativa o aluno deve perante essas mudanças se colocar como parte dela e se sentir motivado a mudar favorecendo a acção. Diante dessa abertura e de uma postura acolhedora encontrar-se um aluno mais interessado e participativo. Ao mesmo tempo em que a escola promove, sofre mudanças e avança actuando e agregando valores e competências nas várias esferas sociais. Com isso os alunos vão se tornando seres activos, críticos, mais conscientes e participativos (Araújo, 2010).

Portanto, para a eficácia da escola é necessário um trabalho colectivo a ser coordenado pelo director, envolvendo a todos que façam parte dela. A participação da comunidade na gestão

da escola é algo importante, e permite que estes se sintam responsáveis pelos resultados que a instituição deve alcançar. Para Araújo (2010), a participação dos pais, alunos e funcionários têm um papel fundamental em várias etapas do processo e destaca-se:

A promoção da qualidade de ensino através da preservação e manutenção de práticas pedagógicas de boa qualidade para o alcance de resultados positivos, através da busca de informações do processo de ensino e aprendizagem que poderão incentivar a participação, frequência, diálogo e envolvimento dos filhos na escola;

O membro da comunidade escolar, deve procurar inteirar-se e envolver-se nas actividades extracurriculares da escola para contribuir com outras acções necessárias no dia-a-dia, muito particularmente nas actividades desportivas, culturais e festivos.

Esses eventos buscam junto à comunidade soluções para os pontos visto como pontos fracos da nossa comunidade que se destacam pela falta de actividades culturais que inclua pessoas de todas as idades do convívio familiar e a busca da promoção das famílias dos alunos, do bem-estar dentro da escola promovendo a boa convivência nesse ambiente trazendo benefícios mútuos. Portanto, para Torres (2013) o director enquanto rosto da autoridade e actor-cimeiro da vida da escola tem a responsabilidade da gestão e manipulação da cultura, no sentido de garantir a mobilização colectiva convergente com a missão e visão instituída centralmente para a escola.

A acção de todos dentro da escola promove o desenvolvimento colectivo da equipa, resultando na qualidade do ensino e nos resultados positivos dos alunos. Adicionando envolvimento dos pais em casa equivale a maior aproveitamento na escola por parte dos alunos. Portanto, a participação dos pais na escola resulta em melhores escolas. Assim, Araújo (2010) defende que a planificação de acções em busca do desenvolvimento e a transformação da escola e a participação dos pais, professores, alunos, funcionários e director no ambiente escolar, estão cada vez mais contribuindo para o sucesso escolar. Ibraimo (2014) distingue a participação ao nível dos Conselhos de Escolas nos seguintes termos: no critério de democraticidade em participação indirecta; no critério de envolvimento em participação passiva, aberta; no critério de regulamentação em participação informal e no critério de orientação em participação convergente, contudo, afirma que existe uma relação baseada em diálogo entre a direcção e os membros do conselho.

1.4.10. Gestão Participativa na Educação em Moçambique

Na primeira Constituição da República aprovada no dia 20 de Junho de 1975, Moçambique foi declarado uma República Popular, com uma carga muito grande do movimento de libertação (artigo 2); uma preocupação de fazer constar o engajamento na luta contra o colonialismo, o imperialismo, exploração do homem pelo homem (artigo 4).

A constituição de 1990 que introduziu o Estado de Direito Democrático em Moçambique, foi um marco importantíssimo para a democratização da educação. Assim, com a consagração do Estado de Direito Democrático, cria-se a nova Lei do Sistema Nacional de Educação (SNE) Lei nº 6/92, de 6 de Maio, que revoga a até então vigente Lei nº4/83 de 23 de Março, por mostrar-se desajustado ao novo contexto jurídico.

A aprovação da Lei nº6/92, de 6 de Maio visava reajustar o quadro geral do sistema educativo até então vigente, adequando as actuais condições sociais e económicas do país. Neste contexto que a Lei nº6/92, em seu artigo3, encoraja a participação activa da comunidade na vida da escola.

Em 2003, o Ministério da Educação introduz o Conselho de Escola através do Diploma Ministerial nº54/2003 de 28 de Maio e mais tarde reafirmado pelo Diploma Ministerial nº46/2008 de 14 de Maio como forma de democratizar a gestão escolar. A substituição da Direcção pelo Conselho de Escola como órgão máximo de tomada de decisão no âmbito escolar sinaliza uma valorização da participação dos vários actores envolvidos no processo educativo, professores, membros de conselho de escola, pais, alunos e a comunidade no geral.

O Regulamento do Ensino Primário (2003), descreve no seu artigo 12 que, o Conselho de Escola é o órgão máximo do estabelecimento e tem como objectivos ajustar as directrizes e metas estabelecidas a nível central e local, à realidade da escola e garantir uma gestão democrática e transparente. Ainda de acordo com o Regulamento do Ensino Básico compõem o Conselho de Escola os seguintes elementos: O Presidente do Conselho, o Director da escola, o colectivo de direcção, dois representantes dos professores, um chefe de turma por Ciclo (em representação dos alunos), comissão de pais, representantes da comunidade, o chefe da secretaria (em representação do pessoal administrativo e auxiliar).

Assim, pode-se dizer que o quadro legal existente na área de educação em Moçambique favorece a prática da gestão participativa nas escolas.

Neste capítulo, a participação é entendida como o principal meio de assegurar a gestão democrática na escola. Percebe-se, que o conceito de gestão participativa envolve além dos professores e funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade escolar. Em Moçambique, o quadro legal existente na área de educação favorece em grande medida a prática da gestão participativa nas escolas, como por exemplo, a substituição da direcção pelo Conselho de Escola como órgão máximo de tomada de decisão no âmbito escolar.

1.5. Democracia

Segundo a Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira (1997:539), *“democracia é a forma de organização governativa em que o Estado é directamente administrado pelo povo ou por seus representantes eleitos”*.

Assim, as Cidades de Atenas e outras Cidades-Estados implantaram um sistema de governo por meio do qual todos os cidadãos livres podiam eleger seus governantes e serem eleitos para tal função. Esse exercício democrático do qual estavam excluídos os escravos, as mulheres e os estrangeiros foi possível porque os “cidadãos” formavam um grupo numericamente reduzido e privilegiado.

A essência da democracia como sistema político, desde a antiguidade até a modernidade, reside na separação e independência dos poderes fundamentais do Estado, nomeadamente: legislativo, executivo e judiciário, bem como em seu exercício, em nome do povo, por meio das instituições legalmente constituídas.

Brito (1994), na actualidade, existem várias formas de democracia, porém as mais comuns são: Directa, Indirecta e Popular.

Na democracia directa, o povo, através de outras formas de consultas populares, pode decidir directamente sobre assuntos políticos ou administrativos da sua cidade, estado ou país. Não existem intermediários (deputados, senadores, vereadores). Contudo, esta forma não é muito comum na actualidade.

Na democracia indirecta o povo também participa, porém através do voto, elegendo seus representantes (deputados, senadores, vereadores) que tomam decisões em nome daqueles que os elegeram. Esta forma também é conhecida como democracia representativa.

Democracia popular foi seguida pelos países do antigo bloco de Leste. Geralmente há limitação de liberdades individuais. Neste tipo de democracia, não há multipartidarismo, mas sim o partido único.

1.5.1. Gestão Democrática na Escola

A gestão democrática, de acordo com Libânio (2004), implica a participação de todos os segmentos da unidade escolar, a elaboração e execução do plano de desenvolvimento da escola, de forma articulada, para realizar uma proposta educacional compatível com as amplas necessidades.

Em relação a gestão escolar democrática também chamada por gestão aberta ou participativa, encontra-se baseada num sistema aberto das escolas. As escolas aceitam e encontram-se pré-dispostas para receber apoio que visem o seu bom funcionamento. Ao contrário do modelo apresentado acima, onde as decisões eram centralizadas na figura de um director da escola ou no topo de uma administração, no modelo de gestão escolar democrática, o processo de tomada de decisões é participativo, isto é, é baseado na auscultação das partes interessadas para o bom alcance dos propósitos escolares.

De acordo com Luck (2000), a gestão democrática pressupõe a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas, analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre eles, em conjunto. Ainda de acordo com a autora, desse trabalho compartilhado, orientado por uma vontade colectiva, cria-se um processo de construção de uma escola competente comprometida com a sociedade.

Araújo (2002) afirma que se quisermos falar de democracia na escola devemos, ao mesmo tempo, reconhecer a diferença nos papéis sociais e nos deveres e buscar os aspectos em que todos os membros da comunidade escolar têm os mesmos direitos. Direitos que são: o dialogo, à livre expressão de sentimentos e ideias, o tratamento respeitoso, à dignidade etc.

Ainda de acordo com Araújo (2002), objectivo central da educação deve ser a construção de personalidades morais autónomas críticas, que almejem o exercício competente da cidadania. Para o efeito, ela deve embaçar-se nos princípios democráticos da justiça, da igualdade, da equidade e da participação activa de todos os membros da sociedade na vida pública e política.

Hora (2004) argumenta que a escola tem uma contribuição indispensável e insubstituível, embora limitada, a dar para a afirmação histórica das classes populares, na medida em que pode favorecer a ampliação da compreensão do mundo, de si mesmo, dos outros e das relações sociais, essencial para a construção da sua presença histórica, responsável e consciente, no exercício concreto da cidadania.

Da Silva (2008) considera que a gestão democrática apenas acontece quando o gerente toma as decisões de forma conjunta com os seus subordinados que serão afectados de maneira positiva ou negativa por tais decisões. Para Chiavenato (2015) a gestão participativa é uma forma de gestão em que as pessoas têm reais possibilidades de participar, com liberdade de questionar, discutir, sugerir, modificar, alterar, questionar uma decisão, um projecto ou uma simples proposta. Isso não significa destruir ou anular os centros de poder, pois a gestão tão participativa é perfeitamente compatível com a hierarquia.

Para Luck (2009) a gestão democrática se assenta no pressuposto de que a educação é um processo social colaborativo que demanda a participação de todos da comunidade interna da escola, assim dos pais e da sociedade em geral. Dessa participação conjunta e organizada é que resulta a qualidade do ensino para todos, princípio da democratização da educação. Portanto, a gestão democrática é proposta como condição de: i) aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de educação de qualidade: ii) de estabelecimento de ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania, seguindo o exemplo dos adultos. Sobretudo, a gestão democrática se assenta na promoção de educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que oferta ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade actual, com perspectiva de futuro.

1.5.2. Gestão Democrática-Participativa

A concepção democrático-participativa, segundo Libânio (2004), baseia-se na relação orgânica entre a direcção e a participação dos membros da equipa. Acentua a importância da busca de objectivos comuns assumidos por todo. Defende uma forma colectiva de tomada de decisões sem, todavia, desobrigar as pessoas da responsabilidade individual.

Libânio, (2004) argumenta que, a gestão democrático-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho

interactivo, aposta na construção colectiva dos objectivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso.

Toda instituição de ensino que possui uma Gestão Democrática Participativa tem, em sua organização interna, um trabalho articulado entre todos que actuam neste espaço (directores, equipe pedagógica, professores, agentes educacionais, alunos e pais), os quais contribuem significativamente para a construção da história e da memória da instituição.

1.5.3.O Papel do Director Líder na Gestão Democrática

Numa altura em que a instituição escola alcança níveis de sofisticação cultural e organizacional inéditos, assistimos a implementação de uma liderança unipessoal, centrada na figura do Director da escola. Contudo, este novo rosto, erguido paradigma da nova gestão escolar, defronta-se com as múltiplas caras da gestão das escolas públicas, cada vez mais mascaradas face a imposição de um modelo de liderança unidimensional (Torres, 2013).

Sem dúvida, a vida na sociedade contemporânea é altamente complexa. As escolas são unidades importantes para a continuação da cultura dessa sociedade, por intermédio do ensino e aprendizagem, e que têm tarefas sociais e éticas peculiares, além de ser *locus* da actividade profissional do professor e sua relação ampla com o alunado (Pamplona, Honorato & Caldeira, 2013).

O papel dos directores escolares é criar condições adequadas para a inclusão de todas as crianças, assim, transformando o ambiente escolar em uma gestão participativo e democrático. O gestor deve envolver toda equipa escolar a fim de atender as necessidades dos alunos. Araújo (2010) refere que o gestor deve actuar como um elo de ligação com a comunidade escolar, gerindo e avaliando o dia-a-dia da escola a partir de um trabalho em equipa. No decorrer deste capítulo será descrito as funções do director de escola pública, além de seu perfil e como pode actuar transformando e desenvolvendo as acções educativas. Contudo, Dalbério (2008) adverte que:

O director não deve ser autoritário, pois, ao gestor cabe o perfil de ser democrático e, portanto, desenvolver condições de favorecer o processo democrático no quotidiano da escola. Para possuir todas essas características, o gestor deve dispor também de grande arcabouço teórico na área da pedagogia, bem como das habilidades técnicas e políticas, que representam recursos fundamentais para se garantir uma gestão dentro de uma perspectiva democrática, da qual todos participam. Dalbério (2008, p. 3).

Portanto, o acto de gerir esse complexo de relações humanas deixa de ser apenas algo ligado em aspectos administrativos e burocráticos. A função do gestor escolar se reveste de uma das mais importantes no campo de educação na construção com crescimento e desenvolvimento dessa sociedade. Por isso, a necessidade da competência de liderança na sua acção pedagógica e administrativa (Pamplona, Honorato & Caldeira, 2013).

No princípio da década passada, cabia ao director zelar pelo bom funcionamento da escola, centralizando em si todas as decisões e administrar com prudência os eventuais imprevistos. Esta realidade para Araújo (2010) começa a ser mudada com os princípios de autonomia e participação que sustentam o projecto de gestão democrática do ensino público. As instituições avançaram nesse sentido, inclusive vendo a necessidade de substituir a expressão administração escolar para gestão escolar que não implica apenas na palavra e sim na forma das relações que envolve. Trata-se de uma mudança radical na postura dos sujeitos que participam no processo educativo, levando em consideração a essência do gestor, que implica em acções colectivas e descentralização do poder.

O professor pode aprender a gerir nos institutos formação contínua tornando-se um futuro director. Não é possível porém, que ele resolva todos os problemas e questões da sua escola sozinho. Ele precisa e deve delegar aos professores e demais integrantes da comunidade escolar as tomadas de decisões para atingir metas e objectivos institucionais e pedagógicos que foram traçados e acordados por todos (Pamplona, Honorato & Caldeira, 2013).

Tornou-se possível a eventual autonomia da escola em suas dimensões administrativa, financeira e pedagógica. Dentro dessa nova roupagem surge o director gestor que deve favorecer acções para a eficácia do grupo. O director da escola é considerado também uma figura importante dentro desse contexto, pois deve viabilizar e fazer valer a democracia.

Nos faz reflectir sobre director-gestor com um ser que necessita ter três características que favorecem a obter os resultados esperados dentro de uma democracia e participativa. São eles: simplicidade nos procedimentos; objectividade da comunicação e transparência das decisões, buscando a participação consciente e a responsabilidade de toda a comunidade escolar no processo decisório, visando o ensino de qualidade na educação (Araújo, 2010).

Soma-se a isso o bom ambiente que deve existir entre toda a comunidade escolar, tanto a interna, quanto a dos professores, alunos e funcionários, quanto também no seu entorno e externa à escola, como pais, comunidade e órgãos do governo (Pamplona, Honorato & Caldeira, 2013).

Para mudar essa realidade surge a necessidade de se politizar as acções administrativas e trazer para junto dessa administração a participação de todos que fazem parte da instituição vendo-a como sendo social e política, reconstruindo assim as concepções historicamente instituídas de que a gestão escolar é responsabilidade do director (Araújo, 2010).

As acções específicas relativas à liderança do gestor escolar directamente associadas às escolas eficazes, aquelas que fazem a diferença na aprendizagem dos seus alunos. Para tal, torna-se necessário que exista uma comunicação também eficaz entre os líderes e os seus liderados, criando um ambiente útil de confiança e de interacção, tendo o aluno como norte de todo o trabalho desenvolvido (Pamplona, Honorato & Caldeira, 2013).

Percebe-se dentro de nossa realidade a divisão de opiniões acerca do assunto deixando espaço para podermos nos apropriar da criação de momentos de discussões e definições ao nível de grupo sobre tal. Para que a participação seja uma realidade, se faz necessário meio e condições favoráveis, repensando nos ambientes, o autoritarismo e as distribuições do poder, promovendo as reflexões de forma favorável a participação e a construção colectiva, que significa tomar decisões de forma organizada com direccionamento na construção do bem comum da instituição (Araújo, 2010).

Nem toda a situação exige a liderança participativa, algumas vezes a determinação e o pulso forte tem de ser empreendidos no desenvolvimento da gestão escolar. Os directores de escolas eficazes devem adequar o estilo de liderança de acordo com a situação, mas nunca poderão fugir do diálogo: o saber ouvir é mais importante do que o ordenar. O diálogo é a base da gestão democrática e participativa que se deseja na unidade escolar. É muito mais do que um dever de fazer simplesmente, ela é a construção social e histórica que cria raízes fortes na formação plena do aluno, como ser humano, cidadão, autónomo e ético, pronto para viver em sociedade (Pamplona, Honorato & Caldeira, 2013).

Araújo (2010) alerta sobre um entendimento de que a função de director é o de zelar pelo bom funcionamento da escola, centralizando em si todas as decisões de administrar com prudência os eventuais imprevistos. Não obstante isso, numa outra perspectiva, o director deve possuir

uma visão do futuro e partir para a sua conquista junto com todos os seus seguidores. Para tal cumprimento, influencia a sua comunidade e a incentiva para o desenvolvimento de um futuro melhor, ultrapassando obstáculos interpostos no caminho em conjunto, obtendo o sucesso e alcançando as grandes metas e objectivos que foram estipuladas por todos, dentro de um ambiente de harmonia e participação (Pamplona, Honorato & Caldeira, 2013).

Somos seres sociais, pois faz parte da nossa natureza vivermos em grupo. Não se pode conviver num ambiente seja ajuda mútua e não seria diferente na instituição escolar, pois precisamos um dos outros para fluir as acções do dia-a-dia da escola. A gestão na educação está calcada nos princípios de sabedoria de viver junto respeitando as diferenças, comprometida com a construção de um mundo mais humano e justo para todos os que habitam, independentemente de raça, cor, crença ou opção de vida (Ferreira, 1998).

Em suma liderar é ensinar, mas também é aprender, é participar, é compartilhar. O gestor, como já visto, passou a ter uma gama de acções inerentes ao seu dia a dia de trabalho, além das já tradicionais administrativas, absorvendo também os aspectos pedagógicos. A liderança é fundamental na criação de escola eficaz, aquela que "o aprendizado dos seus alunos vai além do aprendizado típico de escolas frequentadas por alunos de origem social semelhante", para introduzir que a liderança do gestor escolar é desejável e importante nas condições de favorecimento da eficácia em educação (Pamplona, Honorato & Caldeira, 2013).

Para Araújo (2010), o gestor ao estar atento pode usufruir de oportunidades para que possa estar a cada dia melhorando a imagem da escola, desenvolvendo programas para a melhoria do desempenho escolar, descobrindo ocasiões especiais para trazer os pais em visita à escola (dia das mães, dia dos pais, Páscoa, dia da criança, dia dos continuadores, entre outros). O papel do director da escola é o de exercer uma gestão participativa de forma a promover a integração e o compromisso de todos na tomada de decisões e acções, com vista a definir o bem comum a ser perseguido pela instituição.

As escolas contemporâneas têm a preocupação de conquistar o apoio de sua comunidade e para isso é necessário que se pense qual é a imagem vista por estes. É preciso manter uma boa imagem interna, quanto externa, com um ambiente bem organizado, uma vez que se a escola é vista de uma forma positiva se desperta o desejo de cooperação, facilitando o desenvolvimento de seu trabalho (Pereira, Rodrigues e Rios, 2010). As acções do director

estão directamente associadas às escolas eficazes, àquelas que fazem a diferença no aprendizado do aluno (Pamplona, Honorato & Caldeira, 2013).

No final Pamplona, Honorato e Caldeira (2013) estabelecem três tipos de perfis de lideranças encontrados nos gestores escolares, nomeadamente: *liderança pedagógica*, *liderança organizacional*, e *liderança relacional*.

A *liderança pedagógica* tem uma forte correlação entre as tarefas que expressam especial atenção à actividade de orientação e acompanhamento da planificação escolar, ou seja, assistir as aulas e orientar pedagogicamente os professores; promover reuniões pedagógicas e orientar os professores na elaboração de projectos didácticos e deveres escolares. A *liderança organizacional* tem o intuito de dar suporte ao trabalho do professor em suas actividades quotidianas e administrativas, elaboração de relatórios e atas. Por último, a *liderança relacional* esta vinculada às tarefas que exigem a presença do director no quotidiano escolar, no atendimento dos alunos, pais e professores, inclusive na organização de eventos na escola.

A liderança é um factor-chave, principalmente a *profissional*, necessária para dar início e manter o melhoramento da escola. O papel que esse líder desempenha é caracterizado pela visão, valores e objectivos da escola e às suas abordagens em relação a mudanças. Ele tem que ter decisões firmes e objectivas, um enfoque participativo de todos e um verdadeiro profissional que lidera.

Em suma liderar é ensinar, mas também é aprender, é participar, é compartilhar. Logo, a gestão educativa é extremamente complexa, o que torna fundamental uma presença constante do gestor escolar que, além de administrador, se torna um parceiro a mais na elaboração de um Projecto Político Pedagógico da escola, e conseqüentemente se transforma em um líder que gere uma equipa onde todos colaboram para um resultado final desejado.

1.6.Participação dos actores escolares

Participação e democracia são conceitos fortemente associados à educação, questão essa consagrada no decreto-lei n.º 20/2002, o qual dá orientações de participação dos professores, dos alunos, dos pais e encarregados de educação e dos demais interessados na gestão da escola de forma representativa.

A participação desses actores na vida escolar é fundamental no processo educativo. Porém, apesar das mudanças ocorridas no Sistema Educativo nos últimos anos, nem sempre esta

mudança se concretiza na nossa sociedade. Existindo uma fraca participação dos actores na gestão das escolas, muitas vezes a própria Direcção da Escola não está aberta para a participação, daí queixam da ausência da participação dos actores na administração das escolas.

Como categorias de actores, encontram-se aqueles que intervêm na definição de políticas de formação e que são normalmente os directores, os que tendencialmente executam as políticas e os programas de formação que são os professores e os beneficiários que são os alunos.

Dinis Augusto Saraiva, a propósito do posicionamento dos actores face à escola disse o seguinte:

A forma como cada um se situa face à escola é fruto das relações sociais em que esses actores estão envolvidos e depende de um fenómeno de dupla dimensão: cooperação e controle social – os actores procuram dar os seus contributos para levar a bom termo os objectivos organizacionais - cooperação. Para isso, têm de ter em conta as regras mais ou menos claras da organização que regem as suas interacções - controle social. (Alves, 1996; p. 95).

O papel do professor, como principal dinamizador, é e será determinante para o sucesso de qualquer escola. O professor assume um papel de dinamizar a participação e mobilizar todos os intervenientes, no sentido de os levar a dar o seu contributo e assumir a sua cota parte de responsabilidade na educação, para que a escola possa realizar os seus objectivos, os alunos podem ser tratados como clientes ou meros beneficiários. (Carlos Brito; 1994, p. 37).

Contudo, o lugar reservado a participação dos actores, especificamente, os professores, os alunos e os pais e encarregados de educação na tomada de decisões da gestão escolar tem vindo a alargar-se, pelo menos nos textos oficiais, mas as práticas ainda à que ter um esforçopara tal participação.

Outrossim, a participação dos pais é formalmente, por vezes, através de Associações de Pais e Encarregados de Educação, que constituem estruturas de representação institucional. Porém verifica-se que estas não têm uma existência tão generalizada quanto desejável, observando-se uma grande disparidade entre escolas.

1.7. Autonomia na Tomada de Decisão

O conceito de participação, segundo Libânio (2004), fundamenta-se no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprio, isto é, de conduzirem sua própria vida. Portanto, um modelo de gestão democrático - participativa tem,

na autonomia, um dos seus mais importantes princípios, implicando a livre escolha de objectivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho.

Hoje mais do que nunca as escolas devem desenvolver uma cultura de participação, ou seja deixar de pensar no *eu* e passar a pensar em *nós*, onde a educação é partilhada com a família (principal entidade responsável pela educação), com os funcionários, docentes e não docentes, com os alunos, com a comunidade envolvente para que todos possam contribuir para o desenvolvimento pleno e harmonioso e da mudança do sistema de ensino.

Um ambiente propício de participação demanda maior participação de todos os actores no processo decisório da escola, envolvendo-os também na realização das actividades de gestão, assim estes deixam simplesmente de participar em decisões já definidos anteriormente (a chamada pseudo participação), e passam a ser legitimados para participar na discussão dessas decisões.

Autonomia, segundo Libânio (2004), “*é o fundamento da concepção democrático-participativa de gestão escolar, razão de ser do projecto pedagógico-curricular. Ela é definida como faculdade das pessoas de auto-governar-se, de decidir sobre seu próprio destino. A autonomia de uma instituição significa ter poder de decisão sobre seus objectivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente recursos financeiros*”.

Luck (2000), por sua vez, argumenta que a autonomia no contexto da educação, consiste na ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola como organização social comprometida reciprocamente com a sociedade, tendo como objectivo a melhoria da qualidade de ensino.

1.8. Conselho de Escola

O Conselho de Escola, criados pelo DM nº 54/2003, de 28 de Maio, constitui-se como um órgão máximo e inclui representantes dos pais, dos alunos, da comunidade, dos professores e do pessoal administrativo com autoridade deliberativa o poder decisório. O Conselho de Escola tem como objectivo promover uma gestão participada em matéria de decisão, articulando as directrizes e metas definidas pela administração central com necessidades específicas de cada comunidade escolar (Ibraimo, 2014).

O Conselho de Escola não são entidades integradas que tem a função de aconselhar na gestão da escola em suas acções e na forma de encontrar meios adequados para assuntos e problemas relacionados a escola e que examina e encaminha as prestações de conta tornando-a obrigatória, essencial e necessário tê-los na dinâmica do funcionamento institucional integral (Araújo, 2010).

O Conselho de Escola, também chamado Conselho Escolar ou Colegiado Escolar segundo (Dalbério, 2008) é concebido como um local de debate e tomada de decisões. E, como espaço de discussão, de reflexão e de debate, favorece todos os segmentos presentes na escola tanto para os professores, funcionários, pais e alunos – a explicitações de seus interesses, suas crenças e reivindicações. É, então, um canal de participação e também instrumento de gestão da própria escola. Nesse sentido, o Conselho de Escola deve incentivar a comunicação ampla e a participação nas decisões sobre questões importantes e que estão inter-relacionadas na escola, tais como currículo, qualidade de ensino, inclusão, sucesso escolar, dentre outros. Ressaltamos, ainda, a importância do Conselho de Escola na construção colectiva do desenvolvimento da escola ao participar na elaboração, aprovação, acompanhamento e execução fazendo com que este documento realmente seja significativo para a vida e o direccionamento dos rumos da escola (Dalbério, 2008).

Conselhos de Escola são entendidos como uma tentativa do mundo de resgatar seus domínios que foram tomados pela burocratização da escola. Os problemas de sua implantação e funcionamento devem ser vistos dentro dos marcos mais amplos deste embate que se trava entre sistema e o quotidiano das sociedades contemporâneas (Pinto, 1994).

A experiência do Conselho de Escola em nossa realidade tem sua história marcada por questões de participação e pelo desequilíbrio do poder de decisões. Falando-se de participação o Conselho de Escola encontrava dificuldades para manter-se engajado e sempre fazer presente as reuniões ordinárias e extraordinárias atribuindo a direcção a função de resolver tudo sozinha (Araújo, 2010).

Na sua constituição o Conselho de Escola é formado por professores, funcionários, pais, alunos e a comunidade, pessoas que directas ou indirectamente estão em contacto com o processo de ensino e aprendizagem. O conselho tem a responsabilidade de estudar, planificar, debater, deliberar, acompanhar, controlar e avaliar as acções ocorridas no campo pedagógico, administrativo e financeiro da escola (Pereira, Rodrigues & Rios, 2010).

Em Moçambique o envolvimento da comunidade externa nas escolas verifica-se após o período pós-independência quando as primeiras experiências de envolvimento dos PEE começam a se fazer sentir através das comissões de pais e de ligação escola-comunidade (CLEC) e é reforçada na Lei nº 6/92, de Maio, onde o Estado permite a participação de outras entidades, incluindo comunitárias na gestão do processo educativo incentivando uma maior CLEC (Ibraimo, 2014). Os Conselhos de Escola surgem da necessidade da abertura da escola às comunidades locais através do Diploma Ministerial (DM) 54/2003, de 28 de Maio, que, no contexto da descentralização administrativa, procura criar maior flexibilidade nos processos de tomada de decisão através de uma gestão participativa (Ibraimo & Machado, 2014). Assim, a partir de 2004, iniciou-se a institucionalização dos Conselhos de Escola no país e a sua respectiva capacitação, se bem que ainda não bem estruturada, dos membros dos conselhos, cuja sua implementação é absoluta e vem se consolidando ano após ano. Esta situação está vinculada à implantação do Programa Nacional para o Fortalecimento dos Conselhos Escolares em todas as Escolas públicas do País (MINEDH, 2015).

Em breve definição, o Conselho de Escola é um espaço para a formação da cidadania e exercício da participação social. Marques (2017) refere ainda que este órgão contribui para a consolidação da função emancipadora da educação com finalidade de pensar na gestão democrática nas escolas públicas. Por outro lado, Moreira (2012) define o Conselho de Escola como o órgão máximo de consulta, monitoria e fiscalização do estabelecimento de ensino, tendo como local de funcionamento a própria escola em coordenação com os respectivos órgãos.

Enquanto Maier, Cardias e Pereira (2008) entendem que o Conselho Escolar ou Conselho de Escola se constitui como um órgão colegiado com representatividade de todos os segmentos da comunidade escolar que tem por objectivo fortalecer e ampliar a participação da comunidade, família, alunos, professores funcionários no bom funcionamento da escola, contribuindo tanto para a organização e aplicação de recursos como também para a organização dos planos, metas e projectos escolares, garantindo assim uma gestão democrática do ensino.

Estas definições assentam-se na abordagem do MINEDH (2015), em que advoga que o conselho de escola serve de apoio aos gestores escolares para a observância dos princípios que garantam o funcionamento pleno da escola, e neste contexto, o Ministério promove uma

participação activa e democrática da sociedade na gestão das escolas, com base no primórdio de que a escola é património da comunidade e um espaço para transmissão de experiências e partilha de conhecimentos socioculturais e científicos.

1.8.1.O Papel do Conselho de Escola

O Conselho de Escola assume a importante tarefa de construir a autonomia da escola em termos administrativos, pedagógicos e financeiros (MINEDH, 2016). Para Maier, Cardias e Pereira (2008) a construção da autonomia das escolas com a participação da comunidade está alicerçada nas muitas atribuições legais que viabilizam a gestão democrática nas escolas públicas, que determinam os princípios básicos para a consolidação de uma educação de qualidade, tendo como ponto de referência a democratização da gestão.

O Conselho de Escola tem o papel de instrumentalizar a gestão escolar criando espaços para participação activa e responsável dos seus membros, procurando saber de que forma e até que níveis os actores dessa co-gestão participam e são reconhecidos na tomada de decisão colectiva (Ibraimo, 2014). A garantia dos espaços de participação da comunidade escolar na gestão administrativa, pedagógica e financeira da escola legitimam e consolidam a gestão escolar democrática comunitária (Maier, Cardias& Pereira, 2008). A participação activa e construtiva da comunidade, dos PEE através do Conselho de Escola, na tomada de decisões, resulta na melhoria das infra-estruturas, dos equipamentos, do ambiente escolar e promovem o sucesso escolar, pois o seu envolvimento está positivamente ligado aos resultados de aprendizagem dos alunos.

Portanto, os PEE podem apoiar a escola, por intermédio do Conselho de Escola, na organização de um conjunto de actividades que tem por finalidade melhorar o desempenho e o desenvolvimento da escola, entre elas:

- Acompanhamento dos filhos na realização de trabalhos de casa, contacto regular com os professores para se informar do aproveitamento pedagógico e comportamento dos seus educandos, e apoio aos alunos com dificuldades de aprendizagem;
- Apoio a escola na organização de várias actividades curriculares e de convívios entre PEE 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 de 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).

1.8.2. Funções do Conselho de Escola

a) **Função Consultiva:** faz assessoria, analisa as questões encaminhadas pelos diversos seguimentos da escola e apresenta sugestões de soluções;

b) **Função Fiscalizadora:** acompanha a execução das acções administrativas financeiras e pedagógicas, avalia e garante o cumprimento das normas da escola e a qualidade do ambiente escolar;

c) **Função Mobilizadora:** promove a participação de forma integrada e consciente dos seguimentos representativos da escola e da comunidade em diversas actividades, contribui para a efectivação da democracia participativa e para a melhoria da qualidade da educação.

Neste contexto, as direcções das escolas devem assegurar que no Conselho de Escola estejam representadas diferentes esferas da sociedade que possam influenciar positivamente nas realizações das actividades que correspondam as reais necessidades dos alunos, professores e da comunidade para a melhoria da qualidade de educação (MINEDH, 2015).

1.8.3. Composição do Conselho de Escola

Fazem parte do Conselho de Escola os seguintes elementos: PCE que é membro respeitável da comunidade e eleito por unanimidade, mas que não seja funcionário efectivo da escola. Enquanto, director da escola é a entidade nomeada pelo Estado e responde pela parte governamental. Os professores são representantes eleitos, desde que sejam quadros efectivos da escola e por conseguinte funcionários públicos, os alunos eleitos e que tenham mérito para representar aos demais, os representantes dos funcionários que é o pessoal de carreira geral – representam o pessoal não docente, os representantes dos PEE que são membros da comunidade eleitos e que têm um membro da família que seja aluno da escola, e os representantes da comunidade que são membros da comunidade eleitos (MINDEH, 2015).

O número de membros que compõe o Conselho de Escola varia conforme o tipo de escola. Escolas do tipo 1 são aquelas que têm mais de 1500 alunos, as do tipo 2 entre 500 a 1500 alunos e por último, do tipo 3 são aquelas com menos de 500 alunos (MINEDH, 2015).

Tabela 2: Composição do Conselho de Escola

Grupo de Escola de acordo com a sua Tipicidade	Tipo 1 (>1500 alunos)	Tipo 2 (500 - 1500 alunos)	Tipo 3 (<500 alunos)
	Assentos	Assentos	Assentos
Director da escola	1	1	1
Representantes dos professores	3	3	2
Representantes dos alunos	4	4	3
Representantes dos funcionários	1	1	1
Representantes dos PEE	8	8	6
Representante da comunidade	4	4	3
Total	21	21	16

Fonte: (MINEDH, 2015)

1.8.4. Contribuição do Conselho de Escola na Melhoria do Ensino

Uma das preocupações desta pesquisa é compreender de que modo o Conselho de Escola pode contribuir na melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

Refira-se que para MEC (2005:10), *“a participação construtiva na tomada de decisões pode melhorar a escola, a qualidade de ensino e promover o sucesso da escola, pois o envolvimento da comunidade e dos pais está positivamente, ligado aos resultados dos alunos”*

Nessa linha do pensamento, o Ministério da Educação institucionalizou o Conselho de Escola com o objectivo de envolver a população na resolução dos problemas escolares surgidos, em parte, devido à massificação do ensino.

Contudo, o pensamento da sociedade moçambicana é diferente, pois ela atribui às reprovações dos seus filhos, principalmente nas classes com exames, à má qualidade de ensino e à falta de motivação dos professores e gestores de escolas, ignorando por completo a responsabilidade que os pais têm para o sucesso dos seus educandos.

Numa perspectiva mais localizada vem a ser abordadas em Moçambique pelo Manual de Apoio ao Conselho de escola Primária (2015) e o MINED (2008, cit em Ibraimo, 2014) baseado no artigo 12 do regulamento geral do ensino básico aponta um leque de competências do conselho de escola que passamos necessariamente por:

- ✓ Aprovar o plano de desenvolvimento da escola e garantir a devida implementação;
- ✓ Aprovar o plano anual da escola e assegurar sua implementação;
- ✓ Aprovar o regulamento da escola e garantir a aplicabilidade do mesmo;
- ✓ Apreciar a proposta do relatório de contas do orçamento do Estado e outras receitas do anterior e apresentar as devidas recomendações;
- ✓ Propor superiormente o calendário escolar, em casos de escolas com problemas específicos nomeadamente calamidades naturais e outros;
- ✓ Aprofundar e garantir a execução de projectos de atendimento psicopedagógico e material aos alunos, quando seja iniciativa da escola;
- ✓ Elaborar e garantir a execução de programas especiais visando a integração da família - escola-comunidade;
- ✓ 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 confiabilidade do processo disciplinar;
- ✓ Aprovar os relatórios anuais da escola;
- ✓ 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 procedimentos atentatórios ao prestígio e dignidade da função ou incompetência grave;
- ✓ Substituir o presidente do conselho e ou, qualquer dos seus membros que não revelar o bom desempenho;
- ✓ Apreciar e decidir sobre as reclamações apresentadas pelos alunos, pais e encarregados de educação;
- ✓ Pronunciar-se sobre o aproveitamento pedagógico da escola;

- ✓ Apreciar a proposta dos melhores funcionários para a distinção e premiação;
- ✓ Persuadir aos pais e ou encarregados de educação e a comunidade em geral que prestem apoio material e financeiro sempre que necessário.

Portanto, com os dizeres dos autores acima descritos, entende-se que, o conselho de escola vem a ser determinante na vida da escola. No ponto seguinte abordamos a participação no conselho de escola.

1.8.5. A Participação dos Membros do Conselho de Escola na Gestão do Apoio Directo

Libânio (2015) e Chiavenato (2014) consideram que, a gestão esta relacionada ao processo da obtenção dos melhores resultados, que podem ser bens e serviços, através do esforço dos outros. Daqui entende-se que, o processo da gestão esta relacionada as pessoas, que levam a cabo determinadas actividades de forma organizada, coordenada, com os recursos integrados tendentes a permitir que, sejam alcançados determinados objectivos previamente estabelecidos, que somente podem ser possíveis pelo desempenho das actividades de planeamento, organização, direcção e controlo.

A gestão está assim relacionada ao princípio de tornar as pessoas produtivas no processo da execução das actividades previamente definidas, tais actividades se configuram como vitais para a vida da organização. É daqui que, Martins (1999), Chiavenato (2014) percebem que a gestão pressupõe o desenvolvimento das actividades sob o comando de outrem, trata-se deste modo, da actividade específica do homem. Para Marques (2017), a gestão mostra-se relevante dado que, a sua origem esta relacionada ao facto de ter emergido como resposta as expectativas de um determinado tempo e de ter dado respostas a uma sociedade com características únicas, irrepetíveis e em acentuada mudança.

É daqui que, Chiavenato (2015) consubstancia que, a componente dos recursos humanos, ou seja, os colaboradores representam um papel determinante no decurso da produção das organizações. Neste sentido, essencialmente a gestão centra-se nas actividades coordenadas e controladas por pessoas com o fim de se atingir determinados objectivos que anteriormente, foram definidos. Portanto, para o atingimento dos referidos propósitos são delineadas determinadas estratégias conducentes ao alcance dos fins mencionados.

Ainda relativamente ao fundo de apoio directo, os resultados permitiram constatar que os membros do conselho não só estão presentes no processo de planificação como também

contribuem com suas ideias e opiniões relativamente a aplicação do fundo. No entanto os entrevistados reconhecem que não existe muita abertura na aplicação do fundo pois já existe uma manual que orienta onde o fundo deve ser aplicado, apenas 30% do fundo é que os membros têm a possibilidade de gastar em outras áreas. O fundo é destinado as questões de ordem pedagógica como a compra de material didáctico, bem como a reabilitação da escola e apoio aos alunos necessitados.

O MINEDH (2015) no seu manual de apoio ao conselho de escola primária refere que, o conselho de escola é o órgão superior da consulta, monitoria e de fiscalização do estabelecimento de ensino, tem o seu funcionamento na escola em coordenação com os respectivos órgãos. Ele é constituído por todos os segmentos da comunidade escolar (director da escola, professores, pessoal administrativo, alunos e pais e/ou encarregados de educação, sendo presidido por um membro do grupo de pais e/ou encarregados de educação ou um membro do grupo da comunidade).

A participação destes na vida da escola é relevante para garantir: a gestão participativa e transparente; o bom aproveitamento escolar; o bom desempenho dos professores. No entanto, a questão do apoio directo a escola, é entendida como sendo da responsabilidade da comissão das finanças, património, produção e segurança escolar que dentre outros pontos deve: participar na planificação das despesas da escola: promover angariação de fundos através de parcerias e contribuições da comunidade; verificar a execução do orçamento de que as escolas dispõem (Orçamento do Estado – OE, apoio directo às escolas – ADE, fundo de contribuições locais e outros); incentivar a direcção da escola e a comunidade escolar a criar infra-estruturas escolares em conformidade com as necessidades do plano do desenvolvimento da escola; envolver a comunidade escolar na manutenção e na utilização correcta dos bens móveis e imóveis (escola: carteiras, quadros, cadeiras, mesas, salas de aulas, casas dos professores, casas-de-banho ou latrinas, bibliotecas, etc.); incentivar a prática de produção escolar, sem prejudicar o ritmo normal das aulas; controlar o registo dos resultados e das receitas da produção escolar e outras actividades relacionadas.

CAPITULO II: METODOLOGIA DE PESQUISA

2. Metodologia

Trazemos aos aspectos metodológicos da investigação que foram empregues no decurso desta pesquisa, entendendo que é imprescindível este ponto precisamente por descrever os passos pelos quais, a pesquisa seguiu para que efectivamente fossemos ao encontro do objectivo do estudo. Entretanto, teóricos como Rodrigues (2007), Silva e Menezes (2005), definem a metodologia científica como o conjunto de procedimentos e abordagens, técnicas-intelectuais, operacionalizáveis pela ciência para resolver questões atinentes a aquisição objectiva do conhecimento de uma forma sistemática. No que se refere aos procedimentos metodológicos abaixo indicamos aspectos tais como: O paradigma e o tipo de pesquisa, a selecção dos participantes da pesquisa, as técnicas de recolha de dados, as considerações éticas, a descrição do local do estudo e os procedimentos para análise dos dados provenientes da entrevista e da análise documental. No ponto seguinte abordamos sobre o paradigma e tipo de pesquisa. A abordagem metodológica que orienta a pesquisa está fundamentada no estudo qualitativo, na medida em que se apresentam descrições detalhadas, observadas do ponto de vista interno.

2.1. Paradigma e Tipo de estudo

Amado (2017) define paradigma como sendo uma estrutura mental assumida que serve para classificar o real antes do estudo ou investigação mais profunda, o que comporta elementos de natureza metodológico-científica, mas também metafísica, psicológica por aí em diante. No entanto para Goldenberg (1997 p.8): o paradigma:

Significa que a realidade empírica é perspectivada de várias formas e partir de diversos ângulos. Assim sendo, dependendo do “ponto de vista” em que nos colocamos, “vemos” de uma determinada forma e seleccionamos um determinado ângulo do fenómeno ou acontecimento em estudo. A complexidade a partir da qual apreendemos a realidade é enorme, obrigando-nos a “seleccionar” um determinado olhar e a ser coerente com ele. Paradigma, neste sentido, é o modo com vemos e interpretamos a realidade na qual estamos inscritos, seguindo determinados pressupostos epistemológicos e procedimentos metodológicos.

É dentro deste entendimento que, autor Goldenberg (1997) refere que embora muitos investigadores optem por um paradigma e ao método que lhe corresponde, outros combinam nos seus estudos os dois métodos característicos de cada um dos paradigmas. Assim, os autores conferem que, um investigador para melhor resolver um problema de pesquisa não

tem que aderir de forma rígida a um dos dois paradigmas, podendo mesmo escolher uma combinação de atributos pertencentes a cada um deles.

Lessard-Hébertetal. (2010) Identifica dois principais tipos de paradigma de investigação em educação, nomeadamente; o paradigma positivista e o paradigma interpretativo. Para o nosso estudo o paradigma que optamos é o interpretativo, entendida por Vilelas (2009) e Lessard-Hébertetal. (2010) como sendo o paradigma que partilha o interesse principal do significado conferido pelos actores às acções nas quais se empenharam. Este significado é o produto de um processo de interpretação que desempenha papel-chave na vida social; é por essa razão que estes autores qualificam de interpretativas as investigações que tomam em consideração esta dimensão na delimitação do objecto do estudo e nas opções metodológicas.

O paradigma interpretativo diferentemente do paradigma positivista que admite que o conhecimento só pode ser derivado da experiência sensorial, acredita que o conhecimento é acessível a partir da interpretação que os sujeitos da investigação fazem do real. Afonso (2014) caracteriza o paradigma interpretativo pela preocupação em compreender o mundo social a partir da experiência subjectiva. É desta forma que seleccionamos o paradigma interpretativo porque justamente o nosso interesse é aprofundar a problemática em estudo a partir da percepção que os membros da comunidade escolar fazem do seu funcionamento.

Relativamente ao tipo de pesquisa, privilegiamos a metodologia qualitativa que na visão de Silva e Menezes (2005), Carmo e Ferreira (1998), Da Fonseca (2002), Guerra (2014), é um método que adopta procedimentos abertos que se ajustem à complexidade do objecto estudado. Estes objectos não são reduzíveis a variáveis, sendo que são estudados na sua complexidade e, integrados no seu contexto quotidiano. Seus campos de estudo não são situações artificiais de laboratório, mas interacções e práticas dos sujeitos na sua vivência diária. Ademais, neste método busca-se compreender as perspectivas dos actores que fazem parte do estudo. Isso quer dizer que, o investigador deve abandonar, deixar de lado, as suas próprias perspectivas e convicções para olhar a realidade a partir das interpretações que os sujeitos da investigação fazem.

Bogdan (1994) ao caracterizar a investigação qualitativa afirma que a fonte directa de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal. Os investigadores estão mais interessados pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos. Os investigadores também estão interessados no modo como diferentes pessoas dão sentido às suas vidas. A este respeito Vilelas (2009) afirma que os estudos qualitativos consideram 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. Deste modo os investigadores utilizam as abordagens qualitativas para explorar o comportamento, as perspectivas e as experiências das pessoas que elas estudam.

Portanto, seleccionamos a pesquisa qualitativa por percebermos que teremos a possibilidade de analisarmos de forma pormenorizada os dados que serão colhidos em campo, atinentes ao contributo dos membros da Comunidade de Escola Primária do 1º/2º Grau de Mulio.

2.2. Seleção dos Participantes

Em relação a selecção dos participantes, importa referir que nas pesquisas qualitativas os indivíduos do estudo geralmente não são chamados por sujeitos ou elementos da amostra e sim de participante. Como é conferido por Marconi, Lakatos (2003) e Goldenberg (2004) que o pesquisador colecta os dados através da observação das pessoas, ou grupo de pessoas para ver como se comportam, conversa para descobrir as suas interpretações que têm sobre situações que observou, podendo comparar e interpretar as respostas dadas em diferentes situações. Neste contexto, utilizou-se o termo participantes que difere da amostra por os entrevistados terem participado directamente, neste estudo.

Devido as dificuldades de se encontrar com todos os membros da Comunidade escolar em estudo, por causa de Covid-19 (coronavírus), recorreu-se amostragem por acessibilidade ou por conveniência, ou seja, participaram do estudo os membros do conselho de escola que no período de recolha de dados mostraram-se disponíveis para o estudo:

Nesta perspectiva, participaram através da entrevistas a 11 (onze) membros da comunidade escolar Sendo, 3 (três) representantes dos pais e, ou encarregados de educação da Escola, 2 (dois) representantes da direcção da Escola, 4 (quatro) representantes dos professores da Escola e 2 (dois) representantes dos alunos da Escola.

Portanto, o critério da selecção dos participantes obedeceu primeiro ao facto de todos eles serem membros da comunidade escolar da Escola Primária do 1º/2º Grau de Mulio, ou membro do conselho de escola num período acima de um ano e por fácil acesso dos participantes.

Pelo dado avançado acima e conjugado pelo tipo de pesquisa qualitativa que, não se preocupa com aspectos numéricos dos entrevistados por isso, neste caso, 11 (onze) temos informação substancial dado que, participaram em cada parte da estrutura prevista da comunidade escolar previstos, e entendemos que, com esse número de entrevistados estamos em condições para

analisarmos a compreensão da participação da comunidade escolar da Escola Primaria do 1º/2º Grau de Mulio. De seguida trazemos a tabela de síntese das entrevistas realizadas no âmbito do trabalho de campo, e essa parte encontra-se as técnicas de recolha de dados.

2.3. Instrumentos e técnicas de recolha de dados

Para a materialização da recolha de dados usamos duas técnicas, as quais concorreram para análise final dos resultados deste estudo. Assim, sendo convocamos as seguintes técnicas:

- i) Entrevista semi-estruturada (11 participantes do estudo)
- ii) Análise documental (actas das reuniões do conselho de escola)

Apresentadas as técnicas de recolha de dados, abaixo falamos da entrevista semi-estruturada.

2.3.1. Entrevista Semi-Estruturada

Antes de falarmos da entrevista semi-estruturada achamos oportuno primeiro falar da entrevista Quivey (1998), dão conta que a entrevista é um dos mais poderosos caminhos para se alcançar o entendimento dos seres humanos e para a obtenção de informações nos diversos domínios da vida humana. De uma forma mais ampla pode-se dizer que uma entrevista é: um meio potencial de transferência de uma pessoa, o informante, para outra, o entrevistador, de pura informação.

É, pois, um método por excelência, de recolha de informação; é uma transacção que têm inevitáveis pressupostos que devem ser reconhecidos e controlados a partir de um bom plano de investigação. Nestes pressupostos contam-se: emoções, necessidades inconscientes, influências interpessoais; uma conversa com intenção para obter objectivos específicos, neste aspecto a destaca-se que a entrevista por ser o método adequado para a análise do sentido que os actores dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais se vem confrontado: os seus sistemas de valores, as suas referências normativas, as suas interpretações de situações conflituosas ou não, as leituras que fazem das próprias experiências.

É mencionado pelos autores que na actualidade a entrevista assume diversas formas que, passam por exemplo: frente a frente, pelo telefone ou por correio electrónico. Ao mesmo tempo que se apresenta como os meios mais diversos fins e usos. Tendo em conta esses aspectos, as entrevistas podem classificar-se de diferentes modos.

Para o nosso estudo destacamos a entrevista semi-estruturada ou semi-directiva cujas questões partem de um plano previamente feito, um guião onde são definidos e são registados, numa ordem lógica para o entrevistador, o essencial do que se pretende saber, pesa embora, na interacção venha a dar liberdade de resposta ao entrevistado.

No que se refere a entrevista semi-directiva ou semi-estruturada e ou aberta é apontada como sendo a técnica em que é usado o formulário das perguntas em relação ao tema em estudo, entretanto, não se cinge apenas nele tendo a possibilidade da introdução de mais questões caso mostre-se necessário. Ou seja, é uma técnica que se mostra aberta para a introdução de alguma questão ou seja, assunto que previamente não se encontrava no rol das questões descritas no formulário. Fonseca (2002), Amado (2017) referem que na entrevista semi-estruturada ou conversa guiada, o entrevistador dá mais relevância a informação, do que à padronização.

2.3.2. Procedimento para a recolha de dados

Para a recolha de dados, o autor desta pesquisa recebeu uma credencial passada pela Academia Militar “Marechal Samora Machel”, autorizando-o a realizar a pesquisa na Escola Primária do 1º /2º Grau de Mulio.

A entrevista foi aplicada aos gestores de escola, nomeadamente: Director de escola, directora Adjunta escola, quatro (4) representantes dos professores, três (3) representantes dos pais e dois (2) representantes dos alunos. Durante o estudo o autor apresentou-se aos entrevistados e disse objectivo do seu estudo e em seguida amostrou o questionário que foi aplicado. Havendo constrangimento durante o processo de questionário, o entrevistado na indisponibilidade por parte dos entrevistados para fornecer informação, quer alegando falta de tempo quer por dificuldades de comunicação por parte de alguns representantes da comunidade.

Portanto, os nossos entrevistados permitiram com o desenvolvimento das actividades da pesquisa e um professor que designamos pela sigla (Pr3) por ser bastante novo da escola, portanto, sem informação factual para fornecer a esta pesquisa.

De seguida trouxemos a análise documental que, foi uma das técnicas de pesquisa usada para abordagem em estudo. Abaixo falamos da análise documental.

2.3.3. Análise documental

Em relação a análise documental, importa referir que esta técnica se inseriu no nosso estudo a medida que, analisamos documentos produzidos no âmbito das reuniões ligadas ao conselho de escola, como é o caso das actas de reuniões. Antes de mais, mostra-se oportuno abordar sobre este tipo de análise que, Alves (2012), Marconi e Lakatos (2003) mencionam que, o investigador centra a sua investigação em determinados dados obtidos nos próprios documentos e registos, que estão em arquivos.

Os documentos indicados registam factos sobre determinado assunto ou de uma determinada época. Este tipo de técnica usa fontes de informação que ainda não receberam nenhum tipo de tratamento e nunca foram publicadas, como por exemplo: relatórios de empresas, correspondências pessoais, ou institucional, documentos arquivados em instituições públicas, e ou, privadas como são os casos de escolas, hospitais e igrejas por aí em diante.

No entanto, por entendermos que, nas actas das reuniões havidas no âmbito dos conselhos de escola poderão dar-nos informações que sejam necessárias para a nossa análise, como nos refere Bardin (2011) e Severino (2007) remete-nos que, antes de avançar-se para este tipo de análise é necessário que, o documento apresente relevância para o estudo.

Também, Carmo e Ferreira (1998) conceituam que, este tipo de técnica visa seleccionar, tratar e interpretar informação bruta disponível em suportes estáveis (*scripto*, áudio, vídeo e informo) com a finalidade a extrair nela algum sentido, com a finalidade de com ela, executar essas mesmas operações relativamente a fontes indirectas. É neste âmbito que, o investigador procura recolhe o testemunho de todo um trabalho anterior, introduzindo-lhe alguma relevância acrescentada e passar o referido testemunho à comunidade científica a fim de que outros possam voltar a desempenhar o mesmo papel no futuro. No entanto, é nesta perspectiva que buscamos um documento credível para o caso das actas, que são emitidas pelo conselho de escola da Escola Primária Completa do 1º/2º Grau de Mulio para consubstanciar a informação contida nelas.

2.3.4. Procedimento de tratamento dos dados

Após a aplicação dos instrumentos deu-se procedimento à análise dos dados à luz das respostas dos participantes e do referencial teórico que subsidia este estudo.

A análise de dados consistiu no cruzamento das informações prestadas pelos diversos segmentos da comunidade escolar em relação a percepção da comunidade escola, sobre gestão participativa.

A análise Documental consistiu na leitura, análise de documentos, registos e posterior compilação de dados adquiridos em livros de acta, sobre o papel do Conselho de Escola na gestão democrática de escola. Contudo, foi possível analisar as actas das reuniões dos Conselhos de Escola, pois os mesmos estavam disponíveis.

Tabela 3 – Síntese das entrevistas realizadas no âmbito do trabalho de campo

Membros da comunidade escolar	Participantes das entrevistas	Data da realização das entrevistas	Duração das entrevistas	
Representantes da direcção da Escola Primária do 1º/2º Grau de Mulio	2	DE	31/03/2021	25' 11"
		DAE	01/04/2021	22' 20"
Representantes dos Professores da Escola Primária do 1º/2º Grau de Mulio	4	Pr1	31/03/2021	15' 07"
		Pr2	31/03/2021	13' 36"
		Pr3	02/04/2021	5'
		Pr4	02/04/2021	17' 02"
Representantes dos Pais/ Encarregados de educação da Escola Primária do 1º/2º Grau de Mulio	3	P1	05/04/2021	15' 17"
		P2	05/04/2021	11' 55"
		P3	07/04/2021	14' 15"
Representantes dos alunos da Escola Primária do 1º/2º Grau de Mulio	2	A1	08/04/2021	8' 27"
		A2	08/04/2021	10' 05"

2.4. Caracterização do local da investigação

Em relação ao local da investigação, importa referir que, a pesquisa processou-se no Distrito de Murrupula na Província de Nampula inserida dentro de Moçambique, no posto administrativo de Murrupula-Sede, na localidade de Cazuzo. E como tal, Cazuzo é uma localidade localizada à 50 Km junto da estrada nacional nº 01. Murrupula dispõe de uma rede escolar de 122 escolas do EP1, agrupadas em 22 ZIP's.

Para o nosso trabalho, propusemo-nos em analisar *as percepções da comunidade escolar, sobre gestão participativa na escola Primária do 1º/2º Grau de Mulio no distrito de Murrupula*. E por este facto importa descrever o Distrito de Murrupula.

O Distrito de Murrupula situa-se no interior da província de Nampula, acerca de 80 quilómetros da capital da cidade de Nampula. Neste contexto Morais (2009) confere-nos ainda que, a importância económica do distrito de Murrupula tem a ver com a sua inserção na região. No entanto, em termos populacionais é origem bantú com idioma *Macua*, Murrupula possui uma população estimada em 215.208 habitantes, numa superfície de 3007 Km² (conforme os resultados do terceiro censo geral da população e habitação, 2017). Dando continuidade, Morais (2009) refere que o distrito de Murrupula apresenta caracterização marcadamente urbana, possui um padrão social rico distribuído por três postos administrativos que passamos a descrever: Murrupula-Sede, Nihessiue e Chinga. Em termos dos limites do distrito de Murrupula: Norte separa-se com o distrito de Mecubúri através do rio Namaita, Nordeste limita-se com Distrito de Rapale através do rio Namaita, Este separa-se com distrito de Mogovolas através do rio Caniva, finalmente o Sul limita-se com a Província da Zambézia através do rio Ligonha.

É neste quadro que, a Escola Primária do 1º/2º Grau de Mulio situa-se no Leste do Distrito de Murrupula. Encontra-se centrada num aglomerado populacional com alunos provenientes de todos extremos. A Escola é classificada pelo regulamento geral do ensino básico do MINED (2015) no seu artigo 4, como sendo escola do tipo 1 por possuir mais de 1500 alunos matriculados. Este facto, concilia-se com o seu papel preponderante na educação daquela região Cazuzo. Consubstanciando-se pelo facto de haver dados disponibilizados pela direcção da escola, dão conta que ela, apresenta-se a terceira escola com maior número de alunos do distrito.

CAPÍTULO III: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo estabelecemos a apresentação dos dados, a análise dos mesmos e a discussão dos resultados colhidos no trabalho de campo através das entrevistas e da análise das actas das reuniões dos membros da comunidade escolar. Conforme demos a conhecer no subcapítulo da análise do conteúdo, apontado nas categorias e subcategorias de análise utilizadas que surgem do cruzamento da informação colhida através do quadro teórico e das fontes empíricas obtidas nas entrevistas e das actas das reuniões dos membros da comunidade da Escola Primária Completa do 1º/2º Grau de Mulio.

Na tabela de entrevista, tem como objectivos demonstrar as categorias de análise, assim como as respectivas fontes usadas para a leitura da realidade. Para apresentar a discussão dos dados, tomamos as categorias de análise como itens organizadores e, deste modo, organizamos este capítulo do seguinte modo: Entrevista dirigida para direcção da escola; representantes e membros dos pais e encarregados de educação; representantes dos professores e representantes dos alunos.

Na discussão dos dados vamos usar a técnica que permite confrontar e cruzar as informações colhidas de duas ou mais fontes de pesquisa, de forma a permitir que se tenha a validade interna que é obtida por várias fontes de dados ou de métodos, verificando se os dados recolhidos estão em consonância com o que os participantes disseram ou fizeram e se a sua interpretação foi correctamente feita, observando o fenómeno em estudo durante um período determinado, discutindo com outros investigadores; envolvendo os participantes em todas as fases da investigação (Carmo & Ferreira, 2008).

3. Apresentação e análise dos dados

Neste ponto apresentamos e analisamos os dados provenientes das entrevistas aos membros da comunidade escolar e da análise documental das actas dos encontros da comunidade escolar. No caso do primeiro momento apresentamos e analisamos os dados das entrevistas e no segundo, os dados da análise documental.

3.1. Apresentação dos dados das entrevistas

Nesta parte, apresentamos e analisamos os dados a partir das categorias e as subcategorias que corporizaram esta pesquisa na componente das entrevistas colhidas em campo. Em termos das

categorias temos os seguintes aspectos sendo: Aspectos Gerais do Funcionamento da comunidade Escolar; Aspectos de Gestão Escolar e Aspectos Ligados a Assuntos Pedagógicos, aplicados para a Direcção da escola na gestão participativa; representantes dos professores na gestão escolar; pais e encarregados de educação na gestão participativa, e representantes dos alunos na gestão participativa. Neste contexto começo com a categoria referente a direcção da escola, a qual apresenta as suas subcategorias que, as contém.

3.1.1. Representantes da direcção da escola na gestão participativa

Em conformidade com as informações colhidas na entrevista, para esta categoria, emergiram a partir dos dados as seguintes subcategorias: o director da escola, directora Adjunta da escola e documentos utilizados na organização e funcionamento. Assim abaixo apresentamos os dados tendo em conta as subcategorias acima referidas.

Na primeira subcategoria pretendemos saber: Quando tempo trabalha na escola? Os nossos entrevistados quando questionados a respeito do tempo de permanência da escola quase todos disseram que estão há 3 anos. Os entrevistados (DE, DAE)

“ Estou a trabalhar nesta escola desde 2012, como director Adjunto e no ano de 2017 assumi como director da escola” (DE).

“ Estou trabalhar nesta instituição 2019, no mês de Fevereiro. Praticamente sou nova nesta escola” (DAE).

Na segunda subcategoria onde questionamos aos nossos entrevistados sobre que função desempenha nesta escola (DE, DAE) disseram que são membros de direcção.

“ Eu sou director da escola” (DE).

“ Estou nesta escola a desempenhar a função de director adjunto pedagógico” (DAE).

Na terceira subcategoria o objectivo era de perceber a direcção da escola há quanto tempo ocupam o cargo de gestor. Aqui os dois entrevistados (DE e DAE) disseram que estão a desempenhar a função mais que dois anos, e o director acrescentou que é gestor desde 2002 como pedagógico e no ano de 2014 foi confiado ao cargo do director da escola.

“ Comecei a exercer a função de director da escola a partir do ano 2014 na escola Primaria do 1º/2º Grau de Mutepuehi, e no ano de 2017 fui

transferido para aqui onde continuo a desempenhar mesmas funções” (DE).

“É pela primeira vez que estou a desempenhar a função como director adjunto da escola, portanto iniciei no ano antepassado” (DAE).

Na quarta subcategoria questionamos aos nossos entrevistados sobre a formação dos professores nesta escola os nossos entrevistados (DE e DAE) deram a conhecer que a escola tem professores de várias categorias: professores formados nos IFP's que são de N4, formados na Universidade da UP, formados na Universidade Católica de Moçambique (CED). Eles são docentes de N1.

“ Temos professores de várias categorias, professores que graduam em vários centros de formação e em diferentes faculdades” (DE).

“ Os professores afectos nesta escola são de N1, N3 e N4 e são formados em vários centros e faculdades da Província” (DAE).

Na quinta subcategoria os depoimentos a seguir foram subordinados à seguinte pergunta: qual é o nível de assiduidade e pontualidade dos professores na verificação da assiduidade e pontualidade dos professores, os entrevistados (DE e DAE) afirmaram que na verificação de assiduidade e pontualidade toma certas medidas.

“Eu reporto e sanciono os professores nessa situação, levando as faltas no cumprimento de desconto, por sua vez levando a acumulação de faltas sistemáticas e incorro a procedimentos disciplinares” (DE).

“Agradeço os membros da comunidade pelo apoio porque visitam casas de professores faltosos e os que atrasam por sua vez aconselham para que eles não voltem a faz isso” (DAE).

Na sexta subcategoria questionamos aos entrevistados (DE e DAE) o seguinte: A escola funciona com quantos turnos, deram a conhecer que nos anos passados a escola funcionou com dois turnos mas este ano por causa de número de salas reduzidas passou a ter 3 turnos.

“ A escola funciona com três turnos” (DE).

Na sétima subcategoria procurei saber sobre o envolvimento no processo de matrícula dos alunos, dos entrevistados (DE e DAE) afirmaram que processo de matrículas dos alunos é

lento, e sem o qual não seria possível cumprir com os prazos pré-estabelecidos e atingir-se as metas previstas pela direcção da escola.

“São matriculadas crianças com 6 anos de idade, mas o processo decorra de forma lenta e não cumprimos com dos prazos” (DE).

“As matrículas decorrem com crianças de 6 anos, mas por ser no campo matriculamos com 8 anos para na 1ª classe para permitir a atingir a meta prevista” (DAE).

Na oitava subcategoria pretendemos saber as dificuldades que a escola enfrenta, os nossos entrevistados (DE e DAE) afirmaram que como medida para mitigar as tais dificuldades a escola propõe que se faça novas salas de aulas, propõe contribuição dos pais e encarregados de educação para pagamento do guarda.

“A escola tem falta de infra-estruturas, refiro de salas de aulas e que muitas turmas são leccionadas ao relento, tem um edifício com salas não argamassadas, falta de corrente eléctrica, dificuldades no pagamento do guarda, visto que a escola sofre constantes roubos acto que se verificou várias vezes que não tinha guarda” (DE).

“As aulas decorrem debaixo de cajueiro por falta de salas de aulas, temos turmas sem professor. Falando do guarda por exemplo, que conserva a nossa escola, e se ele não ter o vencimento saído da contribuição dos pais e encarregados de educação da escola se calhar teremos o impacto de boa conservação.”” (DAE).

Na nona subcategoria questionamos sobre como avalia o desempenho dos professores na leccionação, aos entrevistados (DE e DAE) disseram que, no que diz respeito ao corpo docente na leccionação promove a realização de capacitação dos professores.

“O sector pedagógico promove a realização de capacitação dos professores em exercício com vista a melhorar o seu desempenho e a qualidade de ensino e também incentiva a realização de concursos de Leitura, Escrita e Cálculo com o intuito de melhorar o aproveitamento pedagógico dos alunos”. (DE).

“ Louvo esforço de colegas, apesar de certa dificuldade pessoais e da família de cada professor, mas nos empenhamos para o sucesso de ensino-aprendizagem”. (DAE).

Na décima subcategoria colocamos sobre a situação do aproveitamento pedagógico na escola, aos nossos entrevistados (DE e DAE) afirmaram que trimestralmente, os resultados de aprendizagem e as dificuldades dos alunos são reportados a comunidade escolar, sendo esta uma prática comum e de rotina nas escolas do Sistema Nacional de Exame.

“ No tocante de situação pedagógica da escola no fim de cada trimestre anunciamos os resultados, isto é, completado os conteúdos programados ou previstos. Após as avaliações e havido conselho de nota são solicitados os pais e encarregados de educação para colherem resultados dos seus filhos” (DAE).

Já o entrevistado (DE) disse que a situação do aproveitamento pedagógico desencadeia bons resultados de aprendizagem.

“ Anunciamos resultados trimestralmente e anualmente”

Na décima primeira subcategoria procuramos saber sobre a estruturação da escola aos nossos entrevistados (DE e DAE). Com vista a questão colocada houve o seguinte depoimento e o outro não deu nenhuma resposta.

“ A escola está estruturada da seguinte maneira: bloco administrativo onde funciona Gabinete do director, secção Pedagógica e a Secretaria; dois comboios de salas de aulas em que um deles é de material precário; um campo de futebol onze e constituída de um director, presidente do conselho de escola, o pedagógico, chefe de secretaria, professores, alunos e um guarda ” (DE).

Na décima segunda subcategoria procuramos saber aos entrevistados (DE, DAE) em que medida as acções da comunidade Escolar revelam a democraticidade dos seus actos.

“A escola existe para servir a comunidade local, ela precisa ser um fórum aberto de participação, onde a democracia se efectiva. Portanto, é indispensável que a escola chegue à família e a conduza para dentro da escola, forme uma comunidade ou um grupo para discutirem problemas de interesse comum” (DE).

Assim, o entrevistado (DAE), disse que a escola é aberta e comprova com a capacidade de liderança e administração, e através das decisões tomadas com a participação de toda comunidade escolar.

Na décima terceira subcategorias questioneei (DE, DAE) sobre os constrangimentos vividos pelos membros da comunidade escolar se são superados a favor da gestão participada da escola.

“ No meu ponto de vista a superação de gestão participativa da escola é de criar um ambiente onde é partilhada as ideias com toda a comunidade escolar na tomada de decisões, como por exemplo: Promover um clima de confiança e a prática de assumir responsabilidades em conjunto.... ” (DE).

“ Para que haja superação no constrangimento no seio dos membros da comunidade escolar é necessário que a gestão participativa envolvente todos para que possam contribuir o desenvolvimento pleno e harmonioso e da mudança do sistema de ensino ” (DAE).

Na décima quarta subcategoria procuramos saber os entrevistados (DE, DAE) o que acha a participação dos professores, pais/encarregados de educação e alunos na tomada de decisão.

“Percebo de que as opiniões dos alunos são válidas para tomada de decisões, sendo os alunos a razão da existência de qualquer escola” (DE).

“A participação dos alunos na vida da escola é importante no processo ensino/aprendizagem, justifico que se levar a opinião dos alunos em consideração, estes sentiam-se mais motivados pelo estudo” (DAE).

Como proposta de aumentar e melhorar a participação dos alunos na vida da escola a representante dos alunos avançou que ao tomar qualquer decisão, principalmente as que estão relacionadas com os alunos, deveriam em primeiro lugar informar e pedir opinião dos mesmos antes da decisão final.

3.1.2. Representantes dos professores na gestão participativa escolar

Nesta segunda categoria apresenta os dados com base nas subcategorias emergentes a partir das entrevistas. Como subcategorias procuramos saber o envolvimento da gestão participativa dos professores assim como as actividades realizadas, e por último o contributo das actividades desenvolvidas pela comunidade local.

Na primeira subcategoria onde pretendíamos saber sobre a definição da gestão participativa na escola, os nossos entrevistados (Pr1,Pr2,Pr3 e Pr4), responderam o que entendem sobre gestão participativa.

“Gestão participativa, percebo como envolvimento de todos na execução das tarefas para o funcionamento da escola” (Pr1).

“ Gestão participativa, entendo como um direito de dar opinião contributo para o alcance dos objectivos” (Pr2).

Já o entrevistado (Pr3) fez referência em como a gestão participativa é também desta forma, as organizações tem dependência em termos de organização das actividades ao nível da comunidade educativa, têm como objectivo a educação dos alunos.

“É estar activo, interagindo com os outros de forma a desenvolver actividades em diferentes ramos da sociedade e participar na tomada de decisões” (Pr3).

“Afirmo que este é um papel que mais corresponde aos pais, uma vez que cada turma tem um director com tempo estipulado no seu horário para atender aos pais, mas estes só aparecem quando forem chamados” (Pr2).

“ Gestão participativa permite uma abertura na parte da direcção da escola na colaboração de ideias para o desenvolvimento desta instituição” (Pr4).

Na segunda subcategoria procuramos uma explicação aos nossos entrevistados (Pr1,Pr2,Pr3 e Pr4) de como é feita a gestão participativa na sua escola.

“A gestão participativa na minha escola julgo ser feita da melhor maneira, porque as ideias são partilhadas e assumimos tudo o que é consenso comum, não só, ela proporciona uma participação de presença e faz com que as pessoas que sentem-se para fazer parte da escola” (Pr2).

O entrevistado (Pr4) de acordo com as actividades desenvolvidas pela escola considerou que a gestão é participativa.

“É boa gestão onde todos possam participar, uma vez que a escola não é só formada pelos membros da equipe directiva, mais também pelos professores, alunos e os outros funcionários que pode ajudar na melhoria da qualidade do ensino” (Pr4).

Já o entrevistado (Pr3) não ficou disponível em dizer algo da questão colocada.

“ Não estou disponível, a direcção é capaz de fornecer de tudo que o senhor quer” (Pr3).

“Esse tipo de gestão faz desenvolver um bom relacionamento entre os agentes directivos, os professores, e os funcionários da escola. É muito benéfico uma vez que para uma boa gestão é preciso a participação de todo” (Pr4).

Na terceira subcategoria procuramos saber aos nossos entrevistados (Pr1,Pr2 e Pr4) o nível de participação da comunidade escolar nas reuniões para tratar questões de interesse da escola.

“Tem havido boa participação nas reuniões, apesar que alguns membros da comunidade escolar sua presença é de assistir, muitos colaboram demonstrando o seu papel na reunião” (Pr1).

“O nível de participação dos professores é satisfatório, acho como uma oportunidade que a direcção da escola oferece e conclui que é nas reuniões onde se avalia o funcionamento geral da escola” (Pr2).

“ O nível de participação é bom, contudo o professor não se acha excluído nas actividades planificada pela direcção junto da comunidade escolar”(Pr4).

Na quarta subcategoria questionamos aos nossos entrevistados (Pr3, Pr2 e Pr4) sobre o que acham da aplicação da gestão participativa na escola.

“A direcção da escola é transparente na gestão dos recursos alocados, envolve a comunidade escolar na aquisição da material educativa para a vida do aluno para o ensino aprendizagem, nesta aplicação da gestão tem como vantagem a melhor preparação dos alunos para a vida activa” (Pr1).

Já o entrevistado (Pr4) salientou relativamente a questão sendo que toda e qualquer organização precisa ter uma gestão eficiente com efectividade dos recursos podendo oferecer um serviço com maior eficácia e desempenho.

“Verifico que na escola existe uma independência na capacitação e alocação de recursos” (Pr4).

Assim o entrevistado (Pr1) disse que aplicação da gestão participativa é uma exigência do mundo moderno onde o trabalho é em equipa.

“A gestão participativa tem a ideia de trabalhar em conjunto para alcance dos objectivos definidos, é aconselhável o seu uso se comprometa com os resultados da mesma ” (Pr1).

Na quinta subcategoria questionamos aos nossos entrevistados (Pr1, Pr2 e Pr4) o nível as intervenções da comunidade escolar que demonstram haver participação efectiva na gestão da escola.

“Um bom relacionamento a direcção da escola, os professores e a comunidade escolar e a base tem sido abertura e o diálogo” (Pr2).

“A direcção tem que ter incentivos com os membros a estarem presentes nas reuniões do conselho para que possam contribuir com o seu discurso para a resolução dos problemas vividos na escola” (Pr1).

“Envolver todos em suas metas, análise de problemas, decisões, planificação dos trabalhos, e execução das tarefas, fazendo com que cada um dê o seu melhor com responsabilidade e compromisso e não por estar obedecendo normas, ou regras” (Pr4)

Na sexta subcategoria questionamos aos nossos entrevistados (Pr1, Pr2 e Pr4) Qual é a influência do nível financeiro dos pais na rapidez dos alunos a aprendem a ler e escrever.

“ Não cabe apenas aos professores para que o aluno saiba ler e escrever o esforço é comum, ate na 3ª classe a criança reúne competências na leitura e escrita” (Pr1).

“Os pais contribuem no desempenho escolar das crianças, na medida que compram material escolar, compra de uniforme, na comparticipação das contribuições para pagamento do guarda” (Pr2).

Já o entrevistado (Pr4) disse que há um envolvimento forte entre o professor e o pai encarregado de educação, porque a educação da criança não é apenas da responsabilidade da escola.

“ A escola faz parte da influência financeira do aluno no momento que é alocado um fundo. Tenho visto a distribuição do material tais como cadernos, canetas, lápis e borracha. Este gesto que a escola faz, acho ser positivo ” (Pr4).

Na sétima subcategoria pretendemos saber aos entrevistados (Pr1,Pr2 e Pr4) alguma dificuldade de aprendizagem por parte dos alunos devido a interferência da educação tradicional.

“A educação tradicional não traz nenhuma interferência na aprendizagem porque ela preocupa-se em transmitir a criança elementos que ajudam a formar a sua personalidade segundo o grupo onde ele esta inserido. A criança é um bem valioso e para a sua boa educação, deve ser aconselhada enquanto cedo através da educação tradicional ” (Pr1).

“Compreende-se que a educação tradicional não interfere negativamente no processo de ensino e aprendizagem nesta escola. Isto acontece porque os pais e encarregados de educação, mesmo quando submetem os seus educandos às cerimónias dos ritos de iniciação sabem separar os objectivos da educação tradicional assim como da educação formal ” (Pr2).

Já o entrevistado (Pr4) acrescentou que a educação tradicional/formal traz para a criança benefícios, todos são unânimes de que cada um dos tipos de educação complementa a outro.

“Nenhuma criança desta comunidade que não passa nos dois tipos de educação, por isso não traz nenhuma interferência na aprendizagem ” (Pr4).

Na oitava subcategoria pretendemos saber aos entrevistados (Pr1, Pr2 e Pr4) por quantas vezes por ano os membros da comunidade escolar reúne para debater assuntos da escola.

Por seu turno (Pr1) destacou que a comunidade escolar, uma vez solicitado preocupa-se em participar nos encontros onde possam procurar escutar os problemas que a escola enfrenta e necessidades da comunidade, o que de certa forma tem ajudado a própria escola.

“Não faço menção do número de reuniões que decorrem durante o ano, os membros da comunidade escolar participam em várias reuniões, podem ser de rotina ou aquelas que são marcadas pela direcção, como as que são realizadas com os pais e encarregados de educação” (Pr1).

Participo activamente quando sou solicitado num encontro, Quando houver uma reunião, sentamos e discutimos o necessário” (Pr4).

Na nona subcategoria questionamos aos nossos entrevistados (Pr1, Pr2 e Pr4) sobre quem toma decisões durante a reunião dos membros da comunidade escolar.

O controlo de gestão é a ferramenta essencial para o desenvolvimento de qualquer organização.

“A tomada de decisões é feita por todos membros do conselho de escola e é o fruto dos debates” (Pr1).

“A maior parte das decisões tomadas na Escola são discutidas entre os membros e divulgadas à comunidade. Os professores, pais e alunos, consideram que certas decisões, apesar de boas, carecem de uma profunda ponderação, principalmente quando se trata de decisões com impacto económico ou financeiro na vida da escola.” (Pr2).

“As vezes, muitos dirigentes tomam a decisão individualmente, com base na sua experiência profissional, habilidades académicas ou poder administrativo na qualidade de titular de um cargo” (Pr4).

Na décima subcategoria questionamos aos nossos entrevistados (Pr1, Pr2 e Pr4) sobre a educação dos alunos se os pais preocupam-se com a situação escolar.

“A comunidade escolar, refiro-me dos pais e encarregados de educação preocupam-se com a educação dos seus filhos uma vez que a maioria dos alunos são uniformizados e apresentam todos materiais essenciais fora do apoio escolar” (Pr1).

“Os professores, assim como a direcção da escola agradecem com o papel dos pais e encarregados de educação na vida dos seus educandos. Foram apresentados exemplos de pais que encontram meninos a brincar no percurso da escola e procuram verificar se estes teriam ido ou não à escola, mesmo que não sejam seus próprios filhos; proíbe-nos brincar na rua, e direcciona-nos para escola ou para casa dependendo da situação em que se

encontra. Contudo, tem sido difícil ir a casa do aluno e sensibilizar os pais e encarregado de educação sobre o acompanhamento destes na vida escolar, e por isso o Conselho de Escola interage com eles principalmente nas reuniões de pais ou de turma” (Pr4).

Na décima primeira subcategoria procuramos auscultar aos nossos entrevistados (Pr1, Pr2 e Pr4) A comunidade na implementação de medidas para melhoramento de aproveitamento pedagógico.

Os entrevistados (Pr1, E5 e Pr4) fizeram menção a implementação de medidas para melhoramento no processo de ensino e aprendizagem. Estes dizem que tem feito um acompanhamento pedagógico aos alunos.

“O acompanhamento para implementação de medidas no melhoramento do processo de ensino-aprendizagem tem-se feito um esforço na parte dos pais na verificação dos cadernos dos seus educandos e caso acha TPC que para o pais poder ajudar.” (Pr1).

“ Os pais e encarregados de educação ciente de verem seus filhos a estudar fazem questão de o filho não faltar na escola, evita atraso, compra material necessário e dá lanche a criança para evitar fuga antes do horário normal de saída” (Pr2).

“Para implementação de medidas de melhoramento pedagógico devem incluir a área administrativa, financeiro e pedagógico para a reconstrução das salas de aulas e aquisição de materiais pedagógico como é o caso dos quadros pretos para as salas e nos materiais de higiene para evolução da vida escolar dos alunos” (Pr4).

Na décima segunda subcategoria onde questionamos as actividades da comunidade escolar pode contribuir para a melhoria da qualidade do Ensino na sua escola, e os nossos entrevistados (Pr1, Pr2 e Pr4), fizeram menção ao acompanhamento dos alunos e professores no processo de ensino e aprendizagem. Estes dizem que tem feito um acompanhamento pedagógico aos alunos.

“Ajudar os alunos a aprenderem a terem boa educação, não serem indisciplinados, também, aprenderem a ler, escrever e outras coisas” (Pr1).

“Aplicar um método de como melhorar por exemplo a escola que não tem salas argamassadas. Assim a comunidade escolar se propõe de que, vamos fazer essa tarefa e essa tarefa tem que ser executada” (Pr2).

“Argamassas algumas salas, falamos de aumentar algumas salas também, porque algumas salas já não chegam” (Pr4).

Na décima terceira subcategoria onde pretendemos perceber os obstáculos no funcionamento desta comunidade escolar, os nossos entrevistados (Pr1, Pr2 e Pr4), afirmaram que pode haver obstáculos na falta de organização.

“ Falta de participação nos encontros programados pela direcção da escola para discutir assuntos relacionados com a escola” (Pr1).

Para o entrevistado (Pr2), lamenta o facto de alguns pais e encarregados de educação não se fazerem presente nas reuniões agendadas e posteriormente contestarem algumas decisões tomadas nessas reuniões.

“Alguns pais não se fazem presentes nas reuniões, mas aparecem depois de tudo acontecer e começam a perturbar a escola,” (Pr2).

O entrevistado (Pr4), disse que a comunidade nem sempre cumpre com as orientações do conselho de escola.

“Os encarregados não levam a bom porto as orientações dadas pelo conselho de escola, elas não se fala à toa” (Pr4).

Na décima quarta subcategoria pretendemos colher da opinião sobre mudanças introduzidas para melhorar o funcionamento deste órgão. Como resposta (Pr1, Pr2 e Pr4) disseram que tem sido uma participação activa pois para além de se envolverem nas actividades quando são solicitados tem contribuído com suas ideias.

“Os membros da comunidade escolar devem participar de forma directa e activa, criando iniciativas, olhamos para a escola, o que tem que ser feito, então aquilo que estiver mal, nós propomos o encontro de imediato” (Pr1).

“Aconselhamento dos pais e encarregados de educação para orientação dos seus filhos no processo do ensino e aprendizagem” (Pr2).

“De uma forma pacífica, ouvindo e escutando as necessidades da comunidade assim sejam boas, e melhores” (Pr4).

3.1.3. Representantes dos pais e encarregados de educação na gestão participativa escolar.

Nesta terceira categoria apresenta os dados com base nas subcategorias emergentes a partir das entrevistas. Como subcategorias procuramos saber o envolvimento da gestão participativa dos pais e encarregados de educação nas actividades realizadas, e por último o contributo das actividades desenvolvidas pela comunidade local.

Na primeira subcategoria onde pretendíamos perceber do que acham importante para as crianças na educação formal, os nossos entrevistados (P1, P2 e P3) disseram que a educação formal normalmente é transmitida aos saberes universais.

“ É na educação formal que a criança adquire conhecimentos universais e comprovadas através de certificados e diplomas que leva alguém a conquistar emprego” (P1).

“Através de educação formal faz com que a sociedade tenha oportunidade de ter uma única língua nacional e há possibilidades de aprender língua internacional” (P2).

“Levo meus filhos a escola para aprender a ler e escrever, mesmo que não tenham emprego” (P3).

Na segunda subcategoria procuramos saber as formas de como um pai faz para manter o aluno na escola, alguns dos nossos entrevistados (P1, P2 e P3) disseram que a permanência do aluno na escola é necessário que tenha mimos.

“Eu verifico os cadernos para ver onde escreveu” (P1).

“ Motivo comprando o que for necessário na escola” (P2).

“Dou lanche para não fugir na sala de aula antes do término do seu turno, queixando de fome” (P3).

Na terceira subcategoria questionamos de como fazem acompanhamento e avaliação da aprendizagem das crianças nesta escola. Aqui os nossos entrevistados (P1, P2 e P3), afirmaram para o acompanhamento e avaliação na aprendizagem da criança. O conselho deve exercer uma avaliação constante de toda a escola e também fazer a auto avaliação, uma forma de transparência ao trabalho exercido dentro da comunidade.

“Os professores acompanham e verificam a assiduidade de alunos e, identificam os problemas de aprendizagem e assim buscam recursos para

saná-los, estabelecendo contactos com as famílias dos alunos em prol de seu acompanhamento escolar” (P1).

“ Quando a escola enfrenta alguma dificuldade quer que seja da escola ou relacionado com aprendizagem, tem um órgão que senta para discutir até ter uma saída” (P2).

“Garantir que haja o acesso nos alunos os materiais didáticos necessários para o trabalho escolar” (P3).

Na quarta subcategoria procuramos saber sobre o atendimento dos pais e encarregados de educação quando se dirigem aos membros de direcção, os nossos entrevistados (P1, P2 e P3) afirmaram que o atendimento é positivo porque a direcção da escola, assim como os professores resolvem acolhem as inquietações apresentados com a comunidade.

“ Um bom atendimento ” (P1).

“ O atendimento é positivo, desde que a pessoa chega a hora em eles não estão ocupados com outras tarefas” (P2).

“Tem havido um bom acolhimento por parte da direcção da escola assim como na parte dos professores” (P3).

Na quinta subcategoria procuramos saber sobre a relação entre os encarregados de educação e os professores. Aqui os entrevistados (P1,P2 e P3) disseram que de certa forma os pais e encarregados de educação procura escutar os problemas e necessidades dos seus educandos, o que de certa forma tem ajudado a escola.

“Aprecio nossa relação como positivo na sua globalidade”

“ A relação é boa ” (P1).

“De uma forma pacífica, ouvindo e escutando as necessidades do professor e assim são boas, e melhores” (P2).

Na sexta subcategoria tivemos como propósito de perceber aos membros da comunidade do que fazem para resolverem as dificuldades que a escola enfrenta, os entrevistados (P1, P2 e P3) No depoimento desta questão chegaram de dizer que as dificuldades são várias, mas elas é necessário um envolvimento comunitário.

“ A participação da comunidade escolar faz com que as dificuldades que a escola enfrenta sejam debatidas até que tenha uma saída” (P1).

“Olhar para a escola, o que tem que ser feito, então aquilo que estiver mal, nós propomos o encontro de imediato” (P2).

“Participar nas reuniões e contribuir em ideias, propor aquilo que deve ser feito em benefício a escola” (P3).

Na sétima subcategoria onde questionamos aos nossos entrevistados sobre participação de reunião da comunidade escolar por ano, os entrevistados (P1,P2 e P3) assumem de ter tido boa regularidade de reuniões Mas há ainda outras situações em que parte dos membros devidamente convocados apresentam justificações válidas para permitir ou aceitar a sua ausência.

“Reunimos sempre, ou duas vezes por trimestre” (P1).

“No ano passado por causa da pandemia, reunimos duas vezes com quase todos os membros. Mas tivemos outras pequenas reuniões e concertações que não são convocados todos”(P2).

“Sim! Quando o director reúne connosco cria um bom ambiente de trabalho. Este ano reunimos duas vezes” (P3).

Na oitava subcategoria sobre as tarefas que os membros da comunidade escolar desenvolve, os nossos entrevistados (P1, P2 e P3) responderam que a contribuem o bem – estar da escola, isto é, na manutenção dos bens móveis e imóveis, participam na reabilitação e na sensibilização para utilização correcta dos bens móveis e imóveis da escola, na resolução de conflitos que surgem na escola.

“Criamos novas infra-estruturas escolares, por exemplo a construção de vedação da escola, estamos a contribuir construir seis salas de aulas”(P1).

Na nona subcategoria questionamos sobre o envolvido da comunidade escolar na promoção da angariação de fundos, os nossos entrevistados (P1, P2 e P3) firmaram que Sobre o envolvimento da comunidade escolar na promoção da angariação de fundos os pais disseram os membros da comunidade reconhecem que o governo tem apoiado as escolas através do fundo ADE e de organizações não governamental que operam no distrito.

“ A escola não tem receitas para funcionamento da escola, único fundo é de ADE que é usado para compra de material e 30% serve para pequenos reparos e pequenas contribuições para pagamento do guarda” (P1).

O director da escola deixou um apelo a este órgão de apoio à escola, para se empenharem na busca de soluções aos problemas que afectam a escola, as organizações de fora estão preocupadas com o melhoramento da escola, temos que mostrar interesse, participando nas iniciativas exteriores ou seja, pessoas singulares e colectivas que queiram dar apoio.

“Apoiamos em material bem como em mão-de-obra; a título de exemplo, está em processo de edificação das salas de aulas com material local e vedação do muro” (P2).

“A escola pede contribuição aos pais em dinheiro e materiais de construção. No ano passado contribuíram com blocos e 100 meticais por cada pai, quem não tem dinheiro pode dar produtos para construção do muro e pagamento do guarda.” (P3).

Na décima subcategoria pretendemos saber sobre o envolvimento da comunidade na verificação da assiduidade e pontualidade dos professores, os s entrevistados (P1, P2 e P3) afirmaram que a comunidade escolar a comunidade escolar, participa no controlo da assiduidade e pontualidade, na verificação e na monitoria do trabalho docente juntamente com a Direcção da Escola.

“Os professores cumprem com as suas obrigações lectivas prevista no regulamento da escola, praticando escrupulosamente a assiduidade e pontualidade.” (P1).

“Pressionamos os professores faltosos, obrigando-os a melhorar o comportamento e disciplina no exercício das suas funções na escola.” (P2).

Referiu o entrevistado (P3) que um dos encontros, O director da escola agradeceu os membros da comunidade pelo apoio porque visitam casas de professores faltosos e os atrasados.

“ Sei que direcção da escola toma medidas e sanciona os professores que cometem esse erro, levando as faltas ao cumprimento de desconto” (P3).

Na décima primeira subcategoria procuramos saber se a comunidade Escolar tem participado na planificação das despesas da escola, os nossos entrevistados (P1, P2 e P3), afirmaram que a indução à melhoria da qualidade requer, além de novos conhecimentos técnicos, tempo para planificar, executar despesas, prestar contas, manter reuniões com a comunidade escolar e acompanhar o processo de ensino-aprendizagem desenvolvido pela escola.

“ A direcção da escola convoca a comunidade escolar para planificar as necessidades ou apoio, em meu nome como CE mobilizo os membros na busca de apoios monetários, materiais e mão-de-obra dentro e fora da comunidade escolar” (P1).

“Participo e apoio as contribuições necessárias para o sucesso da escola” (P2).

A pergunta segundo a planificação das despesas da escola Constatam que tem havido a participação, o entrevistado (P3) salienta que a liderança do Conselho de Escola está em sintonia com a liderança da escola. A participação é através de apoios de ideias que tem contribuído grandemente para o desenvolvimento da escola.

“Sim! O director da escola comunica as despesas que ele faz, as vezes nas reuniões ou no mapa de despesa que é colocado na vitrina da escola” (P3).

Na décima segunda subcategoria questionamos aos nossos entrevistados (P1, P2 e P3) sobre a participação de tomada de decisões se tem sido divulgada em sítio visível à comunidade em geral.

“Sim! As decisões são de todos, mesmo quando a minoria não concorda, no trabalho é assim nem todos concordam e a informação é fixada na vitrina” (P1).

“O que discutimos nas reuniões informam os pais e encarregados de educação para Eles saberem o que se decidiu, colam a informação na vitrina” (P2).

“Sim! As decisões das reuniões são divulgadas, tem colado num quadro onde quem quer pode ir ver” (P3).

Na décima terceira subcategoria procuramos saber dos mecanismos que a comunidade escolar acciona para a garantir a reintegração dos alunos das causas de ausências e desistência, os entrevistados (P1, P2 e P3) Os membros da Comunidade Escolar referiram ainda que algumas situações têm contribuído para ausências e desistências dos alunos, nomeadamente: procura de sustento, pequenos negócios, fome, pobreza, discriminação, maus tratos por parte da família, sendo que muitas dessas situações têm sido resolvidas ou corrigidas com a intervenção pontual do Conselho de Escola junto das famílias.

“ A desistência nos alunos tem como causa, fome, discriminação, maus tratos e as vezes pequenos negócios feitos nas feiras” (P1).

“A comunidade escolar recupera os alunos faltosos, desistentes através de denúncias” (P2).

“ Pais e encarregados de educação influenciam negativamente na frequência dos seus filhos por falta de cooperação ou contacto junto da direcção da escola” (P3).

Na décima quarta subcategoria questionamos o nível de satisfação dos membros do Conselho de Escola com relação ao processo de eleição dos membros e revitalização do Conselho, os entrevistados (P1, P2 e P3) responderam que o processo de eleição dos membros e sua revitalização do conselho utiliza os mecanismos de uma gestão democrática como a eleição, para promover as escolhas dos representantes do Conselho de Escola.

“O processo de revitalização do Conselho de Escola é considerado satisfatório, pois decorre de um processo de eleição, principalmente do PCE e da maioria dos membros do conselho” (P1).

“Sim! Este ano houve revitalização do Conselho de Escola. Reunimos com alguns membros da comunidade e realizamos eleições, mas não eram todos membros do conselho, foi um grupo previamente seleccionado e interessado” (P2).

“Sim! O Conselho de Escola foi revitalizado no mês de Março, portanto, no mês em que entrei no conselho. Para Eu entrar no Conselho da Escola, a direcção da escola fez uma reunião com os pai e encarregados de educação e eu fui eleito” (P3).

Na décima quinta subcategoria procuramos saber se os resultados dos alunos estão relacionados com o envolvimento dos pais e encarregados de educação, e os nossos entrevistados (P1, P2 e P3) comentaram que na verificação dos resultados de aprovação ou reprovação, não ter capacidade suficiente para fazer uma análise crítica da situação pedagógica da escola, apesar da pressão que os mesmos fazem para com os seus educandos faltoso e atrasados, tendo obrigado a melhorar o comportamento e disciplina no exercício das suas funções na escola.

“ Não tenho comentários, apreciamos os resultados no fim de cada trimestre quando somos convocados pela direcção da escola” (P1).

“ Os resultados são aceitáveis na medida que nós que fizemos acompanhamento pressionamento aos nossos educandos faltosos e atrasados a melhorar o comportamento ” (P2).

“Sim! Acredito que a actividade da comunidade Escolar contribui para o bom aproveitamento pedagógico. Temos professores com bom desempenho” (P3).

3.1.4. Representantes dos alunos na gestão participativa escolar.

Nesta categoria de análise tínhamos como propósito perceber como é que os alunos fazem a gestão da relação entre a escola e a comunidade. Para tal emergiram duas subcategorias, nomeadamente: gestão da relação escola comunidade local pelo conselho de escola e obstáculos existentes na gestão da relação entre a escola e comunidade local.

Na primeira subcategoria onde pretendemos questionar do tempo de permanência dos alunos em relação a comunidade escolar, alguns entrevistados (A1) e (A2), afirmaram que se são representantes dos alunos e da comunidade é fruto de revitalização do conselho de escola que decorreu em Março do ano de 2019. Tiveram o seguinte depoimento:

“Sim! Houve revitalização do Conselho de Escola, reunião com as turmas, onde os professores por sua vez com os alunos, depois com os pais e encarregados de educação, e foram indicados” (A1).

“Sim! Sou membro e representantes da comunidade, fruto de um processo de revitalização de 2019. Houve uma reunião com as turmas, onde os professores reuniram com os alunos, depois com os pais e encarregados de educação, e fizeram eleição. Assim fui eleito” (A2).

Na segunda subcategoria procuramos o que motivou a fazer parte como representante da comunidade escolar, os nossos entrevistados (A1) e (A2) disseram que não sabiam porque que estavam a ser escolhidos para fazer parte de membros e representante dos alunos na escola. Passado algum tempo perceberam que foi fundamental haver representante dos alunos na comunidade escolar, para que levem todas ansiedades, propostas ou problemas na Reunião de Balanço das actividades da escola.

“Nas reuniões falo e dou a minha opinião. Eu falei de enchente dos alunos nas salas de aulas, cada carteira sentam 3 a 4 alunos, pedimos novas salas” (A1).

“A direcção da escola marca encontros e reuniões faz balanço, e quando nos dão a palavra se pronunciamos sobre a vida da escola” (A2).

Na terceira subcategoria procuramos saber os membros que fazem parte do conselho de turma, os nossos entrevistados (A1) e (E2) tiveram como depoimento:

“Membros que fazem parte do conselho de turma são um pai e uma mãe” (A1).

“ Na minha turma a representante de turma é uma mãe” (A2).

Na quarta subcategoria questionamos sobre o processo para escolha de um membro de conselho de turma, e os nossos entrevistados (A1) e (A2) tiveram como resposta o seguinte:

“ O processo para escolha de um membro de conselho de turma tem sido por indicação dos pais encarregados de educação cujos estes acompanham todo processo de ensino aprendizagem aos seus filhos na sala de aula.”. (A1)

Na quinta subcategoria procuramos saber o contributo do aluno para o desenvolvimento da escola, assim como da turma, os entrevistados (A1) e (A2), afirmaram que participam na sensibilização da comunidade para o acompanhamento dos seus colegas no seu percurso e encaminhamento de dificuldades que eles enfrentam na vida escolar.

“Aconselho os meus colegas que faltam na escola, saem de casa cedo mas chegam atrasados na escola e faço levantamento de dificuldades que os alunos enfrentam apresentam nos encontros quando sou solicitado” (A1).

“Eu como representante dos alunos levo as opiniões, dificuldades dos meus colegas nas reuniões do conselho de escola” (A2).

Na sexta subcategoria procuramos saber se os alunos participam na verificação da execução orçamental dos fundos de que a escola dispõe, os nossos entrevistados (A1) e (A2) tiveram como depoimento o seguinte:

“Toda informação de fundos é afixada na escola, todos têm oportunidade de ver aquilo que foi colectado e como será usado e o maior foco do trabalho do Conselho da Escola é a verificação da gestão da escola”.(A1).

“Nesta escola quando entra os valores, nem sempre é possível reunir com todos, mas os principais fundo reunimos. Por exemplo o fundo ao ADE e contribuições” (A2).

Na sétima subcategoria questionamos sobre o apoio que a comunidade escolar presta para os alunos, os nossos entrevistados (A1) e (A2) afirmaram que há uma colaboração total. O que permite dizer que o Director da Escola cria ambiente e condições necessárias para o envolvimento comunitário, isto é, para a participação de todos, a comunidade dedica-se bastante no acompanhamento do progresso dos alunos, principalmente nos aspectos ligados a ausências e desistências.

“Pedimos apoio no combate de absentismo e desistências a procura de sustentos, como por exemplo: pratica de pequenos negócios, maus tratos da família” (A1).

“De todas dificuldades que os alunos enfrentam para que sejam resolvidas ou corrigidas com a intervenção pontual da comunidade escolar junto das famílias” (A2).

Na oitava subcategoria procuramos saber no caso em que a escola tem um fundo e compra material que beneficia os alunos, qual é o critério de distribuição, os entrevistados (A1) e (A2) afirmaram o seguinte:

“ Adistribuição é de forma igual, dependendo da classe que o aluno frequenta e nenhum aluno é excluído mesmo que não esteja no dia de distribuição” (A1).

“Todos alunos receberem material, é distribuído por turma tem havido listas e no fim essas listas são coladas na vitrina” (A2).

Na nona subcategoria procuramos saber sobre o envolvimento de realização de concursos de leitura, escrita e cálculo, os nossos entrevistados (A1) e (A2) afirmaram que a direcção da escola promove concursos pedagógicos e didácticos na escola através da organização não governamental que opera nas escolas da localidade em particular na escola Primaria do 1º/2º Grau de Mulio.

“ Havia concursos nos anos passados, que eram promovidos pela visão mundial. Devido a pandemia de covid-19 que iniciou no ano passado não realizamos” (A1).

“ Em 2019 realizou-se concurso e os melhores alunos foram premiados”
(A2).

Para com isso, a escola conta com uma boa liderança e pro-actividade do seu corpo directivo. Os entrevistados reconheceram que seria também possível realizar estas actividades com recursos provenientes da comunidade escolar.

3.2. Discussão dos resultados

A discussão dos nossos resultados será organizada com base nas categorias que orientaram o processo de apresentação e análise dos dados, como afirmamos anteriormente estas categorias emergiram a partir do nosso quadro teórico e dos dados das entrevistas aos membros da comunidade escolar e das actas das reuniões do conselho de escola. Neste sentido iremos discutir os resultados a partir da representação da comunidade escolar, Actividades dos membros da comunidade escolar e por último tipos de participação dos membros nas actividades realizadas na gestão da escola.

3.2.1. Constituição da comunidade escolar

Em relação a representação da comunidade escolar é possível afirmar a partir das respostas dos nossos entrevistados e das actas analisadas que existe na representação da comunidade escolar sendo, 2 (dois) representantes da direcção da escola, quatro (4) representantes dos professores, três (3) representantes dos pais e encarregados de educação e 2 dois representantes dos alunos.

Olhando para os membros que integram o conselho de escola podemos dizer que este órgão segue as recomendações do MINED (2015) assim como o Diploma Ministerial nº46/2008 de 14 de Maio, refere que na composição do conselho de escola devem fazer parte o director da escola, o representante dos professores, o representante dos alunos, o representante do pessoal técnico administrativo, o representante dos pais e encarregados de educação, o representante da comunidade.

Em relação a composição numérica dos representantes do conselho de escola, o Diploma Ministerial 46/2008 de 14 de Maio refere que fazem parte deste órgão 21 (vinte e um) membros nas escolas primárias do tipo 1 que são: um (1) director da escola, 4 (quatro) representantes dos professores; 1 (um) representantes do pessoal administrativo; 8 (oito)

representantes dos pais e, ou encarregados de educação; 3 (três) representantes da comunidade; 4 (quatro) representantes dos alunos.

Entretanto, até 21 (vinte e um) membros nas escolas do tipo 2, cujos são: um (1) o director da escola, 4 (quatro) representantes dos professores; 1 (um) representantes do pessoal administrativo; 8 (oito) representantes dos pais e, ou encarregados de educação; 3 (três) representantes da comunidade; e 4 (quatro) representantes dos alunos. Por outro, até 16 (dezasseis) membros nas escolas primárias do tipo 3 que se distribuem do seguinte modo: 1 (um) director da escola; 2 (dois) representantes dos professores; 1 (um) representantes do pessoal administrativo; 6 (seis) representantes dos pais e, ou encarregados de educação; 2 (dois) representantes da comunidade e 3 (três) representantes dos alunos.

Simbine, (2014) mencionam que o conselho de escola surge da orientação emanada pelo regulamento geral das escolas do ensino primário e reforçado pelo manual de apoio ao conselho de escola. Como podemos notar os instrumentos referenciados pelos entrevistados acabam sendo similares aqueles que, são apontados pelos autores aqui citados.

Os nossos resultados também dão conta que o processo de representação da comunidade escolar acontece por eleição. Com excessão dos professores que são indicados pela direcção da escola os restantes membros são eleitos a partir de reuniões, onde são escolhidos os representantes dos pais e mães de turmas. Na fase subsequente os representantes dos pais e mães de turma numa reunião geral elegem os representantes do conselho de escola.

Dum modo geral podemos afirmar que os resultados do nosso estudo relativamente ao processo de constituição dos membros da comunidade escolar dão conta que por um lado, estamos perante uma comunidade cumpridor das orientações prescritas pelo ministério da educação, pois os membros que fazem parte deste órgão são os que o manual do conselho de escola e o regulamento do ensino Primário orienta. A este respeito convocamos as ideias de Fonseca (1998) quando discute em torno do modelo burocrático e acaba afirmando que a escola é vista como uma estrutura organizativa de base burocrática e legal, em que as estruturas, a eficácia e a rentabilidade prima sobre as pessoas. A escola concebida como modelo burocrático caracteriza-se como uma realidade objectiva, em que as pessoas ocupam posições e as relações de trabalho são muito influenciadas pelos papéis oficialmente determinados.

Pessoa (1999) ainda explica que o modelo burocrático as decisões são centralizadas e assumidas por grupos dirigentes restritos, é um sistema, concebido através do cumprimento das leis, regras, decretos, normas e portarias. As decisões administrativamente centralizadas por pequenos grupos devem ser cumpridas pelos actores que se encontram na base. Fonseca (1998) ainda afirma que este é um modelo hierárquico, no qual as decisões e as informações são elaboradas no topo da organização, processando-se de cima para baixo.

Por outro lado os nossos resultados ainda em relação ao processo da representação da comunidade escolar dão conta que a maior parte dos membros do conselho são eleitos a partir de reuniões que tem início numa assembleia onde participam os pais e encarregados de educação. No entanto os representantes dos professores são indicados pela direcção da escola o que demonstra a existência dum centralismo por parte desta direcção.

Para o alcance do objectivo principal da escola requer uma administração participativa, democrática, com decisões compartilhadas onde todos são responsáveis pelos resultados alcançados. Desta forma, é necessário que mudanças estruturais e políticas aconteçam para eliminar de forma radical o centralismo e autoritarismo que sempre impediram a participação de todos os segmentos de ter autonomia, de realizar uma proposta educacional de acordo com as necessidades sociais existentes no contexto onde se encontra inserida. No entanto, para cumprir de forma integral a sua missão institucional e atender os anseios da sociedade brasileira tão ferida nos seus direitos igualitários, desde o início de sua formação a escola precisa de uma gestão democrática (Guinote, 2014).

3.3.2. As actividades dos membros comunidade

Neste ponto, os nossos resultados permitem afirmar que são vários os tipos de actividades desenvolvidas pelo conselho de escola. Pelas respostas das entrevistas e a análise documental das actas das reuniões do conselho de escola, foi possível constatar que as actividades resumem-se as questões de ordem pedagógica, administrativa e financeira. Portanto, este conselho tem desenvolvido actividades de melhoria a escola, como reabilitação de salas de aulas, sensibilização dos pais e encarregados de educação para contribuições monetárias, aconselhamento pedagógico aos alunos e acompanhamento das actividades lectivas dos professores, controle da gestão dos fundos e participação na compra de material didáctico.

Neste sentido podemos dizer que estamos perante uma comunidade escolar operante e que se preocupa com as actividades de gestão da escola. Para Rocha (1998) e Simbine (2014) a

comunidade escolar tem como competências elaborar propostas e emitir pareceres nos domínios da gestão de currículos, programas e actividade de complemento curricular, acompanhamento e avaliação dos alunos, bem como da gestão de apoios educativos. Ainda, compete a este órgão, a sensibilização das comunidades para as contribuições monetárias direccionadas na aquisição de várias ordens; participação directa em algumas actividades sobretudo as de reabilitação e construção de novas salas de aulas e casas de professores usando diversos tipos de material.

O artigo 32 do Decreto-lei nº 172/91 de 10 de Maio e o Diploma Ministerial 46/2008 de Moçambique de 14 de Maio orientam que faz parte do papel dos membros da comunidade, sensibilizar as comunidades para as contribuições monetárias direccionadas na aquisição de várias ordens; participação directa em algumas actividades sobretudo de reabilitação e construção de novas salas de aulas e casas de professores usando diversos tipos de material.

Ainda relativamente as actividades desenvolvidas pela comunidade escolar os nossos resultados permitem afirmar que a definição das actividades a serem realizadas por esta comunidade acontece numa perspectiva de envolvimento de todos os membros. As respostas dos nossos entrevistados na sua maioria demonstraram que as tais actividades são definidas em reuniões onde participam todos os membros do conselho de escola. Estes membros têm contribuído com as suas ideias e opiniões.

Quando procuramos saber sobre o envolvimento das comunidades locais nestas actividades do conselho, as respostas indicaram que as comunidades são activas e participam nas actividades sempre que são solicitadas.

Mais uma vez os nossos resultados permitem afirmar que estamos perante uma comunidade de escola que procura envolver na sua gestão não só a direcção da escola mas também as comunidades locais através dos pais e encarregados de educação. É assim que Carreiro (2015), Santos (2011) mencionam que este tipo de gestão oferece a oportunidade aos intervenientes de participarem na vida da organização, e esta alicerçada na capacidade de representar através da opção livre, em que o líder configura o direito de escolher a confiança da equipe. Podemos perceber que, neste tipo de gestão há uma vontade expressa de conferir alguma autoridade aos intervenientes da escola.

Para Levacic (2006), uma das características essenciais da gestão democrática esta relacionada ao pressuposto de que, os membros da organização escolar partilham um conjunto

de valores, o que dá a possibilidade de as decisões poderem ser colectivamente tomadas na base do consenso. Para que isso ocorra, o autor menciona que, é necessária a existência de uma cultura organizacional.

Da Silva (2008) considera que a gestão democrática apenas acontece quando o gerente toma as decisões de forma conjunta com os seus subordinados que serão afectados de maneira positiva ou negativa por tais decisões. Para Chiavenato (2015) a gestão participativa é uma forma de gestão em que as pessoas têm reais possibilidades de participar, com liberdade de questionar, discutir, sugerir, modificar, alterar, questionar uma decisão, um projecto ou uma simples proposta. Isso não significa destruir ou anular os centros de poder, pois a gestão tão participativa é perfeitamente compatível com a hierarquia.

Para Luck (2009) a gestão democrática se assenta no pressuposto de que a educação é um processo social colaborativo que demanda a participação de todos da comunidade interna da escola, assim dos pais e da sociedade em geral. Dessa participação conjunta e organizada é que resulta a qualidade do ensino para todos, princípio da democratização da educação.

Por último os nossos resultados indicam que as actividades desenvolvidas pela comunidade escolar tem um contributo positivo na escola, de acordo com os resultados das entrevistas, foi possível apurar que o pagamento do guarda da escola é feito a partir de contribuições dos pais e encarregados de educação, esta contribuição é feita graças a sensibilização que os membros da comunidade escolar fazem aos pais e encarregados de educação. Também foi possível constatar que alguns alunos da escola têm mudado de comportamento em função do acompanhamento pedagógico recebido pelos membros do conselho. Ainda constatou-se que existem melhorias das salas de aulas, e o chão tem argamassa, também graças ao trabalho colectivo dos membros da comunidade e dos pais e encarregados de educação.

3.2.3. A participação dos membros da comunidade na gestão do fundo ADE ou receitas.

Nesta questão da participação dos membros da comunidade na gestão do fundo ADE ou receitas, os resultados das entrevistas e da análise documental das actas permitiram contactar que os membros deste órgão têm uma participação no processo de planificação do fundo que a escola dispõe. É que de acordo com os entrevistados quando o fundo chega a escola, esta convoca todos os membros da comunidade de escola para uma reunião onde se discutido como o fundo será gasto. Deste modo podemos perceber que relativamente a gestão do fundo de apoio directo existe nesta escola um envolvimento de todas as partes.

Portanto ao convocarmos Libânio (2015) e Chiavenato (2014) consideram que, a gestão esta relacionada ao processo da obtenção dos melhores resultados, que podem ser bens e serviços, através do esforço dos outros. Daqui entende-se que, o processo da gestão esta relacionada as pessoas, que levam a cabo determinadas actividades de forma organizada, coordenada, com os recursos integrados tendentes a permitir que, sejam alcançados determinados objectivos previamente estabelecidos, que somente podem ser possíveis pelo desempenho das actividades de planeamento, organização, direcção e controlo.

A gestão está assim relacionada ao princípio de tornar as pessoas produtivas no processo da execução das actividades previamente definidas, tais actividades se configuram como vitais para a vida da organização. É daqui que, Martins (1999), Chiavenato (2014) percebem que a gestão pressupõe o desenvolvimento das actividades sob o comando de outrem, trata-se deste modo, da actividade específica do homem. Para Marques (2017), a gestão mostra-se relevante dado que, a sua origem esta relacionada ao facto de ter emergido como resposta as expectativas de um determinado tempo e de ter dado respostas a uma sociedade com características únicas, irrepetíveis e em acentuada mudança.

Ainda relativamente as receitas da escola, os resultados permitiram constatar que os membros da comunidade não só estão presentes no processo de planificação como também contribuem com suas ideias e opiniões relativamente a aplicação do fundo. No entanto os entrevistados reconhecem que não existe muita abertura na aplicação do fundo ADE pois já existe uma manual que orienta onde o fundo deve ser aplicado, apenas 30% do fundo é que os membros têm a possibilidade de gastar em outras áreas. O fundo é destinado as questões de ordem pedagógica como a compra de material didáctico, bem como a reabilitação da escola e apoio aos alunos necessitados.

Por último os entrevistados acreditam que a gestão do fundo ou receitas são feitas duma forma positiva pois existe um envolvimento de todos e também não se consta reclamações relativamente a sua aplicação.

O MINEDH (2015) no seu manual de apoio ao conselho de escola primária refere que, a comunidade escolar é o órgão superior da consulta, monitoria e de fiscalização do estabelecimento de ensino, tem o seu funcionamento na escola em coordenação com os respectivos órgãos. Ele é constituído por todos os segmentos da comunidade escolar (director da escola, professores, pessoal administrativo, alunos e pais e encarregados de educação,

sendo presidido por um membro do grupo de pais e encarregados de educação ou um membro do grupo da comunidade).

A participação destes na vida da escola é relevante para garantir: a gestão participativa e transparente; o bom aproveitamento escolar; o bom desempenho dos professores. No entanto, a questão do apoio directo a escola, é entendida como sendo da responsabilidade da comissão das finanças, património, produção e segurança escolar que dentre outros pontos devem: participar na planificação das despesas da escola: promover angariação de fundos através de parcerias e contribuições da comunidade; verificar a execução do orçamento de que as escolas dispõem (Orçamento do Estado – OE, apoio directo às escolas – ADE, fundo de contribuições locais e outros); incentivar a direcção da escola e a comunidade escolar a criar infra-estruturas escolares em conformidade com as necessidades do plano do desenvolvimento da escola; envolver a comunidade escolar na manutenção e na utilização correcta dos bens móveis e imóveis (escola: carteiras, quadros, cadeiras, mesas, salas de aulas, casas dos professores, casas-de-banho ou latrinas, bibliotecas, etc.); incentivar a prática de produção escolar, sem prejudicar o ritmo normal das aulas; controlar o registo dos resultados e das receitas da produção escolar e outras actividades relacionadas.

CONCLUSÃO

Este capítulo representa o fim do nosso trabalho onde pretendíamos abordar sobre o contributo do conselho de escola para a gestão na Escola Primária do 1º/2º Grau de Mulio. Assim acreditamos ser importante convocar as questões de investigação para perceber até que ponto as mesmas foram respondidas.

A nossa primeira pergunta de partida procurava saber sobre as formas de constituição da comunidade escolar. Para responder a essa questão lançamos três linhas orientadoras, a primeira relativa aos membros que fazem parte da comunidade escolar e dentro comunidade está o conselho da escola, que é constituído pelo presidente do conselho, os representantes dos alunos e professores, representantes da comunidade, o director da escola e um secretário.

Ainda concluímos que a constituição dos membros do conselho de escola é feita através de eleições que tem início em reuniões de pai e mãe de turma. Uma outra linha está relacionada aos documentos utilizados para constituição da comunidade escolar, concluímos que são usados manuais normativos como o regulamento geral das escolas do ensino básico e o manual de apoio ao conselho de escola. Tais instrumentos têm servido de orientação para que, efectivamente esteja a actuar em conformidade com as normas administrativas da educação.

A segunda questão tinha como intencionalidade saber qual é a natureza das actividades realizadas pela comunidade escolar? Em conformidade com os resultados, a comunidade escolar realiza diversas actividades em benefício a escola desde actividades ligadas ao melhoramento das infra-estruturas da escola, passando pelo melhoramento dos materiais da escola. Para além disso, a comunidade escolar efectua actividades de sensibilizações com vista a melhorar o processo de ensino e aprendizagem. A comunidade realiza ainda actividades de âmbito pedagógico a medida que, sensibiliza os pais e encarregados de educação dos alunos para que, os pais prestem atenção nos seus educandos, e mesmo nos próprios alunos para que, sejam bem comportados no processo do ensino, também faz o acompanhamento das actividades lectivas dos professores.

Em relação as actividades administrativas e financeiros os membros da comunidade escolar referem que se envolvem no processo da gestão dos recursos financeiros desde a fase da aquisição até a sua aplicação.

. Em termos das actividades que tem sido levada a cabo pela comunidade escolar destaca-se as contribuições monetárias para o pagamento do guarda, melhoria dos materiais como é o caso dos quadros e argamassa e até construção das salas de aulas para o melhoramento do processo do ensino e aprendizagem.

Procuramos saber *até que ponto as intervenções da Comunidade Escolar demonstram haver participação efectiva na gestão da escola?*

Os resultados confirmam que há um bom relacionamento entre a comunidade escolar e a direcção da escola e entre os membros do conselho. A base para o bom relacionamento tem sido a abertura e o diálogo. Verificamos ainda que a escola tem incentivado os membros a estarem presentes nas reuniões do conselho para que possam contribuir com o seu discurso para a resolução dos problemas vividos na escola.

Quanto à percepção dos membros com relação à participação da comunidade, podemos dizer que os mesmos revelam que estão conscientes e preocupados com a tarefa e missão do Conselho de Escola. Tem sido prática contribuir com as suas ideias e opiniões e apresentarem soluções para os problemas vividos na escola, demonstrando uma boa articulação entre a direcção e o Conselho de Escola.

Neste aspecto, foi pertinente ajuizar de acordo com Lima (2006), quando afirma que a participação nas organizações educativas é um processo que deve ocorrer de maneira consciente e responsável, pois a capacidade de decisão dos participantes é um direito e dever de todos. O autor salienta que quando os que detêm o poder de decisão utilizam as várias técnicas para convencerem os outros participantes deste processo a aceitarem as suas decisões que já foram previamente tomadas, aí estamos perante uma *pseudoparticipação*. Compulsando os resultados da pesquisa, não entendemos estar perante uma *pseudoparticipação* dos membros do Conselho de Escola, mas sim num ambiente de consideração e respeito em relação ao director da escola quanto as suas decisões e orientações, portanto vive-se um ambiente de participação efectiva.

Procuramos perceber *em que medida as acções do Conselho de Escola revelam a democraticidade dos seus actos?*

A escola existe para servir a comunidade local. Ela precisa ser um fórum aberto de participação, onde a democracia se efectiva. E, esta, somente se concretizará, de facto, quando a comunidade (o povo) tomar às rédeas e decidir ousada e corajosamente o rumo da sua

história. Portanto, é indispensável que a escola chegue à família e a conduza para dentro da escola, forme uma comunidade ou um grupo para discutirem problemas de interesse comum (Dalberio, 2008). Gestão democrática implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas, análise dos problemas, partilha de ideias e solução dos conflitos.

A abertura da direcção da escola à institucionalização do Conselho de Escola deve ser democrática e não somente administrativa, deve ser obrigatória e não facultativa, deve ser definitiva e não temporária. Portanto, deve permitir uma participação significativa e efectiva do Conselho de Escola na gestão da Escola pública em Moçambique.

Limitações do estudo

Algumas limitações foram enfrentadas em nosso estudo, porém as mesmas não contribuiu para que os resultados pudessem estar comprometidos. Uma das limitações foi o facto de não pudermos assistir as reuniões do conselho de escola. Esta limitação aconteceu porque na altura da recolha dos dados a direcção da escola se encontrava numa fase organizacional tendo em conta que foi no início do ano lectivo depois um de ano de emergência.

RECOMENDAÇÕES

Acreditamos que esta dissertação não esgota tudo o que se sabe sobre *Percepções da comunidade escolar sobre Gestão Participativa na escola Primária do 1º/2º Grau de Mulio* pois temos a plena consciência de que diante dos conhecimentos adquiridos neste trabalho, iremos, na qualidade de profissional da educação, continuar actuar na busca da melhoria da educação dos nossos alunos e como pesquisador buscar outras referências que ampliem cada vez mais o saber sobre o assunto pesquisado. Mas, em resultado disto, sentimo-nos confortáveis em apresentar algumas recomendações aos diferentes níveis da gestão da educação em Moçambique, nomeadamente:

Ao Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano

- Deve mobilizar fundos e criar incentivos para o funcionamento da comunidade escolar.

Direcção Provincial da Educação e desenvolvimento Humano

- Deve supervisionar o processo de revitalização, eleição/indicação dos membros do Conselho de Escola;
- Deve incluir aspectos da participação do Conselho de Escola na auditoria da gestão financeira da escola;
- Deve supervisionar o funcionamento da comunidade escolar;
- Deve capacitar o Conselho da Escola sobre a monitoria dos aspectos pedagógicos.

Ao Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia

- Deve supervisionar o processo de revitalização do Conselho de Escola e emitir parecer sobre o acto;
- Deve garantir que na revitalização dos Conselhos de Escola o processo eleitoral seja priorizado, democrático, livre e justo.

A Escola Pública do Ensino Primário em Moçambique

- Deve garantir que a selecção dos membros da comunidade Escolar seja principalmente eleitoral;
- Deve garantir espaço físico para funcionamento das comunidades escolares;
- Deve suportar a implementação de actividades elegíveis da comunidade escolar;

- A Direcção e o Conselho de Escola devem trabalhar conjuntamente na verificação dos resultados de aprendizagem;
- Deve buscar acções que envolvam todos os membros para debater e planificar acções de inclusão e valorização do aluno.

Ao Conselho de Escola

- Deve solicitar e criar condições para a sua própria revitalização;
- Deve exigir a sua inserção no processo de planificação e execução das actividades;
- Deve capacitar os membros da organização nas suas atribuições;
- Deve exigir da escola a prestação de contas das suas actividades trimestralmente e participar do balanço anual;
- Os membros das comunidades escolares devem capacitar-se e envolverem-se nas actividades de manutenção de bens escolares.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, G. (1992). *A educação formal e educação informal em ciências*. 1ª Edição. São Paulo, Brasil.
- Aktouf, Omar. (1996) *A Administração entre a Tradição e a Renovação*. São Paulo: Atlas.
- Almeida, F. N. (2012). *A arte de gerir pessoas. Guia completo de técnicas e competências essenciais*. Coimbra, Portugal: Actual Editora.
- Almeida, E. P. (2016). *A direcção de turma e a supervisão pedagógica como momentos de Educação permanente e de desenvolvimento profissional*. Vila Real, Brasil: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Alves, José. (1996). *Modos de organização, direcção e gestão das escolas profissionais*. Um estudo de quatro situações, Porto Editora, Portugal.
- Alves, M. P. (2012). *Metodologia científica*. Lisboa, Portugal: Editora Escolar.
- Augusto, M. H. (1994). *O moderno e o contemporâneo: reflexões sobre os conceitos de indivíduo, tempo e morte*. São Paulo, Brasil
- Araújo, R. M. G. (2010). *A gestão escolar participativa e o papel do director na busca da transformação: Reflexões teóricas e práticas*. Monografia de especialização. Universidade Federal de Santa Maria. Centro de Educação. Curso de Pós Graduação à Distância. Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional. Fortaleza, Brasil.
- Araújo, Ulisses F. (2002). *A construção de escolas democráticas: histórias sobre complexidade, mudanças e resistências*: Editora Moderna. São Paulo, Brasil.
- Amado, J. Costa, P.A. &Crusoé, N. (2017). Técnica da análise de conteúdo. Em: João, A. (Coords.). *Manuel de investigações qualitativas em educação* (3ª.ed.). Coimbra, Portugal: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Afonso, N. (2014). *Investigação naturalista em educação: um guia prático e crítico*. Vila Nova de Gaia, Portugal: Desenvolvimento Profissional de Professores.

- Barbosa, A. G. (2016). *Educando e praticando valores na escola*. Universidade Católica de Moçambique – Faculdade de Educação e Comunicação. Nampula, Moçambique.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Bastos, João Baptista. (2001). *Gestão Democrática*. (2ªed.). Rio de Janeiro: Editora Brasil.
- Biklen, J. (1994). *Técnicas e Procedimentos para Elaboração de Trabalhos Científicos*.
- Brito, C. (1994). *Gestão escolar participativa*. Na escola todos somos gestores. 4ª Edição. Lisboa: Texto Editora Lda.
- Boaventura, Edmundo M. (2001). *Metodologia da pesquisa, monografia, dissertação e tese*, São Paulo, Brasil.
- Bogdan R. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Brito, Carlos. (1994) *Gestão escolar participativa*. Na escola todos somos gestores. 4ª Edição. Lisboa, Portugal.
- Buendía, G. (1999). *Educação moçambicana: história de um processo, 1962-1984*. UEM Imprensa Universitária. Moçambique-Maputo.
- Carmo, H. & Ferreira, M. F. (1998). *Metodologia de Investigação: guia para auto-aprendizagem*. Lisboa, Portugal: Universidade Aberta.
- Carneiro, R. (2003). *Fundamentos da educação e da aprendizagem* (2º.ed.). Vila Nova de Gaia, Portugal: FML.
- Carreiro, F. B. (2015). *Gestão escolar*. Campinas, Brasil: Pontifícia Universidade Católica de Campinas.
- Chiavenato, I. (2014). *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em Administração*(3ª.ed.). São Paulo, Brasil: Manole.

- Chiavenato, I. (2015). *Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas* (5ª.ed.). São Paulo, Brasil: Manole.
- _____(1990) *Constituição da República*. Moçambique.
- Costa, J.A. (1996). *Imagens Organizacionais da Escola*. Aveiro. PT: ASA.
- Cury, C. R. J. (2007). A gestão democrática na escola e o direito à educação. Minas Gerais,
- Dalbério, M., Célia. B. (2008). Gestão democrática e participação na escola pública popular. Minas Gerais, Brasil. *Revista Iberoamericana de educacion*, 3, 2-12.
- Dalmás, A. (2014). *Planejamento participativo na escola: elaboração, acompanhamento, avaliação* (18ª.ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Editora Vozes.
- Delors, J. (1996). *Educação um tesouro a descobrir: relatório para a UNESCO da comissão internacional sobre educação para o Século XXI*. Rio tinto, Portugal: Edições ASA.
- Diogo, J. M. L. (1998). *Parceria escola- família: a caminho de uma educação participada*. Porto, Portugal: Porto Editora.
- Durkheim, E. (1983). *História da Educação*. São Paulo, 2ª Edição. São Paulo, Brasil.
- Estanque, E. *A questão social e a democracia no início do século XXI*. Revista Finisterra, São Paulo, Brasil. 2006.
- Ferreira, N. S. C. (1998). *Gestão democrática da educação para uma formação humana: conceitos e possibilidades*. Brasília, Brasil: Em Aberto.
- Ferreira, A.B.H. (2009). Novo dicionário Aurélio de Língua Portuguesa. 4ª Edição. Editora Positiva.
- Ferreira, N. S / Aguiar, M. A. (2004). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e Compromissos*(4ª ed.). São Paulo: Cortez.
- Ferreira, N. S. C. (2000). *Gestão democrática da educação para uma formação humana:*

- Freire, P. (2003). *Pedagogia de Autonomia. Saberes necessários à prática educativa*. São Paulo, Brasil: Paz e Terra, Coleção Leitura. *Conceitos e possibilidades*. Brasília, Brasil.
- Freitas, P. R. (2014). *O papel da gestão escolar na inclusão dos alunos com necessidades educativas especiais*. Monografia de Especialista em Gestão Escolar. Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares. Universidade Brasília.
- Fonseca, A. J. D. (1998). *Educação hoje- a tomada de decisões na escola: a área-escola em acção*. Lisboa, Portugal: Texto Editora.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Ceará, Brasil: Universidade Estadual do Ceará.
- Gadotti, M. (1994). *Pedagogia da práxis*. São Paulo, Brasil: USP.
- Gil, A. C. (1991). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª. ed.). São Paulo, Brasil: Editora Atlas, S.A.
- Gil, António Carlos. (1999) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (5ªed.). São Paulo, Brasil.
- Gil, António Carlos. *Como elaborar projectos de pesquisa*. (4ªed.). São Paulo: Editora Atlas, Brasil, 2002.
- Goldenberg, M. (1997). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. Rio de Janeiro, Brasil: Record.
- Goldenberg, M. (2004). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa em ciências sociais* (8ª.ed.). São Paulo, Brasil: Recorde.
- Golias, M. (1993). *Sistema de ensino em Moçambique-passado e presente*. Maputo: Editora escolar. Moçambique.
- Grande Dicionário Enciclopédico Verbo (1997). II Volume, Editorial Verbo. Lisboa/São
- Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira (1997). Volume VIII, Lisboa/Rio Janeiro

- Guba, E.G. (1990): “*The alternative paradigm dialogue*”. In E.G. Guba (Ed.), *the paradigm*
- Gutierrez, G. L. & Catani, A. M. (2014). Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. Em N. S. C. Ferreira (Org.). *Gestão democrática da educação: actuais tendências, novos desafios* (8^a.ed.). São Paulo, Brasil: Editora. pp. 75-94.
- Guedes, E.C. (2009). Educação o que é. Disponível a 10 de Julho de 2020 em <http://www.slideshare.net/edsonguedes/educacao-o-que?>
- Guerra, M. A. S. (2014). *As feromonas da maçã: o valor educativo da direcção escolar*. Vila Nova de Gaia, Portugal: Fundação Manuel Leão.
- Guinote, P. (2014). *Educação e liberdade de escolha*. Lisboa, Portugal: FFMS.
- Hora, Dinair Leal. (2004). *Gestão Democrática na Escola*. (11^a ed.). São Paulo: Editora Atlas. Brasil.
- Ibraimo, M. N. (2014). *Conselho de escola como espaço de participação da comunidade*. Tese de Doutoramento. Universidade Católica Portuguesa. Faculdade de Educação e Psicologia. Lisboa, Portugal.
- Krawczyk, N. (1999). *A gestão escolar um campo minado. Análise das propostas de 11 municípios brasileiros*. Campinas, Brasil: Educação & Sociedade, 20, 112-149.
- Kuhl, C. A. (2013). *Gestão financeira, física e patrimonial*. Paraná. Brasil: UNICENTRO.
- Lakatos, E. M.; Marconi, M. de A, (2002) *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo, Brasil.
- Lakatos, E. M.; Marconi, M. de A, (2006) *Fundamentos de metodologia científica*. 6. Ed.5.reimp. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G. & Boutin, G. (2010). *Investigação qualitativa: fundamentos e práticas* (4^a.ed.). Lisboa, Portugal: Instituto Piaget.
- Leuzinger, M. D. & Silva, S. T. (2017). O princípio da participação e a criação e gestão das

áreas protegidas na perspectiva do direito ambiental. Em M. D. Leuzinger & S. T. Silva (Orgs). *Revista de direito internacional*. Brasília, Brasil: UniCEUB. Recuperado em: <https://www.publicacoes.uniceub.br/rdi/article/view/download/4976/pdf>

Levacic, R. (2006). A gestão de instituições educacionais: um enfoque de sistemas abertos.

Em M. Preendy, R. Glatter & R. Levacic (Coords.). *Gestão em educação: estratégias, qualidade e recursos*. São Paulo, Brasil: Artmed.

Libânio, José Carlos. (2004). *Organização e Gestão da Escola: teoria e prática*. (5ª ed.).

Goiânia. Brasil.

Libânio J. C. (2008). *Organização e Gestão da Escola: teoria e prática*. Goiânia, Brasil: Alternativa.

Libânio, J. C. (2015). *Organização e gestão da escola: teoria e prática* (6.ªed.). São Paulo, Brasil: Heccus Editora.

Lima, L. C. (1998). *A escola como organização e a participação na organização escolar*. S.

Paulo, Brasil.

Lima, L. C. (1998). *A escola como organização e a participação na organização escolar*

(2ª.ed.). Braga, Portugal: Universidade do Minho.

Lima, L. C. (2011). *Administração escolar: estudos*. Porto, Portugal: Porto Editora.

Lobrot, M. (1992). *Para que serve a Escola?* Lisboa: Terramar - Editores, Distribuidores e

Livreiros, Lda.

Luck, H. (1996). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Petrópolis, Rio de Janeiro, Editora Vozes

Luck, H., Freitas, K. S., Girling, & R., Keith, S. (2002). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar* (5ª. ed.). Rio de Janeiro, Brasil

Luck, H., Freitas, K. S. Girlong. R. S. (2005). *A Escola Participativa: o trabalho do gestor*

- escolar*. (2ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil.
- Luck, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba, Brasil: Editora Positivo.
- Luck, Heloísa. (2008). *A gestão participativa na escola*. (4ªed.). Petrópolis, RJ: Editora Vozes.
- Brasil,
- Luck, Heloísa. (2008). *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. (3ªed.). Petrópolis, RJ: Editora Vozes. Brasil.
- Luck, Heloísa.(2000).*Gestão Escolar e Formação de Gestores*. (v.17). Brasília, Brasil,
- Luck, Heloísa; SEQUEIRA, Katia; GIRLING, Rober.(1998).*O Trabalho do Gestor Escolar*. Edição. Rio de Janeiro, Brasil.
- Luluva, S. (2016). *Políticas educacionais em Moçambique: o conselho de escola como componente da gestão democrática da escola*. Maputo, Moçambique: Imprensa universitária.
- Maier, G., Cardias, N. V. E. & Pereira, S. M. (2008). *Conselhos escolares: (des) centralizada da gestão escolar?* Santa Maria, Brasil: Academia do Curso de Pedagogia UFSM.
- Malhotra, N. (2006) *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. (4a ed.). Porto Alegre: Portugal.
- Marconi, M. de Andrade e Lakatos, Eva Maria. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. (5ªed.). São Paulo, Brasil.
- Marques, H. D. M. (2017). *Gestão escolar democrática: a gestão participativa e autonomia da escola pública*. Monografia de Licenciatura. Universidade Federal da Paraíba. Centro de Educação. Itaporanga, Brasil.
- Martins, J. P. (1999). *Administração escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação* (2ª.ed.). São Paulo, Brasil: Editora Atlas S.A.

- Martins, José Prado. (1999). *Administração escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação*. (2ªed.) Editora Atlas, São Paulo. Brasil.
- Materle, H. D. M. (2006). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª. ed.). São Paulo, Brasil: Editora Atlas, S.A.
- Mazula, B. (1995). *Educação, cultura e ideologia em Moçambique: 1975 – 1985*. Maputo, Moçambique: Edições Afrontamento.
- Ministério da Educação (2003). *Regulamento geral das escolas do ensino básico*. Maputo: DINEG/MEC.
- MEC. (2005). *Pacote Básico. Habilidade para a Vida para o Ensino Básico. Manual de Uso*. Ministério da Educação Cultura. Maputo, Moçambique.
- MEC. Regulamento do Ensino Básico Geral: Maputo, 2008.
- Meireles, Manuel, (2003) *Teorias da administração clássica e moderno*. São Paulo, Brasil: futura.
- MINED. (1998). *Plano estratégico de educação, 1999-2003: “combate a exclusão, renovar a escola”*. Maputo, Moçambique.
- MINEDH. (2015). *Manual de apoio ao conselho de escola primária*. Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano. Maputo, Moçambique.
- MINEDH. (2016). *O Conselho de escola passo a passo*. Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano. Maputo, Moçambique. [Documento não publicado].
- Ministério da Educação (2010). *Orientações e Tarefas Escolares Obrigatórias para o período de 2010 a 2014*. Maputo.
- Ministério da Educação e Cultura. (2005) *Manual de Apoio ao Conselho de Escola*. Moçambique.
- Ministério da educação. (1998). *Plano estratégico de educação, 1999-2003: “combate a exclusão, renovar a escola”*. Maputo, Moçambique.

- Ministério da Educação. (2008.). *Diploma Ministerial n° 46/2008, de 14 de Maio*. Maputo, Moçambique,
- Mondlane, E. (1975). *Lutar por Moçambique*. Sá da Costa.
- Morais, B. (2009). *O desempenho dos municípios da Província de Nampula*. Nampula, Moçambique: CEPKA.
- Moreira, A. M. A. (2012). Gestão financeira descentralizada: Uma análise do programa dinheiro directo na escola. Brasília, Brasil: FINEDUCA – *Revista de Financiamento da Educação*, 2. 1-14.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.
- Nerice, I.G. (2002) *.Introducao à Didáctica Geral*. 16ª Edição, São Paulo, Brasil.
- Pamplona, R. M., Honorato, H. G. & Caldeira, A. N. (2013). *Gestão Escolar: Um Caminho de Liderança Participativa e Democrática*. Curitiba, Brasil. Em Aberto.
- Perella, C. S. S. A. (2012). *Formação e participação políticas de conselheiros de escola: o caso do município de Suzano*. Dissertação de Doutorado. Universidade de São Paulo, Faculdade de Educação, São Paulo, Brasil.
- Pereira, V. S., Rodrigues, A. L, & Rios, M. C. (2010). *O papel do gestor na construção de uma escola participativa*. São Paulo, Brasil. Cortez.
- Pessoa, E.(1989). *Administração escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação*. São Paulo: Editora Atlas.
- Pessoa, E. (1999). *A escola e a libertação humana* (2ª.ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Editora Vozes.
- Pinto, J. M. R. (1994). *Administração e liberdade: Um estudo do conselho de escola à luz da teoria da acção comunicativa de Jurgen Habermas*. Tese de Doutorado. Universidade de Campinas. Faculdade de Educação. Campinas, Brasil.

- Ponce, A. (1979). *Educação e Luta de Classes*. Lisboa: Editorial, Portugal.
- Quivy, M. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. 2ª Edição. Lisboa, Portugal.
- Ramos, J. F. P. (2002). *Gestão democrática da escola pública: a experiência do governo das mudanças 1995 – 2001*. Fortaleza Ceará, Brasil: ED-UECE.
- Relatório do Desenvolvimento Humano.(1999). *Desenvolvimento da Educação: Relatório Nacional de Moçambique*. Maputo. SARD/PNUD. Moçambique, Maputo.
- Rocha, A. P. (1998). *Projecto educativo de escola: administração participada e inovadora*. Lisboa, Portugal: Edições ASA.
- Rodrigues, W. (2007). *Metodologia científica*. Paracambi, Brasil: FAETE/IST. Recuperado em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt->
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico* (23ª.ed.). São Paulo, Brasil: Cortez Editora.
- Silva, R. (2000). *Ritos de iniciação, igreja católica e o poder político*. Monografia de Licenciatura em História. Maputo: UEM.
- Silva, E. L. & Meneses, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* (4ª.ed.). Florianopolis, Brasil: UFSC.
- Silva, W. F. (2008). *Gestão escolar e democrática de recursos financeiros em um colégio da rede pública estadual de ensino*. Dissertação de Especialização. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Departamento Acadêmico de Gestão e Economia. Curitiba, Brasil.
- Silva, M. M. & Moalandi, A. (2016). *Revista de investigação em educação, comunicação e desenvolvimento. Educação. Desenvolvimento e cultura organizacional*. Universidade Católica de Moçambique
- Simbine, R. J. (2014). *Os contornos práticos de gestão escolar*. Maputo, Moçambique: Alcance Editores.
- Santos, D.F. (2011). Como a educação pode levar o homem a agir moralmente. Disponível a 12/7/2012 em www.conexaeventos.com.br/detalhe-artigo

- Santos, I. M. (2013). Política de financiamento da educação e participação da comunidade na gestão da escola. Pernambuco, Brasil: *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*.
- Squelch, J. (2005). Gestão da educação. Em: E. Lemmer (Org.). *Educação contemporânea: questões e tendências globais*. Maputo, Moçambique: Textos Editores.
- Tenório, F. G. & Rozenberg, J. E. (1997). *Gestão pública e cidadania: metodologias participativas em acção*. Rio de Janeiro, Brasil: UFRJ.
- Torres, L. L. (2008). *Cultura organizacional em contexto educativo: sedimentos culturais e processos de construção do simbólico numa escola secundária*. Braga, Portugal.
- Torres, L. L. (2013). Liderança singular na escola plural: as culturas do espaço perante o processo de avaliação externa. Braga, Portugal: *Revista Lusófona de Educação*, 23, 51-76.
- Vilelas, J. (2009). Investigação: *O Processo de Construção do Conhecimento* (1ª ed.).
- WEBER, Max. *Ensaio de Sociologia*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC editora, 2002
- Ziegemann, R. J. L. & Junior, R. N. (2009). *O conselho escolar e sua relação com a gestão democrática*. Paraná, Brasil. Alternativa.

Legislação

- Diploma Ministerial (DM) nº 46/2008, de 14 de Maio. Maputo. Moçambique.
- Diploma Ministerial (DM) nº 54/2003, de 28 de Maio. Maputo, Moçambique
- Lei nº4/83, de 23 de Março (Lei do sistema Nacional de Educação).
- Lei nº6/92, de 6 de Maio (Lei do Sistema Nacional de Educação).
- Lei nº 46/08, de 14 de Maio (Diploma Ministerial da Educação e Cultura

Apêndices

Anexos