

## O conselho de escola como um órgão de participação da comunidade educativa na gestão da escola

Baltazar Nhangumbe \*

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0003-0370-5009>

Mahomed Nazir Ibraimo \*\*

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0001-9198-9544>

**Resumo:** A questão da ligação comunidade escola é algo que vem sendo debatido desde o tempo da independência que posteriormente, foram criados dispositivos, que incentivam o envolvimento das comunidades na gestão escolar, é nestes dispositivos que oficialmente abre-se o espaço da participação dos vários intervenientes do processo educativo através da criação dos Conselhos de Escola que constitui um órgão executivo e o máximo de consulta, monitoria e de fiscalização do estabelecimento de ensino. Apesar deste órgão estar legalmente instituído o seu funcionamento gera questionamentos no que diz respeito à sua atuação. O presente artigo tem como título o conselho de escola como um órgão de participação da comunidade educativa na gestão da escola, o mesmo visa analisar a participação da comunidade escolar (encarregados de educação, professores e alunos) na gestão da Escola Primária Completa. Em função disto, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) identificar os órgãos de participação da comunidade educativa na gestão da escola; (ii) descrever os tipos de participação da comunidade educativa na gestão da escola e; (iv) analisar as atividades da escola que a comunidade educativa participa. Deste modo selecionou-se o paradigma interpretativo e a metodologia qualitativa. Como técnicas e instrumentos de coleta dados privilegiamos a entrevista semi-estruturada e a análise documental. No que diz respeito aos participantes, fizeram parte do nosso estudo 4 professores, 1 diretor de escola, 1 Diretor adjunto pedagógico, 1 presidente do conselho de escola e 3 membros do conselho de escola, que permitiram concluir que os membros veem as suas contribuições serem valiosas para a melhoria do ambiente escolar e os conteúdos debatidos nas sessões do Conselho de Escola, na sua maioria são provenientes da direção da escola, onde os restantes membros limitam-se a legitimar as preocupações desta minoria, que nem sempre são coincidentes com as preocupações da comunidade local.

**Palavras-chave:** Gestão escolar; Conselho de escola; Participação

## The school council as an organ of participation of the educational community in the management of the school

**Abstract:** The issue of the school community connection is something that has been debated since the time of independence that later, devices were created, which encourage the involvement of communities in school management, it is in these devices that the space for the participation of the various stakeholders of the educational process through the creation of School Councils that constitute an executive body and the maximum of consultation, monitoring and inspection of the educational establishment. But despite this body being legally established, its functioning raises questions regarding its performance. This article is entitled the school council as an organ of

---

\* Licenciado em Ensino de Matemática pela Universidade Pedagógica-Delegação de Nampula, Mestrado em Administração Pública, pelo Instituto Superior de Administração Pública-ISAP e Doutorando do curso de Inovação Educativa, pela Universidade Católica de Moçambique. E-mail: nhangumbebaltazar@gmail.com

\*\* Licenciado em ciências da educação, Mestre em Administração e Gestão Educacional, Doutor em Ciências da Educação, Coordenador do Doutoramento em Inovação educativa e Mestrado em Gestão e Administração da Educação, Professor Associado da Faculdade de Educação e Comunicação, Membro do conselho científico da Faculdade de Educação e Comunicação, Coach do Departamento de Investigação e Desenvolvimento Comunitário. E-mail: mibraimo@ucm.ac.mz

participation of the educational community in the management of the school, it aims to analyze the participation of the school community (guardians, teachers and students) in the management of the Complete Primary School. As a result, the following specific objectives were defined: (i) identify the bodies involved in the educational community's participation in the management of the school; (ii) describe the types of participation of the educational community in school management and; (iv) analyze the school activities in which the educational community participates. Thus, we chose to select the interpretive paradigm and the qualitative methodology. As techniques and instruments for collecting fingers, we favored the semi-structured interview and document analysis. Regarding the participants, 4 teachers, 1 school director, 1 assistant pedagogical director, 1 president of the school council and 3 members of the school council took part in our study, which allowed us to conclude that members see their contributions as valuable for the improvement of the school environment and the contents discussed in the sessions of the School Council, mostly come from the school board, where the remaining members limit themselves to legitimizing the concerns of this minority, which are not always coincident with the concerns of the local community.

**Keywords:** School management; School Council; Participation

## **Ekonselyu y'Exikola ntoko nikhuru n'anammuttettheni anirela mpantta ohoolela exikola**

**Wuuluula:** Mwaha wooluluwana w'anammuttettheni n'exikola muupuwelo mmosa onrwa ovaanyihaniwaka okhumela okathi w'otaphuwa w'elapo, nave waanikelela khutthokhiwa ikaruma sinaalipiherya anammuttettheni okhaliherya ohoolela exikola. Muhina mwa ikaruma seiya ti vatthukuleliwaya nlaka nowirela mpantta anamuntxeene moosomani sitthokhiwaka ikonselyu s'exikola nri nikhuru noorumeela ni okohakohiwa, owehaweha ni okasooa mapuro osoma. Masi nnaamwi makhuru ala etthokhiweene vattharihiwaka nlamulo, evarelo aya muteko nlelo onnikohaniwa. Muupuwel'ola wookhalano muru aya ola: Ekonselyu y'exikola ntoko nikhuru n'anammuttettheni anirela mpantta ohoolela exikola. Muupuwel'ola omphavela owehaweha enamuna anammuttettheni (anlela anamwane, anamasomiha n'asomi) anirelaya mpantta ohoolela Exikola Yoopatxerya Emalenle. Valikanaka ni vo, nimphavelaxa: (i) osuwela makhuru anammuttettheni wirela waya mpantta ohoolela exikola; (ii) othoriha mithinto s'owireliwa mpantta n'anammuttettheni ohoolela exikola ni; (iv) owehaweha miteko sa vaxikola sinireliwa mpantta n'anammuttettheni. Siiso, nothanla mukhalelo wootaphulela ni ovaha moonelo. Wuraanyiwa wa solempwa okhumme muhina mwa okohakoha ni osoma ipaphelo. Muhina mw'alipa anirela mpantta, akhaliherya yosom'ela anamasomiha axexe, Tiretoore mmosa, ni marantteliha mmosa a Tiretoore, Muhooleli mmosa a Ekonselyu y'exikola ni athu araru a Ekonselyu y'exikola, yaawo atthunihenrye osuwela wiira, athu awo anniweha wiira mukhaliheryo aya onnikhweiherya oreerihela epuwa y'oxikola. Nave miyuupuwelo sinvanyihaniwa mmithukumanoni sa Ekonselyu y'exikola, ale anirela mpantta antxeene aya athu anihooolela exikola, akina anhala anlipana weemereriha mikatxamiho s'athu yaawo vakhaani, masi okathi mukina khasinlikana ni mikatxamiho sinwuukhula anammuttettheni.

**Moolumo-ooluluwany:** Ohoolela Exikola; Ekonselyu y'exikola; Wirela mpantta

### **Introdução**

O presente artigo baseia-se na análise de documentos normativos, fundamentalmente do Diploma Ministerial nº 54/2003, de 28 de Maio, Regulamento Geral das Escolas do Ensino Básico, posteriormente revogado pelo Diploma Ministerial nº 46/2008, de 14 de Maio e dos estudos de Ibraimo (2014) e Uaciquete (2010). O Diploma Ministerial nº 46/2008 é um dispositivo legal que oficialmente abre-se o espaço da

participação dos vários intervenientes do processo educativo ora mencionados, através da criação dos Conselhos de Escola. Deste modo, o Conselho da Escola, Direção da Escola e Coletivo de Direção constituem órgãos executivos da escola (Moçambique 2008; Moçambique, 2015).

A motivação para o estudo prende-se com o fato de, apesar de os Conselhos de Escolas estarem instituídos em todas as instituições do ensino primário e secundário em Moçambique, o seu funcionamento levanta questionamentos no que diz respeito à sua atuação e implementação e valorização das decisões tomadas por estes órgãos pelas direções das escolas. Uma evidência que fundamenta este argumento pode ser identificada na pesquisa de Ibraimo (2014), que identificou uma participação passiva dos membros do conselho da escola, uma vez que estes não têm influência no processo de tomada de decisão, e a participação informal, na medida em que a direção é quem tomava as decisões e orientava as discussões. É neste âmbito que se delinea este estudo, cujo objeto é a participação da comunidade educativa (professores e alunos) na gestão escolar de uma Escola Primária Completa X, da província de Nampula.

Em termos gerais, esta pesquisa se propõe em analisar a participação da comunidade educativa (professores e alunos) na gestão da Escola Primária Completa X, do Distrito de Nampula. Foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) Descrever as formas de participação dos pais e encarregados de Educação na Gestão da Escola, b) Identificar os órgãos responsáveis pelas atividades desenvolvidas pela escola que exigem a participação dos pais e encarregados de educação, dos professores e dos alunos e c) identificar os fatores sociais ou culturais que condicionam a participação da comunidade na gestão da escola.

Espera-se que os resultados a serem alcançados servirão como indicativos para conscientizar as direções das escolas, no sentido de promover uma participação ativa, consciente e responsável, por parte dos membros internos da escola, o que possibilitará o aprimoramento da Gestão Democrática das instituições de ensino.

## **1. Estado de Arte**

### **1.1. A participação e o envolvimento da comunidade educativa**

A participação e o envolvimento da comunidade na vida da escola teve início nas chamadas zonas libertadas antes do período da independência. No período pós-independência esta ligação entre as comunidades e as escolas foi intensificada quando

as primeiras experiências de envolvimento dos pais e encarregados de educação começam a se fazer sentir através das comissões de pais e de ligação escola-comunidade (CLEC) (Ibraimo, 2014). Este período também foi caracterizado por um duplo esforço, por um lado, e numa fase inicial, houve esforço por parte da FRELIMO para a organização e institucionalização do sector educacional. E numa segunda fase, notabilizou-se uma tentativa de planificação e exercício de um maior controlo das escolas pelo aparelho estatal central da educação, ou seja, as principais mudanças que se registaram incidiram sobre os currícula, a estrutura e funcionamento da escola, os mecanismos de gestão e administração central e local do sistema educativo e a participação da população na vida da escola (Uaciquete, 2010, p. 29). E, posteriormente, foram criados outros dispositivos, que destacavam para o envolvimento das comunidades na gestão escolar como por exemplo: o Diploma Ministerial nº 54/2003, de 28 de Maio, Regulamento Geral das Escolas do Ensino Básico, posteriormente revogado pelo Diploma Ministerial nº 46/2008, de 14 de Maio.

É neste dispositivo legal que oficialmente abre-se o espaço da participação dos vários intervenientes do processo educativo ora mencionados, através da criação dos Conselhos de Escola. Deste modo, o Conselho da Escola, Direção da Escola e Coletivo de Direção constituem órgãos executivos da escola (Moçambique, 2008, p. 14); (Moçambique, 2015). Assim, o Conselho de Escola é o órgão máximo de consulta, monitoria e de fiscalização do estabelecimento de ensino.

## **1.2. Órgãos de participação da comunidade educativa na gestão da escola**

No manual de apoio de conselho das escolas, elaborado pelo Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano, o conselho da escola é definido como órgão máximo de consulta, monitoria e de fiscalização do estabelecimento de ensino, ele funciona na escola em coordenação com os respectivos órgãos. É constituído por todos os seguimentos da comunidade escolar, sendo presidido por um membro de/ou pais encarregados de educação ou um membro do grupo da comunidade (Moçambique, 2015).

De acordo com o manual de apoio ao conselho de escola que concebe o Conselho de Escola como órgão máximo de consulta, monitoria e de fiscalização do estabelecimento de ensino, que funciona na escola em coordenação com os respectivos

órgãos, estabelece que os órgãos do conselho de escola são: executivos e consultivos, dos quais podemos destacar.

(i) *Executivo*

- Direcção da Escola
- Conselho Pedagógico
- Colectivo de Direcção

(ii) *Consultivos*

- Assembleia Geral da Turma
- Conselho Geral da Turma

De acordo com o manual acima referenciado, cada um destes órgãos tem um papel a desempenhar na vida da escola. Neste trabalho, vamos entrar em detalhe apenas nos aspectos relacionados com o funcionamento do Conselho de Escola, podendo os aspectos relativos aos outros órgãos serem consultados no Regulamento Geral do Ensino Primário.

### **1.3. Tipos/níveis de participação da comunidade educativa na gestão da escola**

Os tipos de participação foram discutidos por vários precursores que os concebem de formas diferentes (Bordenave, 1992; Lima, 2011). Para poder esboçar as tipologias da participação, recorrer a Bordenave (1992). Este autor propõe uma tipologia com 5 tipos de participação:

(i) *Participação de fato*: refere-se às primeiras atividades de participação do homem, realizadas no seio do grupo familiar ou do clã; estão associadas as suas necessidades de subsistência;

(ii) *Participação espontânea*: diz respeito às formas de participação em grupos sociais - de amigos, de vizinhança; geralmente esses grupos são fluidos, sem organização estável e objetivos claramente definidos. A participação, nesse caso, vincula-se à necessidade de satisfações psicológicas, expressivas entre outros.

(iii) *Participação imposta*: o indivíduo é obrigado a fazer parte do grupo e a fazer atividades consideradas indispensáveis. Exemplo: eleição obrigatória.

(iv) *Participação voluntária*: o grupo é criado pelos próprios participantes, que definem a organização, os objetivos e as formas de atuação do grupo. Exemplo: associações profissionais, ONGs. Nesta categoria, pode-se incluir uma subcategoria, a

“participação provocada”: situação em que a formação do grupo é induzida por agentes externos, com a finalidade de realizarem objetivos que não aqueles do próprio grupo.

(v) *Participação concedida*: relaciona-se com participação do indivíduo em instâncias que não foram criadas por ele. Mas sua presença, em termos de poder ou de influência, é considerada legítima tanto pelos subordinados como pelos superiores. Embora essa não seja ainda uma participação democrática, pode ser potencialmente transformadora.

Os diferentes tipos de participação acima apresentados vinculam-se diretamente aos diferentes graus participação, o que implica que controlo dos membros sobre as decisões, e a importância delas, podem expressar maior ou menor possibilidade de partilha de poder e de relações igualitárias (Demo, 1996) a título de exemplo na escola, a participação da comunidade escolar pode ocorrer tanto em nível apenas de recepção de informações assim como práticas efetivas de co-gestão. Ainda sobre os tipos de participação quando convocamos Pateman (1992), apresenta três tipos de participação que podem ser classificados em: (i) *pseudoparticipação* (em que os indivíduos apenas são consultados sobre algum assunto e endossam as decisões do líder, ou seja, não ocorre, de fato, participação alguma na tomada de decisão); (ii) *participação parcial* (em que muitos tomam parte no processo decisório, mas o poder final de decidir pertence a apenas uma das partes) e (iii) *participação plena* (em que cada membro isoladamente tem igual poder de determinar o resultado final das decisões).

Por último, recorreremos ao autor Lima (2011) e, porque o nosso estudo se centra numa escola como organização, acreditamos que a tipologia deste autor ajuda a ler e interpretar os tipos de participação praticados pelos membros do conselho de escola. Referente à regulamentação, a participação agrupa-se em formal, não formal e informal. A participação formal é uma forma de participação que, de certo modo, reproduz a participação decretada, no sentido em que está sujeita a um corpo de regras formais-legais relativamente estável, explicitado e organizado, estruturados de forma sistemática e consubstanciado num documento (estatuto ou regulamento) com força legal ou hierárquica. Este tipo de participação é praticado por referência exclusiva ou predominante às regras formais que, por regulamentarem a participação a um nível normativo, tende de assumir a um carácter muito preciso e a impor orientações e limitações de que devem ser observadas em conformidade. Sobretudo em administrações

de tipo centralizado, a sua produção é de carácter supra-organizacional, e as regras instituídas são, em princípio, de aplicação universal (Lima, 2011, p. 82).

#### **1.4. Atividades da escola participadas pela comunidade educativa**

A escola como um espaço de educação e formação do homem, é formada por vários membros que englobam a comunidade escolar. Dentro da comunidade escolar podemos encontrar os alunos, os professores e outros profissionais da educação assim como pais e encarregados de educação sem deixar de fora a sociedade civil. São estas partes que monitoram a educação escolar garantindo mais eficiência no desenrolar do processo. No contexto acima, a autora Silva (2014, p.33), defende que:

A participação da família na vida escolar dos alunos contribui para uma melhor aprendizagem, assim, a escola precisa fazer uma intervenção em seu próprio contexto, de forma a buscar meios em que a família possa efectivamente se tornar participante da vida escolar de seus filhos, inserindo acções voltadas para o envolvimento das famílias nas actividades escolares, promovendo reuniões com pais, alunos e equipe escolar. Somente participando é que poderão analisar os resultados e perceberem a importância da sua participação no quotidiano escolar do aluno. Por isso, estreitar essa distância precisa ser o objectivo de pais, educadores, educandos e direcção. Lembrando que todas as formas de contactos entre escola e família são válidas para diminuir essa lacuna do universo escolar.

Clarifica-se a necessidade de fortalecer a relação entre a escola e pais e encarregados de educação. Cada um dos membros da comunidade escolar desempenha o seu papel, porem para efetivar a qualidade de educação, faz-se necessário um trabalho em conjunto entre todas estas partes. Lück, (2010, p.86) afirma que “a participação dos pais na vida da escola tem sido observada em pesquisas, como um dos indicadores mais significativos na determinação da qualidade do ensino, isto é, aprendem mais os alunos cujos pais participam mais da vida da escola”.

Neste sentido, é importante considerar que, por se tratar de um espaço público, a escola deve ser aberta a todos os atores que dela fazem parte, ou seja, deve ser acessível à participação de seus membros nos processos de gestão e resolução dos problemas, deixando-se governar e ser governada por todos de forma responsável e partilhada. Deste modo, a equipe técnico-pedagógica, alunos, funcionários, comunidade, pais e encarregados de educação são sujeitos integrantes da gestão participativa, colaboradores da construção e formação do ambiente escolar, co-responsáveis pelo desenvolvimento e conseqüente aperfeiçoamento da educação. (Lück, 2000, p.16).

Para Maia e Bogoni (2008), a escola é um ambiente que propicia diversas situações de aprendizagem e, neste aspecto, o envolvimento dos pais e professores é primordial para que a escola entenda e tenha retorno de como estes a veem, ouvindo sugestões, da mesma forma que a escola apresenta sua função pedagógica para fora dos muros. Recebendo influências externas, a escola se mostra capaz de apresentar, internamente, as formas de educar, que se destinam às crianças, adolescentes e jovens com um atendimento democrático. Assim, as situações educacionais se mostram como um processo de aprendizagem de mão dupla.

Existem diversos modelos que explicam a participação da comunidade educativa na escola. Um dos modelos mais conhecidos é o proposto por Epstein (2009). Este modelo propõe seis formas de envolvimento parental a partir das quais, a família, a escola e a comunidade, através de responsabilidades partilhadas, podem promover a aprendizagem e o desenvolvimento da criança, a saber:

**(i) Ajuda da escola à família:** as famílias devem criar um ambiente propício à aprendizagem e garantir as necessidades básicas das crianças. A escola deve desenvolver diligências para que estas obrigações parentais sejam cumpridas;

**(ii) Comunicação escola – família:** refere-se a um conjunto de práticas que se relacionam com as modalidades de comunicação entre a escola e as famílias: cartas, reuniões, conferências, folhetos informativos, telefonemas, relatórios, entre outros, sobre os currículos e progresso escolar dos alunos;

**(iii) Ajuda da família à escola:** que consiste na promoção de qualquer tipo de trabalho voluntário das famílias na escola, quer seja em contexto de sala de aula ou em qualquer outra área da escola, bem como na participação em atividades culturais e de lazer desenvolvidas pela mesma, contribuindo, deste modo, para a concretização dos objetivos da escola;

**(iv) Envolvimento em atividades de aprendizagem em casa:** neste tipo os docentes pedem às famílias e orientam-nas no sentido de estas monitorizarem e apoiarem os seus educandos em casa, seja nas atividades que se relacionam com a aprendizagem ou nas atividades de enriquecimento;

**(v) Participação na tomada de decisões:** este nível assiste-se à participação efetiva na vida da escola por parte das famílias, ou dos seus representantes institucionais, não só nos processos de tomadas de decisão nos órgãos competentes, como também no auxílio à administração da escola e na prestação de consultoria desempenhada pela



Associação de Pais (AP), ou outros grupos de Encarregados de Educação (EE) ou de ativistas comunitários;

**(vi) Intercâmbios com a comunidade:** aqui integram-se recursos e serviços da comunidade, partilhando-se deste modo, responsabilidades na formação das crianças.

Este modelo apresenta a premissa principal que é o intercâmbio entre os atores do processo educativo. Dourado (2005) afirma que a democratização da gestão por meio do fortalecimento dos mecanismos de participação na escola, em especial do conselho escolar, pode-se apresentar como uma alternativa criativa para envolver os diferentes segmentos das comunidades locais e escolar nas questões e problemas vivenciados pela escola. Esse processo, certamente, possibilitaria um aprendizado coletivo, cujo resultado poderia ser o fortalecimento da gestão democrática na escola. Ainda, este autor menciona vários mecanismos de participação, que podem ser implementados, tais como: o aprimoramento dos processos de escolha ao cargo de diretor, a criação e consolidação de órgãos executivos e de apoio na escola (conselhos escolares, conselho de classe, entre outros).

Apesar de tantos pressupostos concebidos para fundamentar a relação entre os membros da comunidade escolar, a relação entre família e escola tem perdido espaço, criou-se uma lacuna, gerando com isto alguns conflitos pedagógicos, dificultando o processo de ensino e de aprendizagem e a efetivação da democracia no contexto escolar (Silva, 2014, p. 34). A participação da família é fundamental para o aprendizado dos alunos e sua ausência pode gerar problemas difíceis de serem sanados somente pela escola. Atualmente, a efetivação da gestão escolar participativa constitui um grande desafio à sociedade, conforme exposto por Lück (2009), uma vez que a escola se apresenta como local, em que se deve formar cidadãos, com capacidade de enfrentarem desafios e estarem aptos a superação de dificuldades, por outro lado ocorre a exigência deste novo tipo de gestão, por se apresentar como forma de participação da comunidade.

É nesta ordem que Silva (2014), acredita que o desenvolvimento da democratização escolar é um processo de mobilização da comunidade escolar para a implementação de mudanças que elevam as oportunidades e a qualidade da educação, tendo como base a participação da sociedade no processo. Com a participação da comunidade escolar será mais fácil detectar e solucionar problemas que cercam o ambiente educacional. Apenas através dessa conjugação de esforços que se concretiza na cooperação conjunta é que a comunidade escolar poderá ter um papel mais activo nos

processos de planificação e decisões, assumindo responsabilidades da gestão pública, seja por meio dos mecanismos de participação ou pela participação direta.

A gestão escolar participativa deve ter espaços em que ajam momentos de discussão com objetivo de reflexão acerca dos mais diversos aspectos sociais, entre estes, os conceitos que se entendem acerca da autonomia, cidadania, democracia e gestão escolar, enfocando os aspectos que podem ser vistos como desafiadores, bem como aqueles que podem ser entendidos como motivadores para que se busque a melhora na qualidade da educação para todos. Estes debates devem ser desenvolvidos por todos intervenientes do processo educativo, deste jeito, estes sentiram seu contributo na tomada de decisões acerca do processo educativo.

É importante lembrar que a participação da comunidade escolar adquire peso fundamental em contraposição a uma gestão centralizada, em que os mecanismos de participação atuam em conjunto com a comunidade, observando as trocas de ideias e informações. Pois a democratização da educação implica na ruptura de uma gestão centralizadora, onde as planificações e decisões surjam das discussões coletivas e democráticas, em que todos os segmentos da escola estejam envolvidos e ativos no processo democrático participativo (Silva, 2014, p. 37).

Sendo assim, o envolvimento dos atores do processo educativo e participação com a gestão democrática, para que o ensino seja feito por meio de foco em qualidade e em atendimento as reais necessidades de formação, se mostra como imprescindível aos tempos atuais.

## **2. Metodologia**

Em termos de metodologia, é um estudo de caso alicerçado na abordagem qualitativa, sendo, por isso, definida como pesquisa qualitativa. A opção pelo estudo do caso justifica-se pelo fato de, de acordo com Ludke (1986 cit. em Lakatos 2009), poder se considerar que “o estudo de caso que permite analisar e retratar o objeto em estudo de forma ampla através de fontes diversas de informações”.

Relativamente à opção por uma abordagem qualitativa, Henning, Van Rensburg e Smit (2004) referem que um estudo deste paradigma metodológico “examina as qualidades, as características ou as propriedades de um fenômeno para a sua melhor compreensão e explicação”. A posição destes autores é ainda assumida por Lakatos (2009), ao considerar que “o método qualitativo permite analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano” o que significa

que, para este autor, o método qualitativo fornece também uma análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamento. A escolha teve a ver com o fato de se pretender compreender a relevância da participação da Comunidade Educativa (Pais e encarregados de educação, professores e alunos) na Gestão da Escola.

Foram usados duas técnicas para a coleta de dados: 1) Guião de entrevista- As entrevistas aplicadas aos informantes foram constituídas por perguntas abertas para permitir que os entrevistados respondessem às perguntas com frases mais elaboradas e com maior liberdade, fato que ajudou a obter mais informações sobre a matéria em estudo e 2) Levantamento bibliográfico- permitiu a consulta de documentos normativos (Decretos, Diplomas Ministeriais e outros documentos legislativos) que regem a Gestão Escolar, no geral, e em particular, o funcionamento das estruturas orgânicas de nível escolar.

### **3. Apresentação, análise e discussão de dados**

#### **3.1. Formas que a comunidade educativa participa na gestão da escola**

A questão de partida acima foi apresentada aos pais e encarregados educação, os resultados inferidos dos depoimentos apontam que as reuniões como a forma de participação que envolve a comunidade. Por exemplo, o informante PEnc.1 afirma que "a direção da escola convoca-nos para reunião sempre que há um assunto para discutir. Diz ainda que se lembra de uma vez que o diretor da escola teve que convocar uma reunião. Foi quando pretendia-se erguer o murro de vedação do recinto escolar: " no tempo das chuvas aqui em Nampula o murro caiu. O diretor nos chamou para arranjar uma solução. Tivemos que contribuir. Cada um tirou 100 meticais. Não foi fácil, mas decidimos assim. "Essa posição foi partilhada pelo informante PEnc.3 que disse que havia muita gente que não queria contribuir. "muitos de nós achávamos que era muito dinheiro, mas o presidente do Conselho de Escola pediu para nós pensarmos e escolher entre pagar aquele dinheiro ou ficar sem murro. Preferimos contribuir". Aliás, quando o Conselho de Escola decide todos aceitam porque o presidente pertence a comunidade. O informante diz a este propósito: "como é nosso não desconfiamos".

Quando confrontado com a mesma pergunta, o diretor da escola não só confirmou a importância das reuniões do Conselho da Escola como até disse se for a direção a pedir para os pais contribuírem, eles negam. Pensam que é para a direção comer o dinheiro.

Mas quando são eles, não há problemas. E, segundo ele a gestão do valor da contribuição é gerido com a participação dos membros do Conselho de Escola. Diz ele: *eles é que fazem contratos e os pagamentos, nós só controlamos as obras. Foi assim quando pretendíamos erguer o muro de vedação.*

O que a direção faz para envolver os pais e encarregados de educação na gestão da escola? A presente questão foi colocada ao diretor e como resposta obteve-se a seguinte *"Bem...o Conselho da Escola existe, e até certo ponto estes têm alguma autonomia porque e tem tido seus encontros com iniciativa própria e convidam-nos e do mesmo modo estes estão a par de todas atividades da direção e sempre que necessário estes são convocados para participar dos encontros"*. Quando surge a necessidade desses encontros? Esta questão foi feita ao Diretor Adjunto Pedagógico e como resposta obteve-se a seguinte *"sempre que haver necessidade de fazer algo que mexe com a escola toda, nós procuramos envolver o conselho de escola convocando-os para uma reunião.*

Nesta categoria sobre as formas de participação dos pais e encarregados de educação na gestão das escolas, os dados das entrevistas e da análise documental das atas permitiram constatar que os membros deste órgão tem uma participação no processo de gestão da escola, como atestam as entrevistas acima descritas. Portanto ao convocarmos Libâneo (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 atividades de forma organizada, coordenada, com os recursos integrados tendentes a permitir que, sejam alcançados determinados objetivos previamente estabelecidos, que somente podem ser possíveis pelo desempenho das atividades de planeamento, organização, direção e controlo.

Marques (2017) também entende que a gestão está ligada a condução racional das atividades dos seres humanos. Neste sentido Chiavenato (2015) fala sobre a necessidade de ser feita a interpretação dos planos aos colaboradores e oferecer-lhes as instruções e as orientações sobre como executar as atividades, garantindo assim que sejam alcançados os objetivos da organização. Dando continuidade os autores como Robbins et al. (2012), Mintzberg (2007), Chiavenato (2001), Barney e Hesterly (2011) consideraram que neste processo da gestão os gestores devem levar a cabo várias atividades como planeamento, organização, direção e controle no sentido de auxiliar o trabalho dos

colaboradores na organização. Estes autores acreditam ainda que os gestores necessitam de usar da responsabilidade que lhes são atribuídas para que, efetivamente, os objetivos sejam alcançados.

A forma de participação destes na gestão da escola é relevante para garantir: a gestão participativa e transparente; o bom aproveitamento escolar; o bom desempenho dos professores. No entanto, a questão de gestão da escola, é entendida como sendo da responsabilidade da do Conselho da Escola que dentre outros pontos deve: participar na planificação das despesas da escola: promover angariação de fundos através de contribuições da comunidade; verificar a execução do orçamento de que as escolas dispõem.

### **3.2. Identificar os órgãos responsáveis pelas atividades desenvolvidas na escola**

Nesta segunda subcategoria pretendia-se saber quais são os órgãos responsáveis pelas atividades desenvolvidas. Os entrevistados quando questionados a respeito destes órgãos quase todos fizeram menção ao presidente do conselho, o vice-presidente, os representantes dos alunos, os membros da direção e representantes da comunidade como líderes comunitários. Os entrevistados (PEnc1, PEenc.2, e PEnc.4) ainda acrescentaram que fazem parte do conselho os representantes dos professores e dos pais e encarregados de educação. Como pode ser visto abaixo:

PEnc.1 “Membros, indivíduos da comunidade, alguns pais e encarregados de educação, membros da direção, diretor da escola, representantes dos professores, e dos alunos” PEnc.2 “Vinte e um membros, dentre eles; secretário, um representante do conselho de escola e uma secretária” (E2). PEnc.4 “A partir da direção, presidente da escola, do conselho da escola, tem o pessoal da secretária, pessoal docente, pais e encarregados de educação e alunos e o presidente, secretário que é um professor da escola, líderes comunitários, alguns pais, alunos e outros...”

Questionou-se aos nossos entrevistados sobre os documentos utilizados no processo de constituição do conselho de escola, alguns disseram que neste processo o conselho de escola utiliza o manual do conselho de escola. Outro entrevistado fez referência ao regulamento do conselho de escola. PEnc.1 “O manual do conselho da comunidade”. PEnc. 2 “Livro fornecido pelo Ministério da Educação, e ele traz as orientações para a constituição desse Conselho de Escola.”. Entretanto houve um

entrevistado que não soube dar nenhuma informação, este declarou que não sabia como o processo iniciou, “Não sei como começou” (PEnc.3).

Em relação aos órgãos do conselho de escola é possível afirmar a partir das respostas dos nossos entrevistados e das atas analisadas que existe no conselho, um presidente, o vice-presidente, o diretor da escola, um secretário, representantes dos pais e encarregados de educação dos alunos provenientes da comunidade, os representantes dos professores e dos alunos e o representante do pessoal técnico administrativo. 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 Moçambique de 14 de Maio, quando referem que na composição do conselho de escola devem fazer parte o diretor 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 Moçambique de 14 de Maio refere que fazem parte deste órgão 19 (dezenove) membros nas escolas primárias do tipo 1 que são: o diretor da escola, 4 (quatro) representantes dos professores; 2 (dois) representantes do pessoal administrativo; 4 (quatro) representantes dos pais e, ou encarregados de educação; 3 (três) representantes da comunidade; 5 (cinco) representantes dos alunos. Ainda sobre a constituição do conselho de escola, os resultados demonstram que no processo de constituição do conselho de escola, são utilizados documentos como o manual do conselho de escola e o regulamento do conselho de escola. Deste modo, podemos mais uma vez concluir que o processo de constituição dos membros segue as orientações prescritas nos documentos normativos do ministério da educação. O que de certa forma uma burocratização do conselho de escola.

Romão (1998), Rocha (1998), Simbine (2014) mencionam que o conselho de escola surge da orientação emanada pelo regulamento geral das escolas do ensino básico 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 constituição dos membros do conselho acontece por eleição. Com exceção dos professores que são indicados pela direção da escola os restantes membros são

eleitos a partir de reuniões, onde são escolhidos os representantes dos pais e mães de turmas.

### **3.3. Identificar atividades da escola participadas pelos membros do conselho de escola**

Em relação a este ponto sobre atividades da escola participadas pelos membros do Conselho da escola, os nossos entrevistados, grande parte, afirmaram que têm participado através de algumas iniciativas por formas a melhorar a escola e não só, mas como também estes participam das reuniões realizadas pela direção da escola. Estes consideraram ainda eu estas reuniões podem ser de rotina ou extraordinárias convocadas pela direção, assim como pelos pais e encarregados de educação que também tem alguma autonomia, como pode ser visto nos excertos que se seguem: PEnc.1“Os membros do Conselho da Escola participam de forma direta, criamos iniciativas, olhamos para a escola, o que tem que ser feito, então aquilo que estiver mal, nós propomos o encontro de imediato”. Por seu turno o PEnc.2 Respondeu da seguinte forma “Temos participado nas reuniões” por outro lado o PEnc.4 considerou que “Participam em reuniões, quando há reunião”

Por conseguinte, os entrevistados (PEnc.3 e PEnc.4) falaram das atividades ligadas a sensibilização e aconselhamento aos alunos e professores. Estas atividades incluem desde a sensibilização aos alunos para participarem nas aulas, aconselhamento aos pais e encarregados de educação para saberem orientarem aos seus filhos relativamente ao processo de ensino e aprendizagem e aconselhamento as alunas em situação de gravidez para não desistirem as aulas. “Na turma quando houver alguma infração eles têm participado, porque existem alguns colegas que podem não tem participado nas aulas” (PEnc.3). Em relação ao mesmo assunto o PEnc.4 respondeu que este dedicam-se também no “Aconselhamento dos pais e encarregados de educação para orientação dos seus filhos”.

Procurou-se saber dos membros como tem sido essa participação dos membros nas atividades, os entrevistados (PEnc.2 e PEnc.3) disseram que tem sido uma participação ativa, pois para além de se envolverem nas atividades quando são solicitados tem contribuído com suas ideias, porque se não vejamos: PEnc.2 “Participam ativamente, enquanto eles serem convidados numa reunião, participam ativamente” PEnc.3 “Quando houver uma reunião, sentamos e dai, intervir se é caso para intervir”.

Já em relação a participação ativa, os membros do conselho de escola dizem que a sua participação seja em reuniões ou em outras atividades da escola são sempre de

forma ativa, isto é, os membros aderem sempre as atividades da escola e contribuem com as suas ideias e opiniões.

Os nossos resultados permitem afirmar que são várias atividades participadas pelos membros de conselho de escola. Pelas respostas das entrevistas e a análise documental das atas das reuniões do conselho de escola, foi possível constatar que as atividades resumem-se as questões de ordem pedagógica, administrativa e financeira. Portanto, este conselho tem desenvolvido atividades de melhoria a escola, construção de murros de vedação como foi visto nas categorias anteriores, sensibilização dos pais e encarregados de educação para contribuições monetárias, aconselhamento pedagógico aos alunos e acompanhamento das atividades letivas dos professores, controle da gestão dos fundos.

Neste sentido, pode-se afirmar que se está perante um conselho de escola operante e que se preocupa com as atividades de gestão da escola. Para Rocha (1998) e Simbine (2014) o conselho de escola têm como competências elaborar propostas e emitir pareceres nos domínios da gestão de currículos, programas e atividade 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 direcionadas na aquisição de várias ordens; participação directa em algumas atividades 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 n° 172/91 de 10 de Maio e o Diploma Ministerial 46/2008 de Moçambique de 14 de Maio orientam que faz parte do papel do conselho de escola, sensibilizar as comunidades para as contribuições monetárias direcionadas na aquisição de várias ordens; participação direta em algumas atividades sobretudo as de reabilitação e construção de novas salas de aulas e casas de professores usando diversos tipos de material.

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



## Considerações finais

Chegado ao fim do trabalho onde pretendia-se abordar sobre o conselho de escola como um órgão de participação da comunidade educativa na gestão da escola, achou-se por bem convocar as questões de investigação para perceber até que ponto as mesmas foram respondidas. A primeira questão de partida procurava saber de que forma a comunidade educativa participa na gestão da escola? E as respostas obtidas permitiram constatar que os membros deste órgão tem uma participação no processo de gestão da escola, No entanto, a questão de gestão da escola, é entendida como sendo da responsabilidade da do Conselho da Escola que dentre outros pontos deve: participar na planificação das despesas da escola: promover angariação de fundos através de contribuições da comunidade; verificar a execução do orçamento de que as escolas dispõe.

Com a segunda questão pretendia-se saber que órgãos são responsáveis pelas atividades desenvolvidas na escola? Onde os dados das entrevistas permitem concluir que são responsáveis das atividades do conselho o presidente do conselho, os representantes dos alunos e professores, representantes da comunidade, o diretor da escola e um secretário. Ainda concluímos que a constituição dos membros do conselho é feita através de eleições que tem início em reuniões de pai e mãe de turma. O que quer dizer que, qualquer membro da escola que pretenda fazer parte do conselho de escola tem por obrigação de candidatar-se. Uma outra linha estava relacionada aos documentos utilizados para constituição do conselho de escola, concluiu-se 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, efetivamente esteja se a atuar em conformidade com as normas administrativas da educação.

E por fim a terceira questão pretendia-se saber que atividades da escola são participadas pelos membros do conselho de escola? Onde os nossos resultados permitem concluir que são várias atividades participadas pelos membros de conselho de escola. Pelas respostas das entrevistas e a análise documental das atas das reuniões do conselho de escola, foi possível constatar que as atividades resumem-se as questões de ordem pedagógica, administrativa e financeira. Portanto, este conselho tem desenvolvido atividades de melhoria a escola, construção de murros de vedação como foi visto nas categorias anteriores, sensibilização dos pais e encarregados de educação para

contribuições monetárias, aconselhamento pedagógico aos alunos e acompanhamento das atividades letivas dos professores, controle da gestão dos fundos.

## Referências

- Afonso, N. (1993). A participação dos encarregados de educação na direcção das escolas. *Revista Inovação*. Vol. 6, nº2, p.131-155.
- Bordenave, J. E. D. (1994). *O que é participação*. 8.ed. São Paulo: Brasiliense.
- Demo, P. (2014). *Desafios modernos da educação*. 19.ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes.
- Ibraimo, M. N. (2014). *O conselho de escola como espaço de participação da comunidade*. Tese. Universidade Católica. Doutor em Ciências da Educação.
- Instituto Nacional de Estatística. (2017). *IV Recenseamento geral da população e habitação*. Maputo: INE.
- Lima, L. C. (1998). *A escola como organização e a participação na organização escolar*. 2.ed. Braga: Universidade do Minho.
- Lima, L. C. (2011). *A escola como organização educativa*. 4.ed. São Paulo: Cortez Editora.
- Lima, L. C. (2008). *A escola como organização educativa*. 3.ed. São Paulo: Cortez Editora.
- Lima, L. C. (2011). *Administração escolar: estudos*. Porto: Porto Editora.
- Luck, H. (2014). *Liderança em gestão escolar*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Maia, B. P., Costa, M. T. de A. (2008). *Os desafios e as superações na construção coletiva do Projeto Político Pedagógico*. Curitiba: Ibpex.
- Marconi, M.; Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo, Brasil: Editora Atlas.
- Marconi, M.; Lakatos, E. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. 7.ed. São Paulo: Editora Atlas.
- Moçambique, M. d. (2015). *Manual de Apoio ao Conselho de Escola Primária*. Maputo: MINEDH.
- Pateman, C. (1992). *Participação e teoria democrática*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Paro, V. H. (2008). Estrutura da escola e educação como prática democrática. In: Correa, Bianca C.; Garcia, Teise O. (Org.). *Políticas educacionais e organização do trabalho na escola*. São Paulo: Xamã. p. 11-38.
- Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos do comportamento organizacional*. 8.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Sarmiento, M. J. (1993). *A escola e as autonomias*. Porto: ASA.

Silva, M. G. (200). *Conselho escolar: estrutura da gestão democrática, mecanismo de ingerência na escola ou figura de retórica?* Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade Católica de Brasília, Brasília.

Santos F.; José, C. (1998). Democracia institucional na escola: discussão teórica. *Revista de Administração Educacional*. Recife, vol. 1, nº 2, p. 41-101, jan./jun.

Recebido em: 15/08/2022

Aceito em: 24/09/2022

**Para citar este texto (ABNT):** NHANGUMBE, Baltazar; IBRAIMO, Mahomed Nazir. O conselho de escola como um órgão de participação da comunidade educativa na gestão da escola. *Njinga & Sepé: Revista Internacional de Culturas, Línguas Africanas e Brasileiras*. São Francisco do Conde (BA), vol.2, nº Especial, p.330-348, 2022.

**Para citar este texto (APA):** Nhangumbe, Baltazar; Ibraimo, Mahomed Nazir. (2022). O conselho de escola como um órgão de participação da comunidade educativa na gestão da escola. *Njinga & Sepé: Revista Internacional de Culturas, Línguas Africanas e Brasileiras*. São Francisco do Conde (BA), 2 (Especial): 330-348.