

**Participação de Membros do Conselho de Escolas na Tomada de Decisões, no Contexto da Gestão Democrática: Um Caso de Estudo das Escolas do Distrito de Angoche (2021 a 2022)**

**Rui Abílio<sup>1</sup>**  
**Herculano Valentim Mário<sup>2</sup>**

**Resumo**

Este estudo mostra as dificuldades práticas de participação, concretamente nas escolas do distrito de Angoche (Eduardo Mondlane, Natiri e Nametória), nota-se crise de práticas de participação de membros de conselho de escola, que se traduz, na primeira, a maior escola com efectivo escolar, mas sofre vandalização e insuficiência de salas de aulas; a segunda situada na zona industrial e rural, mas sem salas de aulas e a terceira, sendo secundária com salas de aulas deficientes e insuficientes, embora esteja na zona económica do distrito. Daí que, este estudo resolveu analisar os mecanismos da participação de membros do conselho de escola na tomada de decisões das escolas em causa, numa perspectiva democrática. Para tal, foi aplicado um estudo do tipo qualitativo, utilizando técnicas de análise documental e entrevista dos actores educativos para recolha de dados. Os resultados da pesquisa revelam que a participação de membros de conselho de escola na tomada de decisão no contexto democrático das escolas é passiva; pois, nota-se a exclusão de alguns actores, em particular os alunos e pessoal técnico administrativo; falta de conhecimento de problemas da escola, por parte de membros de CE; não registo de participantes dos encontros; não enumeração dos encontros; para além de não observância do ciclo de participação nas escolas, colocando as escolas não funcionarem efectivamente no contexto democrático.

**Palavras-chave:** Participação, Membros de Conselho de Escola, Tomada de decisão e Gestão Democrática.

**Abstract**

This study shows the practical difficulties of participation, in the schools of Angoche district ( Eduardo Mondlane, Natiri and Nametória), there is a crisis in the participation practices of school council members, which translates, in the first, to the largest school with a total number of students, but suffers from vandalism and insufficient classrooms; the second located in the industrial and rural area, but without classrooms and the third, being secondary with deficient and insufficient classrooms, although it is in the economic zone of the district. Hence, this study decided to analyze the mechanisms of participation of school council members in decision-making at the schools in question, from a democratic perspective. To put it into practice, a qualitative study was applied, using document analysis techniques and interviews with educational actors for data collection. The research results reveal that the participation of school council members in school decision-making basing on democratic context of schools is passive; therefore, the exclusion of some actors can be noted, in particular students and administrative technical staff; lack of knowledge of school problems on the part of EC members; failure to register meeting participants; non-enumeration of meetings; in addition to non-compliance with the participation cycle in schools, making schools not function effectively in a democratic context.

**Keywords:** Participation, School Council Members, Decision-making and Democratic Management.

---

<sup>1</sup> **Rui Abílio**, Mestrado em Administração e Regulação de Educação pela Academia Militar “Marechal Samora Machel – Nampula e Licenciado em ensino de língua Inglesa pela Universidade Pedagógica – Nampula. Docente de Didáctica de Inglês e Inglês como segunda língua na Universidade Rovuma, Campus de Napipine. Email: rui.abilio1@gmail.com ou rabilio@unirovuma.ac.mz

<sup>2</sup> **Herculano Valentim Mário**, Mestrado em Administração e Regulação de Educação pela Academia Militar “Marechal Samora Machel – Nampula e Licenciado em ensino de Matemática pela Universidade Pedagógica – Nampula. Docente de Matemática na Escola Secundaria 25 de Setembro-Angoche. Email: herculanov.mario@gmail.com

## INTRODUÇÃO

O presente estudo intitula-se ‘Participação de Membros do Conselho de Escolas na Tomada de Decisões, no Contexto da Gestão Democrática: Um Caso de Estudo das escolas do distrito de Angoche’. Este estudo, surge a partir da deficiente prática da participação da comunidade nas escolas, algo que as coloca em causa o exercício democrático, e consequentemente o desempenho positivo das mesmas. Dai que, no período de 2021 a 2022 foi desenvolvida esta pesquisa, tendo como objectivo geral: analisar os mecanismos da participação de membros dos conselhos de escolas na tomada de decisões nas três escolas, sendo duas primárias e um secundária do distrito de Angoche, e através do qual, foram levantadas as questões de pesquisa, nomeadamente: i) quem são os actores que participam no conselho de escola (CE) para tomada de decisões; ii) qual é a frequência da participação de membros de conselho de escola na tomada de decisões; iii) quais são as formas de participação de membros de conselho de escola; iv) que poder de influência têm os actores na participação para a tomada de decisões; e v) como tem sido as estratégias de participação tomadas pelas escolas para a tomada de decisões.

O estudo é do tipo qualitativo; foi usada uma revisão da literatura; foram igualmente aplicados instrumentos de pesquisa, nomeadamente: análise documental e entrevistas de alguns actores educativos provenientes de certos segmentos sociais, seguida da recolha, análise e interpretação de dados para perceber os mecanismos da participação da comunidade na tomada de decisão escolar. Uma vez que a organização da escola requer atender a duas necessidades: a participação na gestão, enquanto requisito democrático, e a gestão da participação como requisito técnico (Libâneo, 2015). Portanto, torna possível mobilizar os gestores escolares e os membros de conselho de escolas para uma gestão escolar com ambiente democrático. Assim, a pesquisa vai ser composta por 4 capítulos: 1) Revisão da Literatura, 2) Procedimentos Metodológicos, 3) Análise e Interpretação de dados e 4) Conclusão e Sugestões.

### **1.1. Problematização.**

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, [...] possibilita o envolvimento da comunidade escolar no processo de tomada de decisões e na organização escolar (Libâneo, 2018, p.89).

No entanto, a nível internacional, os estudos desta temática mostram as dificuldades práticas de participação; enquanto a libertação dos constrangimentos com a participação da comunidade escolar; torna fundamentalmente a participação dos diversos segmentos “sociais” na gestão democrática (Fernandes, 2010; Martins & Fernandes, 2014; Werdenberg & Rocha, 2017). Ademais, verifica-se que nos países desenvolvidos, com o sistema de descentralização, as escolas são reforçadas e mantidas pela comunidade (Wash, 1979, cit. em Zulfikar & Purba, 2020), enquanto nos países em desenvolvimento, a comunidade é muito interessada na qualidade da educação (Zulfikar & Purba, 2020). Obviamente, isto cria lagunas na participação escolar.

Em Moçambique por exemplo, os estudos relevam que a participação tem sido decorativa; que se traduz na ausência de representantes da comunidade e da administração no CE; o nível de democraticidade reduzido; falta de participação de maior número de membros do CE nas actividades da escola; e sobre-representação de professores (Basílio, 2014; Ibraimo, 2014; Buque & Timana, 2019; Rumbane, 2021; Razão, 2019).

Entretanto, esses estudos não abordam efectivamente os actores participantes nos CEs instituídos; as formas e os procedimentos de participação e as estratégias de promoção de participação na tomada de decisão. E concretamente nas escolas primárias de Eduardo Mondlane, Natiri e a secundária de Nametória nota-se fraca prática de participação de membros de CEs, pois, a primeira, sendo a maior escola com efectivo escolar no distrito, sofre vandalização e insuficiência de salas de aulas, para além do desleixo no desencorajamento desta prática pela da população arredor da mesma; a segunda, está localizada na zona industrial e rural, mas sem salas de aulas, dependendo apenas de sombras das árvores existentes e as comunidades reclamando da gestão da escola, e a terceira que é secundária com salas de aulas deficientes e insuficientes, embora esteja localizada área económica do distrito, onde as comunidades mostram-se disponíveis em apoiar-la desde que a escola abra espaço para o efeito. Com estas situações, a pesquisa resolveu estudar os actores que participam, a frequência da

participação, as formas de participação, o poder de influência dos actores na decisão e as estratégias de participação de membros dos CEs na tomada de decisões, sob olhar da gestão democrática. Dai que, estabelece-se a seguinte pergunta de partida: “*Que mecanismos os membros do conselho de escola usam para participar da tomada de decisões nas escolas do distrito de Angoche?*”

## **1.2.Objectivos e questões da investigação**

### **1.2.1. Objectivo Geral**

O objectivo geral desta pesquisa é:

- ✓ Analisar os mecanismos da participação de membros do conselho de escola na tomada de decisões em três escolas, duas primárias e uma secundária do distrito de Angoche.

### **1.2.2. Questões da investigação**

As questões que conduziram o desenvolvimento da investigação são:

- ✓ Quem são os actores que participam no conselho de escola para tomada de decisões?
- ✓ Qual é a frequência da participação de membros de conselho de escola na tomada de decisões?
- ✓ Quais são as formas de participação de membros de conselho de escola para a tomada de decisões?
- ✓ Que poder de influência têm os actores na participação para a tomada de decisões?
- ✓ Como tem sido as estratégias de participação para a tomada de decisões escolares?

### **1.2.3. Justificativa**

A conformidade da instituição e o funcionamento do CE sobre os parâmetros legais face a participação de membros do CE na tomada de decisões, é uma das componentes fundamental que dinamiza a gestão democrática. Dado que a “participação é um princípio democrático que assegura da melhor maneira a gestão democrática” (Libâneo, 2001, cit. em Chuquela, 2018, p.9), torna-se relevante a participação dos membros do

conselho de escola na tomada de decisões, no contexto da gestão democrática nas escolas de Angoche.

Esta pesquisa vai contribuir para os gestores, membros do CE, assim como os académicos, o conhecimento em matéria da gestão escolar no contexto democrático, onde os actores influenciam na tomada de decisões, uma vez que a escola está inserida na comunidade.

No contexto democrático, a participação em gestão escolar é materializada pelos conselhos de escola, desde a abertura da escola nas comunidades. Ademais, o Diploma Ministerial nº 54/2003, de 28 de Maio, elucida que no contexto da descentralização administrativa, procura-se criar maior flexibilidade nos processos de tomada de decisão ao nível das escolas através duma gestão democrática.

Portanto, o papel da participação de membros de CE tem criado equívocos, pois os membros de CEs em muitas das vezes não são convidados pelas escolas; em relação a frequência, a forma, e a capacidade influencia dos actores na tomada de decisões, uma vez praticada pode contribuir para que os gestores escolares e toda a comunidade escolar estejam engajados na gestão da coisa pública nas comunidades.

## **CAPITULO II: REVISÃO DA LITERATURA**

Este capítulo é composto por dois momentos. Inicialmente procura apresentar principais conceitos relacionados com a Participação de membros do Conselho de Escola na tomada de decisões na perspectiva da gestão democrática e no segundo momento discute-se o enquadramento dos Mecanismos da Participação de Membros de CE na Tomada de decisões na perspectiva da Gestão Democrática no quadro legal e teórico.

### **2.1. Definição de principais conceitos**

#### **2.1.1. Participação**

Etimologicamente o termo participação, provem do latim *participatĭo*, que é a acção e o efeito de participar (tomar parte, intervir, compartilhar, denunciar, ser parte de) (Anónimos, 2012).

Segundo Bordenave (1994), a palavra participação é derivada do termo “parte” que significa fazer parte, tomar parte ou ter parte. Ele continua a explicar que “as pessoas participam em sua família, em sua comunidade, no trabalho, na luta política, onde se tomam decisões que afectam os destinos” ( p.11).

No entanto, a participação acontece ao fazer parte - ter opinião -tomar decisão, num determinado evento, onde tratam-se assuntos de carácter público ou comum.

Na perspectiva de Corrêa (1991, cit. em Chuquela, 2018), a participação pode ser compreendida como um mecanismo de articulação entre os segmentos educacionais, os quais objectivam na relação escola-comunidade, encontrar formas de ajustar o sistema educacional público de acordo com as demandas escolares (p.9).

Assim, admite-se que a participação na escola é indiscutível importante, visto que torna democrática a gestão da escola pública. E Pereira (2009) caracteriza a participação como aquela que contribui na “construção de um sujeito senhor da sua história, [...] que vive a noção de possibilidade constante [...] e que supera a individualidade, mobilizando o conjunto na concretização de objectivos colectivos sociais” (p.40).

Desta maneira, a participação é um processo onde todos os indivíduos da comunidade participam e influenciam as decisões sobre as actividades de desenvolvimento afectando suas vidas (Oxfam & IRC, 2014).

Ademais, todas as pessoas têm o direito de expressar suas opiniões sobre decisões que afectam directamente suas vidas (Relatório Mundial da Juventude, 2003). Essas pessoas vivem na comunidade onde a escola está inserida, o que torna indispensável participar activamente no seu desenvolvimento.

### **2.1.2. Conselho de Escola**

A participação da comunidade nas escolas é testemunhada com a existência dos conselhos de escola, que segundo Gois e Silva (2005) definem:

“conselhos escolares como órgãos [...] que representam a comunidade escolar e local, em harmonia com a gestão da escola e resolvendo os caminhos para tomar decisões administrativas, financeiras e politico-

pedagógicas, harmónicas com as precisões da escola. Dai se tirara a importância e qual a função do conselho escolar. ( p.6).

Entretanto, o artigo 9 do REGB considera que “o Conselho de Escola (CE) é o órgão máximo do estabelecimento e tem como funções: a) ajustar as directrizes e metas a nível central e local, a realidade da escola; b) garantir a gestão democrática, solidaria e co-responsável”. Aliás, “ele funciona na escola em coordenação com os respectivos órgãos – executivos e consultivos” (Manual de Apoio ao Conselho de Escola, 2015, p.7). Por isso, é necessário ter em conta, o que significa ser membro, de modos que as pessoas nas comunidades tenham a percepção do valor de ser membro do CE.

### **2.1.3. Membros**

De acordo com Catunda e Neto (1996), o termo Membro é entendido como aqueles que “colaboram entre si em todos os aspectos do desempenho da tarefa e qualitativamente realizam algo, sempre agregando valor. Compartilham com mais facilidade informações, resolvem seus conflitos com rapidez e bons resultados e são abertos na discussão” (p.42, cit. in Cardoso, 1998). Percebe-se logo que todo que está num ambiente de convivência social, onde partilham recursos existem, é directa e indirectamente membro do meio.

#### **2.1.3.1. Membros de Conselho de Escola**

Segundo Cardoso (2018), os membros do CE, naturalmente são “ as pessoas que acabam por trabalhar em grupo para atender à missão do seu serviço, sector e instituição, bem como às necessidades dos cidadãos, sejam eles clientes internos ou externos” (Cardoso, 1998, p.41). A sua composição está prevista no Artigo 10 do Diploma Ministerial 46/2008 de 14 de Maio, cuja é por meio de representação de todos os segmentos sociais da comunidade escolar (pais e encarregados de educação, alunos, líderes comunitários, professores e gestores).

#### **2.1.4. Tomada de decisão**

De acordo com Beyer (2021), trata a tomada de decisão, como um processo de fazer uma escolha entre um número de alternativas para alcançar um resultado desejado que melhor se encaixa com as metas, objectivos, desejos e valores da organização.

Ademais, a autora continua explicar que esta definição tem três elementos-chave:

“Primeiro, a decisão envolve fazer uma escolha entre uma série de opções. Em segundo lugar, a tomada de decisão é um processo que envolve mais do que simplesmente uma escolha final entre alternativas. Finalmente, o resultado desejado mencionado na definição envolve um propósito ou alvo resultante da actividade mental em que o tomador de decisão se engaja para chegar a um resultado da decisão final. (p.37)”.

Todavia, o processo de tomada de decisão é determinado pela existência de várias opções por decidir, o que leva os membros de uma organização a participarem. Além disso, cada membro aparece com a sua decisão, condicionando a tomada de decisão, para o alcance do resultado almejado.

Numa outra perspectiva, a tomada de decisão é o estudo da identificação e escolha de alternativas com base nos valores e preferências do tomador de decisão. Tomar uma decisão implica existir escolhas de alternativas a serem consideradas e, nesse caso, quer-se não apenas identificar o maior número possível dessas alternativas, mas escolher aquela que melhor se adapta às metas, objectivos, desejos e valores. (Harris,1980).

Para Baker et. al (2001), a tomada de decisão deve começar com a identificação dos decisores e dos participantes na decisão, reduzindo o possível desacordo sobre a definição do problema, requisitos, objectivos e critérios.

Portanto, naturalmente a tomada de decisões é um exercício democrático, que através do qual, os decisores são sujeitos a ouvir os participantes para julgar a decisão final. É neste contexto que os gestores devem pautar por gestão democrática, a qual detalha-se a seguir.

#### **2.1.5. Gestão democrática**

A gestão democrática é um modelo moderno tratado como princípio para a organização de escolas públicas. Assim, alguns estudiosos compreendem naturalmente, que a gestão democrática exige que a escola pública (escola de massas) incorpore o papel de realizar um tipo de justiça organizacional com base no empoderamento de todos os actores escolares para, discursiva e argumentativamente, marcar nas suas decisões o reconhecimento das diferenças, das desigualdades sociais, das opressões, contestar hegemonias e opor resistência a todas as formas de submissão e violência simbólica ou



material reproduzida em seu espaço (Batista, 2018; Estêvão, 2001; Fraser, 2006 cit. in Batista & Pereyra, 2020).

Ademais, o princípio da gestão escolar democrática se reconhece o argumento de Freire (1979), segundo o qual, a educação pública é sempre um acto político e, portanto, todo diálogo que nela se desenvolve não pode excluir o conflito.

Desta feita, Batista e Pereyra (2020), afirmam que o novo modo de organização da escola pública, de tomada de decisões horizontalizadas, está marcado pelos contextos histórico, político, social e cultural de cada sociedade que o implementa com a intenção de promover mudanças nas práticas escolares.

De facto, os mesmos autores continuam a explicar que a política de gestão democrática da escola pública articula-se ao processo de construção do direito à educação, bem como à representação de justiça social que as sociedades locais guardam para si. Portanto, é nesta senda que a gestão escolar democrática reforça possibilidades reais de educar para e pela democracia e participação (Lima, 2018).

Nesta discussão, percebe-se que a escola é um espaço social, por isso, a gestão da mesma tem de obedecer o princípio democrático, através da aplicação da gestão democrática, que é materializada pela observância de mecanismos de participação de actores educativos na tomada de decisões, portanto, como modelo de gestão.

## **2.2. Mecanismos de participação de membros de conselho de escola na tomada de decisões na perspectiva democrática.**

### **2.2.1. Modelos de gestão escolar**

As escolas no seu exercício das suas actividades pedagógicas tentam adoptar um modelo de gestão da instituição, cujo caracteriza o seu modo de gestão. Por isso, há vários tipos de gestão: centralizada, autoritária, democrática, colegiada, participativa. A escolha destes depende muito dos objectivos da instituição e de como se concebe a participação ou não das pessoas nas decisões e na realização do trabalho (Libânio, 2008).

Percebe-se que em diversos ambientes de convívio, cada escola possui uma interação e forma específica de se relacionar e agir, caracterizando o seu modelo de gestão. Com isso, Libânio (2008), cita três tipos de organização e gestão escolar (a democrático-participativa, a técnico-científica e a autogestionária).

#### **2.2.1.1. Gestão democrático-participativa**

A gestão participativa é apontada como alternativa aos modelos de gestão burocratizados; “é a possibilidade de as pessoas colocarem toda a sua capacidade naquilo que fazem” (Carvalho, 2010, p.50). Para Coutinho (2000) “a gestão participativa, é como estratégia de comprometimento, que exerce papel fundamental na construção do perfil de trabalhador, possibilitando a assimilação de suas capacidades intelectuais” (Coutinho, 2000, p. 47).

Na visão do Libânio (2013) a gestão escolar participativa é aquela em que a comunidade participa activamente no planeamento, execução e fiscalização dos gastos dos recursos da escola. As decisões são tomadas pelo conselho de escola.

Para tal, a gestão participativa acontece quando a comunidade é representada pelo CE, participa da tomada de decisões da escola, vivencia toda a rotina escolar e depois discute, para além de materializar os projectos da mesma.

#### **2.2.1.2. Gestão técnico-científica**

A gestão técnico-científica que tem como princípio uma hierarquia, onde o poder de decisão é centralizado no director escolar e as demais funções são bem definidas e detalhadas, além de possuir pouco foco na instituição escolar já que sua ênfase se dá na administração (Libânio, 2003). Porém, pode-se entender que este tipo de gestão é mediante as decisões e acções sobre as técnicas administrativas da instituição, o que não descarta a participação de membros de CE no processo decisório e na rotina escolar.

#### **2.2.1.3. Gestão autogestionária**

A gestão autogestionária tem como característica a responsabilidade colectiva, onde todos possuem uma participação igualitária com foco maior nas relações pessoais (Libâneo, 2003).

Com o pressuposto acima, pode-se por exemplo, perceber que a verba escolar, tempo de cada actividade, infraestrutura escolar, salários e jornada de trabalho e principalmente acções para o alcance dos objectivos da instituição, são acções que podem ser possível com a participação de todos os actores educativos.

### **2.2.2. Actores participantes na tomada de decisões**

Moritz e Pereira (2011) consideram actores (indivíduos, corpos constituídos e colectividades), que são chamados intervenientes, na medida em que, através de suas acções, condicionam a decisão em função do sistema de valores dos quais são portadores. Ou seja, são todos aqueles (administradores, contribuintes e consumidores, entre outros) que, de maneira normalmente passiva, sofrem as consequências da decisão.

Outrossim, Machel (1975, cit. em Assane e Juliasse, 2017) considera que o militante é aquele que vive a preocupação da organização e a torna um modelo do servidor do povo e edificador da nova sociedade.

Desse modo, o actor da tomada de decisão é aquele que por exemplo na escola tem a extrema ligação com a escola, sente-se comprometido com a causa da escola, motiva-se em participar nas actividades, e este normalmente é fundamental que esteja envolvido na tomada de decisões, assim como nas comissões de trabalho da escola.

#### **2.2.2.1. Comissões de trabalho**

De acordo com Ibraimo e Machado (s.d.) adiantam que a formação de comissões de trabalho permitem aos membros do conselho desenvolver várias actividades na escola. No entanto, essas comissões são criadas e as suas listas ficam arquivadas na escola, com vista a merecerem recursos nas actividades do órgão.

O manual do CE versa que o Presidente do Conselho de Escola deverá propor a distribuição dos membros pelas diferentes comissões, atendendo tanto quanto possível às preferências e empenho pessoais e às habilidades respectivas de cada um, procurando sempre o máximo equilíbrio de género na composição das comissões (MINEDH, 2015).

De facto, a formação de comissões de trabalho é mediante os membros do CE, que são os representantes de diversos segmentos de actores educativos com o papel

representativo da comunidade na tomada de decisões, como resultado da sua activa participação.

Segundo MINEDH (2015), o Conselho de Escola deve estruturar-se obrigatoriamente em 3 Comissões, nomeadamente:

- a) Comissão de Finanças, Património, Produção e Segurança Escolar;
- b) Comissão de Assuntos Sociais;
- c) Comissão de Assuntos Pedagógicos.

Contudo, estas comissões garantem a dinâmica da rotina escolar, permitindo a frequência da participação dos actores nas actividades escolares.

### **2.2.3. Frequência de participação**

Na visão do Brito (2013), “dentro de um modelo de gestão educacional participativa, a escola é planejada para se transformar em um centro comunitário permanente, pois a integração entre escola-família-comunidade é amplamente aplicada (Brito, 2013, p.85). Adicionando, o autor cita (Murillo et al 2007), explicando que “esse envolvimento, [...] dispõe de processos que se constituem elementos motivadores para a colaboração entre a escola e as famílias, com objectivos e visão compartilhados, direccionados a um processo onde a participação da comunidade escolar na construção e implantação do projecto político-pedagógico torna-se um factor-chave de sucesso (p.86).

Ademais, essa participação é geralmente determinada pelos seguintes elementos:

- 1) Condicionantes económico-sociais, ou as reais condições de vida da população e a medida em que tais condições proporcionam tempo, condições materiais e disposição pessoal para participar; 2) condicionantes culturais, ou a visão das pessoas sobre a viabilidade e a possibilidade da participação, movidas por uma visão de mundo e de educação escolar que lhes favoreça ou não a vontade de participar; 3) condicionantes institucionais, ou os mecanismos colectivos, institucionalizados ou não, presentes em seu ambiente social mais próximo, dos quais a população pode dispor para encaminharmos sua acção participativa (Paro, 1992, p.271).

Enquanto o Artigo 11 do Diploma Ministerial número 46/2008, destaca que “ o Conselho de Escola reúne-se, pelo menos, três vezes por ano”. Portanto, o termo ‘pelo menos’ leva-nos a entender que são no mínimo três encontros que o CE deve realizar, abrindo assim a possibilidade de mais encontros, podendo ser classificados por ‘ordinários e extraordinários’.

### **2.2.3.1. Atribuições do Conselho de Escola**

A participação de membros do conselho de escola na tomada de decisões, resulta da representação de segmentos da comunidade escolar, que é de carácter permanente, em consonância com o ciclo vital da escola. Nesta perspectiva, baseando-se da luz do pensamento do Chuquela (2018), cujo cita o Artigo 12 do Regulamento Geral do Ensino Básico (2008), versa sobre as seguintes atribuições do CE:

- ✓ Aprovar o plano de desenvolvimento da escola e garantir a sua implementação;
- ✓ Pronunciar-se sobre o aproveitamento pedagógico da escola;
- ✓ Aprovar o plano anual da escola e sua implementação;
- ✓ Aprovar o regulamento interno e garantir a sua implementação;
- ✓ Pronunciar-se sobre as infracções cometidas e medidas disciplinares a aplicar aos professores, o pessoal administrativo, aos alunos e outros trabalhadores, sem prejuízo da confidencialidade no processo administrativo;
- ✓ Elaborar e garantir a execução de programas especiais visando a integração da família-escola-comunidade;
- ✓ Aprovar os relatórios das comissões de trabalho;
- ✓ Analisar, pronunciar-se e deliberar sobre a execução orçamental;
- ✓ Analisar e pronunciar-se sobre o desempenho dos titulares de cargos de direcção;
- ✓ Apreciar as reclamações e/ou problemas apresentados pela comunidade escolar sobre o funcionamento da escola;
- ✓ Analisar e pronunciar-se sobre aspectos disciplinares e medidas a aplicar aos membros da comunidade escolar;
- ✓ Aprovar os funcionários e outros membros da comunidade escolar a serem distinguidos e premiados; e
- ✓ Apresentar à Assembleia Geral da Escola, no início de cada ano lectivo, o relatório de actividades desenvolvidas no ano anterior (p.12).

Contudo, uma vez construído um cenário participativo onde a comunidade esteja inserida na rotina escolar, essas atribuições tornam a escola e o CE ter uma cultura de frequência participativa, pois os actores se comprometem verdadeiramente, frequentando nas suas actividades. Bem que, “a gestão escolar deve promover, de forma

efectiva e contínua, ambiente e estruturas propícias à participação na tomada de decisões” (Lück et al., 2010, cit. em Brito, 2013, p.87).

Em suma, as decisões tomadas são transformadas em práticas, garantindo a forma de participação dos membros na escola.

### **2.2.3.2. Participação para tomada de decisão**

Os serviços prestados pelos órgãos oficiais são mais bem aceites se atendem às necessidades da comunidade e essas necessidades são identificadas pelo mecanismo da ‘participação’ (Silva, s/d, p.22). Assim, as formas de participação são os mecanismos que garantem “os membros de uma organização, como indivíduo ou colectividade, [...] influenciar os destinos dessa organização” (Motta, 1994, p. 200, cit. em Silva, p.22).

A participação da comunidade na vida escolar enquadra-se na noção de escola democrática [...]. Porque “essa participação deve ser exercida de ‘forma adaptada’ em diferentes áreas de acção das escolas, e é um fim em “si mesma”, por reflectir os ideais democráticos” (Veloso et. al, 2012, p.819).

Portanto, essas formas devem garantir que a comunidade escolar participe da vida escolar, que por essência ‘é um espaço democrático’, “essencialmente por meio de actividades organizadas pela escola ou da participação em órgãos de gestão escolar” (Veloso et al. 2012, p. 823). Eis as formas de participação: i) actividades desenvolvidas na escola; ii) integração em órgãos de gestão escolar; iii) disponibilidade do director [...]; iv) acompanhamento do aluno; v) acções de formação; vi) actividades de início do ano; vii) valorização da participação dos EE; e viii) outras (Veloso, 2012, p. 824).

Brito, (2013) citando Lück (2009), admite

“a participação no contexto escolar pode ocorrer de diversas formas: participação como presença, participação como expressão verbal e discussão, participação como representação política, participação como tomada de decisão e participação como engajamento. Cada uma dessas formas de participação contém uma intensidade diferente e gradual no seu nível de interacção”. (p.83).

Para este estudo, a forma de participação para tomada de decisão consiste em aplicar na escola o mecanismo que passamos a denominar DEEMA (Diálogo, Encontros,

Execução, Monitoria e Avaliação). Estes mecanismos conduzem os actores educativos estarem engajados, trazendo iniciativas na escola, acompanhar a aplicação e por sentir-se actor fundamental na gestão da escola.

### **2.2.3.3. Processo decisório**

Numa organização, o sistema de decisões que carecem um cumprimento e acompanhamento, nesta vertente Maximiano (2009) diz

“O processo de tomar decisão começa com uma situação de frustração, interesse, desafio, curiosidade ou irritação. Há um objectivo a ser atingido e apresenta-se um obstáculo, ou acontece uma condição que se deve corrigir, ou está ocorrendo um facto que exige algum tipo de acção, ou apresenta-se uma oportunidade que pode ser aproveitada” (p.58).

Maximiano (2000) citando alguns estudiosos como: Henry Mintzberg, Fred Luthans, Rosemary Stewart e Henri Fayol que evidenciaram que a tomada de decisões consiste numa forma de compreender o trabalho gerencial e preparar os indivíduos para desempenhar as tarefas da administração, assim destacam-no como um ingrediente imprescindível na tarefa de administrar.

Contudo, os gestores devem estar suficientemente preparados para gerir o processo decisório numa organização, de modos que desempenhem o papel de tomador de decisão no contexto democrático.

#### **2.2.3.3.1. Tomada de decisão no contexto democrático**

A tomada de decisão obedece um processo democrático que consiste em conceder aos participantes o poder de tomarem decisões através de:

##### **a) Intervenção/processo democrático**

Os participantes numa organização são envolvidos e gozam o direito á palavra. Com isso, “a participação na escola obedece um processo democrático onde todos têm direito a palavra, presença e intervenção activa” (Antunes (2002, cit. em Tivane, 2014, p.9). Isto, significa que o poder de participação é interventivo.

##### **b) Decisão/deliberação**

Outro direito que o conselho de escola possui ao participar, é o de debate e tomada de decisões nas actividades desenvolvidas pela escola (Luck, 1982; Veiga, 2001; Luiz e Conti, 2007, citado em Tivane, 2014). Entretanto, os membros do CE, como

representantes têm o poder de opinar, analisar, influenciar a decisão ou deliberação sobre uma dada situação da vida da escola.

### **c) Órgão consultivo e fiscalizador**

Adicionalmente, os autores anteriormente referenciados afirmam que o conselho de escola faz trabalho consultivo e deliberativo, além de ser fiscalizador e mobilizador. Portanto, os membros de CE, são indispensáveis no acompanhamento e avaliação das actividades desenvolvidas. Dai que é preciso que haja representantes de todos os segmentos sociais da comunidade.

#### **2.2.3.3.2. Função do tomador de decisões**

De acordo com Robbins (2009) entende que o tomador de decisões faz escolhas consistentes, com maximização de valor e dentro de certos limites. Essas escolhas são feitas seguindo-se um modelo composto por seis etapas, nomeadamente:

1. Definir o problema,
2. Identificar os critérios de decisão;
3. Dar pesos específicos a esses critérios;
4. Desenvolver as alternativas;
5. Avaliar as alternativas; e
6. Escolher a melhor alternativa.

No entanto, o tomador de decisões deve ser um examinador, criativo e atencioso, de modos a encontrar a escolha ideal e evitar a subjectividade nas decisões.

Contudo, atendo ao tomador de decisão numa gestão democrática, as características são apresentadas pelo Luck (2005) que aponta algumas acções que o gestor democrático deve concretizar com a participação da família e da comunidade escolar para que ocorra de forma produtiva e eficaz:

- Promover um clima de confiança;
- Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes;
- Associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços;
- Estabelecer demanda de trabalho centrada nas ideias e não em pessoas;



- Desenvolver a prática de assumir responsabilidade em conjunto

#### **2.2.3.3.3. Etapas de tomada de decisão**

Preve et. al (2010), explica que “para chegar a acordos em equipe, é por meio das seguintes etapas: geração de ideias; registro de ideias; esclarecimento de ideias; e votação de ideias” (p.130). Na percepção do autor, estas etapas condicionam o processo decisório.

Certo (2005) entende que tomada de decisão é o processo de escolha da melhor alternativa, ou a que mais beneficiará a organização e a decisão é a escolha feita entre duas ou mais alternativas disponíveis (p.123). Ou seja “uma decisão consiste na escolha de uma alternativa, de entre as possíveis, para procurar resolver um problema.” (Pinto et al, 2010, p. 38). Portanto, esta visão é vincada pelo Robbins, (2009), que explica sobre a racionalidade da decisão.

Para Bilhim, (1996, citando Feldman e Arnold, 1988) “a tomada de decisão resulta de um processo racional, através do qual os decisores escolhem a melhor das alternativas (entre todas as existentes) para atingir objectivos pretendidos” (p. 247). Ou seja “a tomada de decisão é normalmente definida como o processo de identificação e resolução de problemas” (Cunha, et al, 2007, p. 579).

Deste modo, a tomada de decisão “é um processo muito complexo, que [...] visa atingir um determinado resultado que se irá materializar no futuro e é só nessa altura que podemos saber se a decisão foi bem ou mal tomada.” (Batista, 2011, p. 91). Logo, podemos afirmar que a tomada de decisão é um sistema de reflexão (análise de ideias, metas e resultados) de projectos de uma organização para o alcance de objectivos, que serão fruto da “decisão” final, observando os seus níveis.

#### **2.2.3.3.4. Níveis de tomada de decisão**

As escolas diferem uma das outras, e conseqüentemente os problemas ou projectos são diferentes, o que leva a cada escola ser autónoma no contexto da tomada de decisões. Portanto, Pires (2012) declara que na organização escolar, a tomada de decisão apresenta três níveis de análise:

**a) Tomada de decisão individual:** o decisor faz uma escolha de acordo com as suas expectativas, atitudes e valores, o que pode dar origem a conflitos se o mesmo quiser impor a sua vontade; pode identificar incorrectamente o problema e levar a soluções que não eliminem o problema, desvirtuando os objectivos pretendidos. Assim, o autor considera este nível ser limitado;

**b) Tomada de decisão em grupo:** na organização escolar, com a sua complexidade e a diversidade de actores que desempenham as mais variadas funções, a tomada de decisão em grupo é cada vez mais frequente e adquire uma importância maior, e Mitchell e Larson (1987), apresenta as seguintes vantagens: 1) há um maior conhecimento do problema tendo em conta o número de intervenientes para o resolver; 2) o modo como cada um vê a decisão pode levar a uma solução mais extraordinária; 3) o grupo permite a exploração de hipóteses que a nível individual não seriam consideradas; 4) permite a partilha de responsabilização na decisão, uma vez que o grupo sabe os riscos que corre; 5) há um maior compromisso na implementação da decisão, pois todos contribuíram para a «*solução do problema*»;

**c) Tomada de decisão a nível organizacional:** processo de tomada de decisões para as organizações é sempre desafiante e requiere a participação de todos, porque com a partilha nas decisões, aumenta-se o gosto de se trabalhar nas organizações; contribui para a discussão e alargamento de propostas de resultados mais concretos para se atingirem os objectivos/metast e para a resolução do problema. Com estes níveis, a gestão, deve ser mais eficaz e de qualidade, onde os líderes são intermédios para que os resultados sejam positivos (p.71).

A seguir apresenta-se detalhadamente os níveis da participação nas organizações, para garantir a distribuição das tarefas, segundo as funções de cada grupo e de cada integrante. Estes níveis são apresentados pelo Bordenave (1994), sendo:

- Nível 1 – formulação da doutrina e da política da instituição;
- Nível 2 – determinação dos objectivos e estabelecimento de estratégias;
- Nível 3 – elaboração de planos, programas e projectos;
- Nível 4 – alocação de recursos e administração de operações;
- Nível 5 – execução das acções; e

- Nível 6 – avaliação dos resultados. (p.33).

Através destes níveis apresentados pelo Bordenave, percebe-se que são mecanismos que os actores devem tomar para participar na gestão da escola e determinam a sua democraticidade.

#### **2.2.3.3.5. Implementação das decisões tomadas**

De acordo com o art.12 do Regulamento Geral do Ensino Básico (RGEB), o CE aprova os documentos previstos nas alíneas a), b), c), f) e i), nomeadamente: “Plano de Desenvolvimento de Escola (PDE) e sua implantação; Plano de Actividade (PdA) e sua implementação; Regulamento Interno da Escola (RIE) e sua aplicação; Execução de Projectos de atendimento Psicopedagógico e material aos alunos da iniciativa da escola; e Relatórios anuais”.

Desta feita, pode-se inferir que as decisões são tomadas, ouvido o órgão e analisadas as contribuições, de seguida são postas em prática e sujeitas a fiscalização, marcando assim a forma de participação dos membros do CE, por meio de: Planificação; Organização; Execução; e Monitoria-Avaliação (POEMA), que serve-se de base o ciclo DEEMA, como mecanismo fundamental na implementação das decisões.

Esta implementação, sendo mecanismo de participação, que segundo Antunes (2002) requer:

“a intervenção no planeamento, nas decisões e no controle das acções, exigindo um cidadão activo que opine, analise e proponha soluções, tornando-se sujeito de destino. Este processo é uma construção colectiva e histórica, que oportuniza ao participante controlar o trabalho, de assumir responsabilidade e a autoria do mesmo” (p.98).

Acredita-se que ao se fazer presente na tomada de decisões escolares, os actores independentemente da forma que estiver inserido tem um poder de influência nas decisões, o que o torna fundamental a sua participação na implementação das actividades da escola.

#### **2.2.4. Poder de representatividade**

##### **2.2.4.1. Representatividade no contexto democrático**

Lordêlo e Pontes (2009) falando sobre a trajetória da democracia ao longo do século XX, explicam que o discurso das políticas de administração pública condicionou a prática de modelos representativos na gestão dos serviços sociais. E a educação não ficou por detrás. Os autores continuam a observar que no século XXI a prática de forma generalizada do modelo formal de democracia representativa (parlamento, eleições, independência entre os poderes), a adopção da democracia garantiu a liberdade, respeito dos direitos individuais, sobretudo, a participação efectiva na administração da educação.

Olhando a perspectiva democrática da gestão da escola, os estudiosos Moritz e Pereira (2011) asseguram que a administração participativa é a melhor espécie de administrar e, por conseguinte, sua tarefa é garantir participação colectiva em todos os aspectos da tomada de decisão.

Evidentemente, a tomada de decisão deve ser efectivada pelos participantes da comunidade escolar (os gestores e membros da comunidade) representados por um órgão eleito (o conselho de escola), são actores decisórios, o que implica que o órgão seja instituído para garantir a sua participação.

##### **2.2.4.2. Criação do conselho de escola**

Para a existência de CE, a escola deve criar o órgão, baseando-se nos princípios de representatividade e documentos orientadores. Uma vez criado, Macamo (2015) entende que “o conselho de escola é presidido por um dos seus membros eleito de entre os [...] encarregados de educação, desde que tenha capacidade de criar um ambiente propício para que toda a comunidade escolar fique motivada e dê o seu melhor em benefício da escola” (p.51); pois “é imperativo que a [...] escola seja um centro democrático” (Machel, 1979, p. 18, citado pelo Assane & Juliasse).

Adicionando, o Manual de Apoio ao Conselho de Escola (2015), preconiza que a criação do CE é da responsabilidade do Director da Escola, obedecendo três passos:

**1º Passo:** Em coordenação com as autoridades locais competentes, anuncia publicamente o dia, a hora e o local para a constituição do Conselho de Escola. Para o efeito deverá usar todos os canais/meios disponíveis.

**2º Passo:** Reunir na data e local anunciados com todos os grupos para explicar: a) Os objectivos e a importância do CE; b) A composição do Conselho de Escola; c) As condições para ser membro do CE. Seguidamente forma-se um Júri constituído por três elementos: a) Presidente do Júri; b) Um Secretário e; c) Um Vogal. Por sua vez, explica os objectivos, a importância e as modalidades da votação democrática (votação secreta ou aberta) dos representantes de cada grupo. Finalmente, ocorre a votação dos representantes em momentos diferentes e apuramento dos resultados, do qual é constituído o CE, responsável pela eleição do Presidente do órgão.

**3º Passo:** o Director da Escola convoca e dirige a primeira Assembleia Constitutiva deste órgão, para a eleição do presidente através de voto secreto. Seguidamente, procede-se o acto de investidura do presidente do Conselho de Escola, em cerimónia pública, no mesmo dia da eleição. (Adaptado do Manual de Apoio ao CE, 2015, p.10-15).

Importa referir que estes actos são consignados em actas e arquivadas em pastas próprias, após a assinatura dos intervenientes do processo, que a posterior servem de consulta para o prosseguimento das actividades escolares.

#### **2.2.4.2.1. Composição do conselho de escola**

A composição do CE respeita o princípio de representatividade da comunidade onde a escola estiver inserida e dos seus profissionais. Derrick-Lewis (2001, cit. em Aung, et. al, 2019), diz que ao “escolher representantes das comunidades para envolve-los na tomada de decisões escolar, é importante seleccionar pais de todos os grupos de raças, etnias, socioeconómicos, e outros grupos dentro da população onde a escola está inserida” (p.102).

Dai, o artigo 10 do REGB orienta que a composição do CE é de todos os segmentos da comunidade escolar, para garantir a sua participação na gestão, da qual fazem parte deste órgão, os seguintes:

- a) Director da escola (DE);
- b) Representantes dos professores (RP);
- c) Representantes do pessoal administrativo (RPA);
- d) Representantes dos pais/ encarregados de educação (RP/REE);
- e) Representantes da comunidade (RC);
- f) Representantes dos alunos (RA).

A representação de cada segmento, varia por tipo de escola, conforme ilustra a tabela a abaixo.

Tabela 01. Membros do Conselho de Escola e tipo de escola

Segmentos sociais/grupos	Tipo 1 (+ de 1500alunos)	Tipo 2 (500-1500 alunos)	Tipo 3 (< 500 alunos)
	Vagas	Vagas	Vagas
Director da escola	1	1	1
Representantes dos professores	3	3	2
Representantes do Pessoal técnico administrativo	1	1	1
Representante dos Pais/encarregados Educação	8	8	6
Representantes da comunidade	4	4	3
Representantes dos Alunos	4	4	3
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>16</b>

Fonte: Adaptado do Manual de apoio ao CE (2015, p.8).

Neste sentido, a representação do órgão, deve garantir suficientemente a participação democrática de seus membros, para influenciar na tomada de decisões.

#### 2.2.4.2.2. Poder de influência dos actores

Os actores das organizações desempenham um poder de influência na tomada de decisões. De certeza Moritz e Pereira (2011) afirmam que “os actores influenciam o processo decisório de acordo com o sistema de valores que representam, bem como através das relações que estabelecem entre si, as quais podem acontecer ou sob a forma de alianças, quando seus objectivos, interesses e aspirações são complementares ou idênticos; ou sob a forma de conflitos, quando os valores de uns se opõem aos valores defendidos por outros” (p.44).

No entanto, os actores educativos ao participarem na gestão da escola promovem mudanças na escola, à medida que vão assumindo as suas responsabilidades, participando e contribuindo com ideias e iniciativas no CE.

Para isso, é necessário o envolvimento dos actores na escola, através do qual, a sua influência, segundo Santos (2008), “condiciona o desenvolvimento da sua actividade, a consecução dos seus objectivos e, em situações-limite, a sua própria sobrevivência” (p.23).

Nesta senda, afirma Bordenave (1994) que as pessoas que entram em contacto frequente, como grupo de trabalho, tendem a desenvolver a organização. Portanto, uma das grandes influências é desenvolver o desempenho das escolas, baseando-se das estratégias aplicadas.

#### **2.4.3. Estratégia de participação para tomada de decisões**

Brito (2013, cit. em Lück et al., 2010, p.35) elucida que “diante da importância da participação da comunidade na escola sobrepõe-se como a gestão compartilhada permite e promove essa participação [...], usando estratégias que facilitam esse processo, [...] como pode ocorrer:

- Identificar as oportunidades apropriadas para a acção e decisão compartilhada;
- Estimular a participação dos membros da comunidade escolar;
- Estabelecer as normas de trabalho em equipe e acompanhar e orientar a sua efectivação;
- Transformar boas ideias individuais em ideias colectivas;
- Garantir os recursos necessários para apoiar os processos participativos;
- Promover o reconhecimento colectivo pela participação e pela conclusão das tarefas (p.87).

O autor traz ainda outras estratégias citando (Guerra, 2002), concernente a participação em que:

“a democracia na escola está condicionada a alguns parâmetros, tais como ‘o diálogo permanente entre todos os membros da comunidade escolar, o debate aberto acerca das questões importantes, a intervenção nas decisões, o exercício da capacidade de análise crítica de situações, conflitos e normas, o respeito, o comprometimento e controle das decisões tomadas a partir de processo democrático, a liberdade de expressão para todos os membros da comunidade escolar, inclusive os alunos e a tolerância e respeito às diversas culturas e formas de pensar” (p.88).

Dessa forma, a promoção da participação depende da capacidade do gestor garantir a inclusão dos actores e ceder o poder interventivo sobre o assunto; valorizar as ideias; colocando – as em prática; manter os participantes no acompanhamento e fiscalização das tarefas.

Lordêlo e Pontes (2009) citando sobre *O Tratado de Lisboa*, que reforça a ideia do exercício da democracia participativa em defesa dos interesses dos seus cidadãos com base nas acções do quotidiano, propõe os princípios a destacar:

- a) Baseado no princípio da igualdade democrática, todos os cidadãos devem receber igual atenção das instituições [...];
- b) Cidadãos e associações representativas devem ter a oportunidade de divulgar e discutir publicamente os seus pontos de vista;
- c) O Estado manterá diálogo aberto, transparente e regular com a sociedade civil e associações representativas;
- d) Serão feitas amplas consultas à população [...]; e
- e) Propostas oriundas de iniciativas populares, com o mínimo de [...] de assinaturas, serão submetidas à apreciação do legislativo (pp.88-89).

Assim, as escolas colocam-se num desafio de promover a participação de membros de conselho de escolas face a tomada de decisões, sem excluir os segmentos sociais, e para depois abrir espaço interventivo.

### **CAPITULO III: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O capítulo apresenta a metodologia usada para o presente estudo, no que se refere sobre o percurso de recolha de dados durante a investigação, a amostra, a análise e a interpretação de dados, para depois a obtenção dos resultados. Entretanto, a pesquisa tem como o seu percurso metodológico qualitativo, sustentado por apresentação descritiva da análise das respostas das entrevistas e dos achados dos documentos.

#### **3.1. Método de Pesquisa**

Para analisar os mecanismos da participação de membros do conselho de escola na tomada de decisões, e porque é um dos princípios da gestão democrática, foi aplicado um estudo de caso, com argumentos e conclusões recorrendo-se o método indutivo, que segundo (Guijaro Velázquez, 2007; cit. em Ibraimo, 2014, p.86), permite descobrir novas relações e conceitos.

#### **3.2. Tipo de pesquisa**

Esta pesquisa utilizou uma variedade de técnicas de colecta de dados, por meio de perguntas e respostas previamente estruturadas, dos quais variam quanto: a natureza; a abordagem; aos objectivos e aos procedimentos.

##### **3.2.1. Quanto à natureza**

Quanto a natureza, é aplicada, pois, o objectivo é de gerar conhecimento na prática dirigida à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. Portanto, segundo Nascimento (2016) contribuirá positivamente na resposta não só da



questão levantada, mas também de muitas outras que poderão surgir no desenvolvimento do trabalho.

### **3.2.2. Quanto a abordagem**

A pesquisa é qualitativa, com sustento descrito, que por um lado, segundo Lakatos e Marconi (2003), preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade de comportamento humano. Por outro lado, " busca o levantamento [...] de opiniões, crenças ou significados das coisas nas palavras dos participantes [...] em pequenos grupos seleccionados de acordo com perfis determinados" (Vieira, 2009, p. 7). Contudo, a abordagem é descritiva, que partiu das análises singulares, de seguida traçou-se a conclusão de maneira indutiva.

### **3.2.3. Quanto aos objectivos**

Considerando o objecto deste estudo, a pesquisa é exploratória, que no entender do Gil (2008) envolve levantamentos bibliográficos, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema, além da análise de exemplos, com o objectivo de proporcionar maior familiaridade com o problema.

### **3.2.4. Quanto aos procedimentos**

Neste estudo, foram usados os seguintes procedimentos: estudo do campo, que em simultâneo foi aplicada entrevista para obter informação, seguida da pesquisa documental que estudou os documentos processados referentes a matéria em estudo; estudo de caso para buscar o detalhe aprofundado do assunto; e análise das diversas posições sobre um problema (Gil, 2008; Gil, 2007).

## **3.3. Participantes da pesquisa**

Os participantes desta pesquisa foram expostos de acordo com um determinado perfil, do qual foi seleccionado, que é ser um actor-membro do CE. Portanto, esta selecção, segundo Saunders, Townsend (2019), é intencional, quando o pesquisador tem a intenção de seleccionar participantes e, por isso, busca pessoas com um determinado perfil a partir do seu julgamento, com base no problema de pesquisa. O perfil considerado nesta pesquisa foi ser membro de CE.

Partindo das 133 escolas existentes no distrito, destas 125 escolas primárias e 8 escolas secundárias, foram seleccionadas 3 escolas (2 primárias e 1 secundária), igualmente foram seleccionados 5 membros do CEs de cada escola abrangida, representando os segmentos sociais (comunidade escolar, professor, alunos, pessoal técnico administrativo e pai e encarregado de educação), perfazendo 3 grupos focais, num total de 14 membros; outros 8 gestores de escolas, nomeadamente: 3 Directores de escolas (DE), 2 Directores Adjuntos (DAEs) e 3 Presidente de Conselhos de Escolas (PCEs) que foram contactados individualmente. Assim, no total foram vinte e dois (22) participantes da pesquisa.

### **3.4. Técnicas e os instrumentos usados na recolha de dados**

Segundo Lakatos & Markoni (2003), técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte [...] na obtenção de seus propósitos” (p.174). Nesta pesquisa foi aplicado um cruzamento de técnicas variadas de recolha de informação, tais como: a análise documental e a entrevista, sendo individual e do grupo focal.

#### **a) Análise documental**

Quanto a análise documental, baseou-se dos documentos de CE constantes das pastas de CE. Portanto, a pesquisa documental tem objectivos específicos de complementar à pesquisa bibliográfica recorre à fontes mais diversificadas e dispersas, tais como: relatórios, documentos oficiais, cartas, fotografias, relatórios de empresas, etc. (Fonseca, 2002). Objectivo foi de aferir a documentação da participação dos membros do CE na tomada de decisões escolares. Para isso, será elaborada uma ficha análise os documentos.

#### **b) Entrevista**

Segundo Gil (1999, p. 117) entrevista é “uma forma de interacção social [...], forma de diálogo [...], em que uma das partes busca colectar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”. Nesta perspectiva, a entrevista foi semiestruturada permitiu o aprofundamento das respostas dadas pelo entrevistado. Por isso, foi individualizada para os gestores das escolas e do grupo focal, que são os membros do conselho de escola, esta técnica para Minayo (2008), é mais comuns nas pesquisas qualitativas e geralmente é feita com grupos pequenos e homogéneos

entre (seis a 12 pessoas). Entretanto, o objectivo foi para explorar os mecanismos usados na promoção da participação de membros do conselho de escola.

Nesta recolha de dados, o pesquisador gravou as entrevistas com o recurso de ‘telemóvel’, depois as gravações foram arquivadas no computador; também, tirou foto de alguns documentos, e posteriormente foram arquivados no computador.

### **3.5. Técnicas de tratamento de dados**

Nesta pesquisa, a recolha de dados foi por meio de perguntas abertas aplicadas aos participantes. Uma vez que é qualitativa, foi preciso o uso de entrevistas semiestruturadas direccionadas aos membros do CE, assim como a análise de conteúdos a partir dos documentos fornecidos pelas escolas deste estudo. Estes dados foram gravados e alguns documentos tirados foto, como se referiu anteriormente.

Uma outra técnica usada foi a triangulação, que é usado para se referir a combinação de várias metodologias no mesmo estudo, cuja ideia central é de eliminar qualquer preconceito/ subjectividade derivados dos instrumentos da recolha de dados do investigador ou do fornecedor da informação (Mutimucio, 2008). Uma vez feita a triangulação, os dados convergem e complementam os resultados. Esta triangulação para Dickie (2016), significa dados recolhidos a partir de mais de uma fonte. Por isso, usou-se a triangulação de: análise de documentos e das entrevistas.

Da análise, interpretação de dados e a elaboração de relatório de pesquisa foram organizados os dados recolhidos, e confrontados com as fontes, numa respectiva de interpretação.

### **3.6. Questões éticas**

Mutimucio (2008, p. 82) salienta que “uma pesquisa envolvendo pessoas é uma intrusão na vida dos respondentes. Estes são solicitados a revelar informações a um estranho. Por isso, a participação dos respondentes deve ser voluntária e sem prejuízo aos respondentes, incluindo o anonimato, sigilo e confidencialidade”.

Assim, a pesquisa feita nas Escolas ora mencionadas obedeceu os seguintes passos éticos:

1. O pesquisador fez o pedido de permissão sob forma de audiência à Direcção da Escola para o cumprimento de levantamento de dados da pesquisa, tendo primeiro se identificado, depois falou do propósito da pesquisa e sua metodologia de trabalho. Após a autorização pelas direcções das escolas, procedeu com a colecta de dados;
2. Na análise documental, como primeiro passo, o pesquisador solicitou a disponibilidade da pasta do CE, facto que foi pratico, de seguida, o pesquisador assegurou o anonimado das escolas, e esta actividade levou um dia em cada escola;
3. Nas entrevistas, respeitou-se o anonimato e o sigilo, para não se identificar os respondentes pelos seus nomes, mas sim pelos códigos. De seguida, fez-se o levantamento de dados, tendo levado um dia para a efectivação das mesmas;
4. Os dados analisados, assim como as conclusões tiradas não são matéria de criticar as escolas e nem os membro do CE, mas sim, as sugestões servem para contribuir para a melhoria do desempenho das escolas e dos actores educativos, e incrementar as estratégias de gestão nas escolas, tanto para o Ministério da Educação, no desenho das políticas educacionais; e
5. Todas as ideias de autores foram referenciadas, segundo a autoria de cada um.

### **3.7. Limitações do estudo**

Na efectivação desta pesquisa, foram constatados as seguintes limitações:

1. Indisponibilidade de alguns participantes da pesquisa, nomeadamente os B2 e C2, cujos estiveram ausentes, durante o período deste, mas não influenciaram negativamente os resultados;
2. Dificil acesso aos documentos para a sua análise, facto verificado na EA, e tendo sido possível por insistência, e com recurso a várias ligações telefónicas; e
3. Demora demasiada de fornecimento de documentos na EB, tendo sido necessário deslocar um funcionário a residência do gestor, para obter chaves do gabinete.

## **CAPITULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo apresentam-se os resultados da análise dos dados a partir dos propósitos teóricos e da metodologia expostos dantes, com intuito de responder o objectivo geral que é de analisar os mecanismos da participação de membros do conselho de escola na tomada de decisões nas Escolas Primárias Eduardo Mondlane, Natiri e Secundária de Nametória.

Os dados são descritos, analisados por triangulação das respostas e apresentados em tabelas, e foram discutidos. Para isso, os dados foram apresentados em seguintes categorias:

- Categoria 1 - Actores participantes na tomada de decisões escolares;
- Categoria 2 - Frequência de participação dos actores na tomada de decisões;
- Categoria 3 - Forma de participação para a tomada de decisões;
- Categoria 4 - Influência dos actores na tomada de decisões escolares;
- Categoria 5 - Estratégia de participação de membros de conselho de escolas para a tomada de decisões.

Assim, no primeiro momento, expõe-se a apresentação e análise de dados, referente a análise documental e das entrevistas e no outro ápice, são discutidos os resultados.

### **4.1. Categoria 1 - Actores participantes na tomada de decisões escolares**

Nesta categoria, serviu como estudo os assuntos descritos a seguir.

#### **4.1.1. Lista de membros de conselho de escola e das comissões de trabalho**

Em relação as listas de membros de conselhos de escolas e das comissões de trabalho nas pastas do CE da (EA), foram encontradas listas de membros de CE do ano de 2019 e das comissões de trabalho do ano de 2022. Na (EB) foram igualmente encontradas as listas de membros de CE e das comissões de trabalho do ano de 2022. Enquanto na (EC) não foi achada a lista de membros de CE, com a excepção da lista das comissões de trabalho do ano de 2020. Conforme ilustra a tabela abaixo:

Tabela 02. Lista de membros de CE e das comissões de trabalho.

Existência de membros de CE	Escolas		
	EA	EB	EC
Lista de membros de CE	do ano 2019	do ano 2022	Sem lista
Lista das comissões de trabalho	do ano 2022	do ano 2022	do ano 2020
Número de Membros de CE	21	21	21

De acordo com a análise dos dados da EA, nota-se que os membros do CE estão desde o ano 2019 e 2022. A EB funciona com membros actualizados no ano de 2022. Enquanto a EC que não apresentou a lista de membros de CE, mas, possui a de comissões de trabalho do ano 2020. Todas essas escolas, funcionam com um conselho de escola composto por 21 membros, conforme ilustra a tabela acima.

Das análises dos factos, é possível constatar três (3) características de duração dos mandatos de CE, nomeadamente: (i) a lista de membros de CE do ano 2019 na EA, até a data desta pesquisa, o órgão está com três (3) anos, embora tenha a lista de comissões de trabalho actualizada em 2022; (ii) na EB, ambas as listas são de 2022, o que indica que o órgão está com um (1) ano de mandato; e (iii) a EC apenas exibiu a lista de comissões de trabalho do ano 2020 na sua pasta, logo, depreende-se que está a funcionar a mais de dois anos.

Estas diferenças de durações de mandatos, poderá significar que os conselhos de escolas, na sua maioria, funcionam fora do seu mandato. Pois, não cumprem com o previsto nos documentos normativos, em que, os mandatos dos CEs segundo o número 3 do Artigo 11 do Diploma Ministerial nº 46/2008 de 14 de Maio, “é de dois anos consecutivos, renovável uma vez”. Entretanto, isto implica, terminado um mandato, deve-se realizar uma nova eleição, mesmo que o PCE renove o mandato.

#### 4.1.2. Assinatura das actas e listas de participantes

Os dados dos documentos, leva-nos a apresentar as seguintes práticas de conselhos de escolas.

Tabela 03. Assinatura das actas e lista de participantes

Escolas	Actas de	Assinatura de actas	Lista de participantes

EA	2020, 2021 e 2022	Presidente e secretários: (Director de escola e Professor)	Sem lista de participantes
EB	2020, 2021 e 2022	Presidente e secretários: (Director de escola, Presidente de CE e Professor)	Sem lista de participantes
EC	2020, 2021 e 2022	Presidente e secretários: (Presidente de CE e professor)	Com listas de participantes

No que concerne a assinatura das actas do CE dos anos de 2020, 2021 e 2022, nas três instituições visitadas, as actas foram assinadas pelos ‘Presidentes e Secretários’ das reuniões, e os encontros presididos pelos Presidentes de CE. Já, em relação as listas de participantes dos encontros, com a excepção da (EC), as outras escolas não têm o registo de participantes dos seus encontros.

Consoante as anotações, é evidente que as escolas promovem encontros, embora na sua maioria não há registam seus participantes. Isto leva que os encontros aconteçam sem a participação de todos os actores educativos, e conseqüentemente as decisões sejam tomadas sem o consenso da maioria.

Neste contexto, considerando que o Conselho de Escola é um espaço público, onde os representantes da comunidade escolar e do Estado discutem, ajustam e ao mesmo tempo, compartilham as responsabilidades na gestão da escola, nota-se a ausência da transparência participativa nas EA e EB, pois, não há listas de participantes em anexo as actas. Enquanto Zavala (2020), admite que “uma gestão transparente supõe a existência de um ambiente de abertura democrática” (p. 12). Este ambiente pode assegurar a eficácia da participação de membros de CE, que por sua vez, são os que decidem os destinos da instituição, em representação da comunidade escolar.

Ademais, apresentar as listas de participantes dos encontros ou mesmo das actividades, é garantir a promoção da participação na escola, a gestão transparente da acção de participação de todos os segmentos da instituição, como forma de contribuir para o processo de tomada de decisões, proporcionando condições para a resolução dos desafios da instituição e conseqüentemente a promover a gestão democrática.

Realmente, não exibir a lista de participantes dos encontros, uma vez que as escolas estão nas comunidades, estaria contra o preconceituado admitido por Moritz e Pereira,

cujos asseguram que os participantes são todos aqueles que, de maneira normalmente passiva, sofrem as consequências da decisão (Moritz e Pereira, 2011).

#### 4.1.3. Apresentação de Relatórios de CE

Sobre a existência de relatórios nas escolas EA, EB e EC, com objectivo de perceber o estágio de participação de membros de CE no acompanhamento dos resultados do desempenho escolar.

Tabela 04. Apresentação de relatórios de conselho de escola

<b>Escolas</b>	<b>Relatórios de CE</b>	<b>Obs.</b>
EA	Sem relatórios	Pasta sem relatórios
EB	Sem relatórios	Pasta sem relatórios
EC	Sem relatórios	Pasta sem relatórios

De acordo com a análise dos documentos nas escolas em destaque, consta que nenhuma destas dispõem relatórios de conselhos de escolas nas suas pastas, conforme ilustra a tabela 04, os conselhos de escola não elaboram relatórios, e isto significa que os mesmos não acompanham o funcionamento da escola.

É de destacar que o conselho de escola por ser um órgão máximo de consulta e deliberativo na escola, composto por membros de vários segmentos sociais, o Presidente do órgão no exercício do seu mandato, através do seu Secretário deve “elaborar] ...] os relatórios do CE; e garantir a conservação dos documentos [...]”, segundo o previsto no numero 5, alíneas b) e c) do Artigo 13 do Diploma Ministerial número 46/2008.

A elaboração de relatórios é fundamental, pois, é forma de comunicação com os actores participantes da tomada de decisão e demais utentes da escola, e serve de documentos para consultas do progresso. Por isso, de entre “vários documentos que o Conselho de Escola deverá elaborar e utilizar para se comunicar com a comunidade escolar e outros órgãos e instituições, são: Convocatória, Carta Formal, Comunicado, Acta da Reunião, Aviso e Relatório” (Direcção Nacional do Ensino Primário – MINEDH, 2015, p.24).

Ademais, a transparência interna na gestão pública é consolidada pela divulgação de relatórios e na prestação de contas pelo órgão, o que constitui de igual modo, um



requisito fundamental para a boa governação (Zavala, 2020). Diante disso, suscita-se a seguinte questão ‘quem participam dos encontros?’ e a resposta, é apresentada no parágrafo a seguir.

#### 4.1.4. Participantes nos encontros

Os participantes dos encontros são conforme se apresenta na tabela 5.

Tabela 05. Participantes nos encontros do CE

Actores participantes na tomada de decisões									
Itens	Actas			Individual			Grupo focal		
	EA	EB	EC	A1	B1	C1	GA	GB	GC
• Presidente do CE	1	1	1	x	x	x	x	x	x
• Membros de direcção	3	2	3	x	x	x	x	x	x
a) Professores	2	1	1	x	x	x	x	x	x
b) Alunos	0	2	0		x		x		
c) Pessoal Técnico Administrativo	0	0	0						
d) Pais e/ou Encarregados de Educação	9	8	8	x	x		x	x	x
e) Líderes da comunidade	1	2	2	x	x	x		x	x
<b>Total de participantes</b>	16	16	15	-----					

Os dados acima permitem evidenciar que há uma coincidência entre os entrevistados e as actas analisadas, por exemplo as actas apontam dois (2) segmentos sociais que não têm participado dos encontros decisórios, nomeadamente: (i) Pessoal Técnico Administrativo, que em nenhuma das escolas (EA, EB e EC) foi referenciado e nem nos entrevistados tanto individual como grupal; e (ii) alunos, cuja representação nos encontros é apontada em duas (2) vezes na EB e nas entrevistas (B1 e GA). Ademais, casos similares coincidem, apontando maior participação de Presidente do CE, membros de direcção e professores nos encontros de decisão.

No tocante as entrevistas individuais, sobre quem tem participado das actividades que a escola promove e indicar as actividades. Os respondentes (A1, B1 e C1) afirmam que “por exemplo nas reuniões são os membros do conselho de escola- pais e/ou encarregados de educação, alunos, colectivo de direcção e professores”. Outro respondente (B1) enfatiza que “principalmente o presidente do CE, professor, PEEs, alunos e membros da direcção participam das actividades”. Para os entrevistados do

grupo focal, portanto, os grupos (GA) declara, que os participantes dos encontros são os membros das comissões de CE, direcção da escola, PEEs e Alunos. Os grupos (GB e GC) afirmam que são membros da direcção, Presidente, professor, PEEs e líder comunitário. Já, o grupo (GC) acrescenta que participa o líder comunitário, como membros de CE.

Segundo ilustra a tabela 05, considera que a maioria dos participantes dos encontros de CE são efectivamente: Presidente do CE, Membros de direcção, Professores, Pais e/ou Encarregados de Educação e Líderes comunitários. Ainda consta que os alunos são participantes figurantes, pois nos entrevistados são apontados, pelo contrário nas actas dos encontros não são apontados. Aliado a isto, há exclusão do Pessoal Técnico Administrativo, que na percepção deste estudo, seja representado por um membro da direcção, que responde pela área.

Estas constatações julgam que os conselhos de escolas não são formados com a devida representação dos segmentos sociais, o que não pode ser normal, os representantes de Pessoal Técnico Administrativo e dos alunos não participarem em todos os encontros nas escolas abrangidas nesta pesquisa, aliás para os alunos, a sua participação foi notória em duas escolas. Entretanto, isso transcende o previsto, no Artigo 10 do Diploma Ministerial número 46/2008, nos números 2.1; 2.2 e 2.3, que diz o número de representatividade do pessoal técnico é de 2 em todos os níveis de escolas, enquanto o manual de apoio ao CE ilustra ser 1 representante. Em relação os alunos é de 5, 4, e 3, de acordo com o nível da escola (1, 2 e 3) respectivamente.

Ainda, a preocupação com a participação de alunos nos momentos decisórios, foi igualmente constatado num estudo intitulado 'Práticas Democráticas na Escola – Um Estudo de Caso' realizado pelos pesquisadores Maloa e Machado (2011), segundo os quais:

“Os alunos revelaram que não há participação directa na tomada de decisões na escola e que tal é feito mediante a representação pelos delegados de turma ou chefes de turma, eleitos por voto directo nas turmas. Revelaram ainda que das poucas vezes que foram solicitados para comparecer na reunião da escola foi nas sessões de divulgação de notas no final de cada trimestre lectivo”. (p.8).

Portanto, segundo Barbosa e Gomes (2020) a participação democrática está pautada pela presença e criação dos conselhos, pelos quais a comunidade escolar se organiza para deliberar através de representantes. Dai que, os gestores de escolas devem “transformar sua escola num verdadeiro centro de informações, debates e avaliações a respeito das questões sócio político-cultural que tem repercussão sobre a escola” (Felinto, 2014, p. 15). É neste contexto, que os actores educativos ficam engajados nas actividades da escola, promovendo uma participação efectiva.

#### 4.1.5. Actividades realizadas pelos membros de CE

Tabela 06. Actividades realizadas pelos membros de CE

<b>Respondentes</b>	<b>Área</b>	<b>Actividades</b>
A3, GA	Organização e Planificação escolar	Participar nos encontros Planificação das actividades
B1, GA	Infraestruturas e Património	Construção de salas Aquisição de material
B3, GB, B1	Social e Pedagógica	Combate de desistência de alunos Busca de alunos em via de desistência Combate de casamentos prematuros
A3, B3, GA, GB	Higiene, Saúde e Segurança	Limpeza do recinto escolar Limpeza de urinários Abertura de aterros sanitários
B3 B1,GC	Finanças e Produção escolar	Contribuições em apoio a escola Limpeza do pomar

O respondente (B1) afirmou que “os membros ajudam na produção escolar, projectos de construção de salas e combate de desistência de alunos”. O entrevistado (B3) acrescentou que “as actividades são limpeza; a busca de alunos em via de desistência e dos que se envolvem em casamentos prematuros, trazendo-os de volta à escola; e contribuições em apoio a escola”. Por último, o (A3) advoga que as actividades são “abertura de aterros sanitários, limpeza de urinários e encontros”.

Os restantes entrevistados do grupo focal, em particular o grupo (GA), admite que essas actividades são: de limpeza, aquisição de material e planificação das actividades”. Já, os do (GB), apontam apenas que “os membros de CE participam das actividades da escola, por exemplo na limpeza do recinto escolar, no combate a desistência escolar e

casamentos prematuros”. E por ultimo, os do grupo (GC) consideram, participar das actividades os membros de CE, direcção da escola e alunos, na limpeza do pomar.

Na apreensão dos entrevistados é notória que a participação de membros de CE abrange em cinco (5) áreas de actividades ou gestão da escola, nomeadamente: (i) Organização e Planificação escolar; (ii) Infra-estruturas e Património; (iii) Social e Pedagógica; (iv) Higiene, Saúde e Segurança; e (v) Finança e Produção escolar.

Entretanto, “o conselho escolar lida com todas as dimensões que compõem o universo escolar: pedagógica, administrativa, financeira e relacional. Por conseguinte, exerce funções de natureza deliberativa, consultiva, mobilizadora e fiscalizadora” (Omena, 2020, p. 93). Outrora, a autora explicou que “a participação da comunidade escolar na gestão da escola [...] é uma conquista diária” (p. 91). Assim, as actividades citadas pelos entrevistados deste estudo são consideradas como de gestão escolar participativa, com acções voltadas a democratização das mesmas. Segundo entende Libâneo (2013), a gestão escolar participativa é aquela em que a comunidade participa activamente no planeamento, execução e fiscalização dos gastos dos recursos da escola.

Porem, a ideia de participar nas actividades da escola, é uma característica fundamental da escola voltada a democracia, que traz os seus actores para partilharem as suas capacidades no desenvolvimento da mesma. Pois, possibilitam as pessoas colocarem toda a sua capacidade naquilo que fazem” (Carvalho, 2010). É responsabilidade, primeiro da escola e segundo dos pais transformar a escola em um espaço democrático, mas para isso, o gestor escolar é o responsável pela organização do ambiente de trabalho.

#### **4.1.6. Tipo de encontros realizados na escola**

Neste ponto, procurou-se também saber se a escola tem convocado encontros e que tipos de encontros têm sido habituais. A resposta de todos foi idêntica, afirmando que há convocação de encontros. Entretanto, os respondentes (A1, A2 e C1) referiram que “são encontros com a assembleia geral, comunidade, membros do conselho de escola, PEEs, alunos e professores”. Outros respondentes (A3, B1, B3 e C3) mantiveram-se calados. Com este posicionamento, percebe-se que os membros de CE podem não ser

convocados em muitos encontros, o que coloca nos respondentes o não conhecimento dos tipos de encontros realizados pela escola.

Face a mesma questão, o grupo (GC) afirma que na escola, os encontros têm sido com PEEs, membros de CE e alunos. Já o (GA) versa que a escola convoca encontros ordinários e extraordinários. Enquanto o (GB) testemunhou que há encontros. Todavia, não mencionou os tipos de encontros que a escola tem realizado. Caso similar aos respondentes (A1, B1, C1, B3 e A3) acontece nos respondentes (A2 e C3).

É imprescindível trazer os encontros de membros de CE apontados por alguns entrevistados, com vista a cativar os que desconhecem, salvaguardando que a “escola é por essência um espaço democrático” (Machel, 1977). Eis o esquema a abaixo:

Tabela 07. Encontros de CE

<b>Encontros (Conselho de Escola)</b>
a) Membros da Direcção da Escola
b) Membros de CE
c) Professores e Funcionários
d) Alunos
e) Pais e/Encarregados de Educação
f) Comunidade
g) Assembleia Geral

De acordo com a tabela 07, os actores podem dinamizar as actividades da escola, colocando-a numa posição democrática, com a sua participação na tomada de decisões, dependendo do órgão e estrato social. Diante disso, “o próprio processo de participação desenvolve e estimula; quanto mais o cidadão participa, mais ele se torna capacitado para fazê-lo” (Pateman, 1992, p. 39).

Portanto, os tipos de encontros realizados nas escolas, segundo os entrevistados são: a) Ordinários e b) Extraordinários. No entender do autor deste estudo, os encontros ordinários são planificados de acordo as actividades de gestão e os extraordinários são encontros que surgem ao longo do período para responder certas situações urgentes. Estes encontros são apresentados no número 1 do Artigo 11, do Diploma Ministerial 46/2008.

Quando um grupo de actores educativos não mencionam os tipos de encontros que são promovidos na escola, acredita-se que o grupo não “conhece claramente os direitos e deveres e ‘pode não’ influenciar nas decisões” (Basílio, 2014, p.82).

Percebe-se que é provável que uns actores sejam reservados, e outros sejam passivos, em consequência disso, nalgumas escolas, a participação é passiva, e noutras é reservada. Nesta senda, os mecanismos de participação de membros de CE aplicados nas escolas são ineficientes.

#### 4.2. Categoria 2 - Frequência de participação de membros de conselho de escola na tomada de decisão

Na análise documental, face a frequência de participação de membros de CE nas escolas, recorreu-se as actas constantes nas pastas das (EA) com 4 actas; (EB) 6 actas e (EC) 4 actas. Portanto, os dados são expostos na tabela abaixo:

Tabela 08. Frequência de participação de membros nos encontros na tomada de decisão.

Esc	Actas e nrs	Participantes	Assuntos tratados	Frequência de participação
EA	Sem número	Presidente de CE, DE, DAE, Chefe da Secret, PEEs, Professor e Secretário do bairro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de comissões de trabalho; e</li> <li>• Situação de limpeza</li> </ul>	Presidente de CE, DE, DAE, Chefe da Secret, PEEs, Professor e Secretário do bairro  (Todos participaram os 4 encontros)
	Sem número	Presidente de CE, DE, DAE, Chefe da Secret. PEEs, Professor e Secretário do bairro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atraso dos alunos</li> </ul>	
	Sem número	Presidente de CE, DE, DAE, Chefe da Secret, PEEs, Professor e Secretário do bairro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vandalização das paredes de salas</li> </ul>	
	Sem número	Presidente de CE, DE, DAE, PEEs, Professor, Secretário do bairro e Chefe da Secret.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparação de exames</li> </ul>	
EB	Acta nr. 1	Presidente, DE, DAE, Professor, PEEs, Secretário do bairro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de cobertura de salas de aulas</li> </ul>	Presidente, DE, DAE, Professor, PEEs, Secretário do bairro
	Sem número	Presidente, DE, DAE, Professor, PEEs, Secretário do bairro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontualidade e assiduidade de alunos e professores</li> </ul>	
		Presidente, DE, DAE,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situação de</li> </ul>	

	Sem número	Professor, PEEs, Secretário do bairro	casamentos prematuros	(Todos participaram os 6 encontros)
	Sem número	Presidente, DE, DAE, Professor, PEEs, Secretário do bairro	• Produção escolar	
	Sem número	Presidente, DE, DAE, Professor, PEEs, Secretário do bairro	• Desistência escolar	
	Sem número	Presidente, DE, DAE, Professor, PEEs, Secretário do bairro	• Preparação de exames	
EC	Acta nr 1	Presidente de CE, DE, DAE, PEEs, Professor	• Elaboração do plano de actividades do CE	DE, Presidente de CE, Professor, DAE e PEEs - (participaram nos 4 encontros) Chefe da Secret - 2 encontros Aluno - 1 encontro
	Acta nr 2	Presidente de CE, DE, DAE, Chefe da Secret. PEEs, Professor.	• Balanço das actividades realizadas no ano 2022; • Apresentação, debate e aprovação do Plano de desenvolvimento 2022/2026 • Diversos	
	Acta nr. 3	DE, Presidente de CE, DAE, PEEs, Aluno, Professor	• Situação da desistência escolar	
	Sem número	DE, Presidente de CE, DAE, Chefe da Secret, PEEs, Professor.	• Preparação de exames	

Nalgumas escolas não há numerário das actas de encontros, com a excepção das (EB e EC) que enumeraram as actas (Acta nr.1, Acta nr.2, Acta nr.3).

Nesta questão, as entrevistas individuais, levantam duas questões, uma delas que pretendia perceber quantas vezes a escola reúne-se com os membros de CE ao longo ano, e apurou-se o seguinte:

Tabela 09. Frequência de participação de membros de CE na tomada de decisão.

Respondentes	Respostas	Obs.
B1, B3, C1 e C3	• Três vezes e • Extraordinariamente	Mais de três vezes
A2	• Encontros planificamos e extraordinários	Não se verificou o calendário dos encontros
A1	• uma vez, sempre reunimos todos os meses	Aparenta ser uma vez
A3	• cada trimestre duas vezes	Seis vezes

GA	• duas ou três vezes por mês	Mais de duas vezes
----	------------------------------	--------------------

Os entrevistados (B1, B3, C1 e C3) admitem que reúnem três vezes, segundo o plasmado, mas também podem reunir extraordinariamente, onde participam como membro. Ademais, o respondente (A2) esclareceu que têm tido encontros planejados, e havendo uma situação, realizam encontros extraordinários. A visão do (A1) é que sempre reúnem todos os meses, e quando existir um problema, os membros de CE é que resolvem. O mesmo afirma “só reunir como plano, é uma vez por ano” e participa na qualidade de director. Ele continua a dizer “qualquer decisão, sou eu que tomo, como director”. Já o respondente (A3) afirma que “a escola reúne com o CE cada trimestre duas vezes”.

Para o grupo (GA) atesta que escola reúne com o CE duas ou três vezes por mês, segundo as necessidades”. Outros entrevistados do (GB) não indicaram quantas vezes a escola reúne com o CE, mas afirmam que participam dos encontros como membros de CE. Casos similar das respostas do (GB) são notáveis no (GC), e ainda o mesmo, enfatiza que a escola reúne sempre que existir uma necessidade.

No entender dos depoimentos, parece existir uma relação, entre o grupo de entrevistados que não indicam quantas vezes o conselho de escola reúne e os entrevistados que não disseram que participam dos encontros, o que significa que os entrevistados não participam ou são passivos ou reservados. Pois, nalgum momento afirmam participar de um e outro encontro. Porem, aliado a isso, Lima (2008, cit. em Basílio, 2014, p.82), explica que:

“a participação reservada caracteriza-se por actividade menos voluntárias. O membro não apresenta a sua posição como forma de evitar correr riscos ou ainda de não comprometer o seu futuro;

a participação passiva que se caracteriza, basicamente, por desconhecimento da vida da organização. O membro que participa de forma passiva não conhece as regras, regulamentos e não se envolve na acção, até quando é convidado para um encontro falta”.

As respostas dos entrevistados são divergentes, como por exemplo “reunimos três vezes; ordinariamente e extraordinariamente; todos os meses; uma vez por ano e duas vezes por trimestre”, revela que não há domínio da frequência da participação de



membros. Ainda os outros respondentes afirmam que têm encontros planejados; sempre reúnem, o que evidencia o desconhecimento dos encontros do órgão.

A frequência da participação de membros de CE na tomada de decisões é de “ pelo menos três (3) vezes por ano [...]”. Portanto, o Diploma Ministerial 46/2008 abre espaço para realização de mais encontros, nesse caso extraordinários. E ao ponto de dizer ‘pelo menos três encontros por ano’, significa o mínimo, ao invés de um encontro, como afirma o entrevistado (A1).

Das análises, a frequência da participação de membros de CE para tomada de decisão, segundo os entrevistados situa-se entre três a seis encontros por ano, e de um a seis encontros segundo as actas. Assim, a frequência da participação de actores, pode ser: i) ‘não’ participação consagrada e ii) não participação decretada. A não participação consagrada consiste na omissão da participação dos membros nos documentos oficiais, regulamentos e até normas da organização. A não participação consagrada consiste em impor ou forçar a que certos membros não participem, ou ainda restringindo a participação” (Basílio, 2014, p.83).

#### 4.2.1. Assuntos tratados nos encontros de membros de conselho de escolas

Num outro instante, levantou-se a questão sobre que assuntos têm sido tratados, cujos dados são apresentados na tabela a seguir.

Tabela 10. Assuntos tratados nos encontros de membros de CE

Categorias	Assuntos tratados		
	EA	EB	EC
1. Organização e Planificação escolar	Criação de comissões de trabalho Preparação de exames	Preparação de exames	Elaboração do plano de actividades do CE de desenvolvimento 2022/2026 Preparação de exames
2. Segurança e higiene escolar	Vandalização de paredes de salas. Situação de limpeza	Construção de salas Cobertura de salas de aulas	Construção de salas
3. Pontualidade e Assiduidade	Atraso dos alunos	Pontualidade e assiduidade de alunos e professores	-----
4. Actividades		Produção	

extracurriculares e profissionalizantes	-----	escolar	-----
5. Aproveitamento escolar	-----	Casamentos prematureos Desistência escolar	Balanço das actividades realizadas no ano 2022 Situação da desistência escolar

Segundo a tabela 10, os entrevistados admitem tratar-se de “segurança na escola, a vandalização das paredes das salas; atraso de alunos; construção de salas de aulas melhoradas; vedação do recinto escolar; limpeza; desistência de alunos; inscrição de alunos” (A1, A3, B1e B3). Enquanto o entrevistado (C1) não mencionou nenhum dos assuntos que têm sido abordados. Por último, o inquirido (C3) disse “ depende de agenda”.

O grupo (GA) declara “nos encontros, tem-se tratado os assuntos de [...] construção de salas, divulgação de resultados e desistência escolar”. Para o grupo (GB) “nos encontros tratamos assuntos relacionados com a desistência escolar, casamentos prematuros, e entre outros”. E o grupo (GC) anunciou que participam dos encontros, onde tratam assuntos de construção de salas, limpeza ou contribuições.

Estes aspectos aqui apresentados remetem à uma análise sobre o que deve ser feito da parte dos membros de conselho de escola, face a tomada de decisões e suas implementações para melhoria da escola. Porque não basta ter o órgão (CE) composto e em pleno exercícios e não saber o papel dos membros ou mesmo de CE. No caso da alínea a) do Artigo 9 do Diploma Ministerial número 46/2008, o CE tem a função de “ajustar as directrizes e metas estabelecidas, a nível central e local, a realidade da Escola”.

Aliás, o conselho de escola nota-se quando é funcional, tratando assuntos, que segundo Drescher (2014), auxilia na construção de estratégias para um ensino significativo e fortalece a democracia para participar do processo educativo.

#### **4.2.2. Implementação das decisões tomadas**

Respeitante a questão ‘como tem sido a implementação das decisões’, os respondentes, A2, B1, B3 e C3, explicam:

Primeiro a escola reúne com o CE, e depois decide, manda-se convocatória aos PEEs, reúne-se e produz-se acta para validar as decisões; são criadas

comissões de trabalho, depois de consultar o conselho de escola, e este por sua vez conversa com pais e/ou encarregados de educação; através de comissões de trabalhos.

Os respondentes A3 e C1, não se pronunciaram sobre o processo da implementação das decisões tomadas. De referir que as acções que materializam a participação fazem com que os envolvidos se sintam comprometidos e donos do espaço escolar e juntos trabalhem para que a qualidade prevaleça (Rumbane, 2021).

Contudo, segundo o Professor Harrison (1996), no seu artigo intitulado *A process perspective on strategic decision making*, prescrevendo a função da tomada de decisões disse “a implementação é aquele total ponto no processo de tomada de decisão, quando a decisão é transformada de uma abstracção em uma realidade operacional” (p.49).

Assim, admite-se que a tomada de decisões e sua operacionalização baseia-se na frequência da participação dos actores decisórios, que por sua vez desempenham o papel de executores e monitores, segundo as formas de participação aplicadas.

### 4.3. Categoria 3 - Forma de participação de membros de conselho de escolas para a tomada de decisões

#### 4.3.1. Actas de encontros, assuntos tratados e decisões tomadas

No que concerne a forma de participação de membros de CE, a análise de documentos cingiu-se das actas de encontros, com assuntos tratados, as decisões tomadas e a lista de grupos/comissões de trabalho, cujos revelaram o seguinte:

Tabela 11. Actas de encontros, assuntos tratados a decisões tomadas

Esc	Actas	Assuntos tratados	Decisões tomadas
EA	Sem número	• Criação de comissões de trabalho	Revitalizar as comissões
		• Situação de limpeza	Limpeza de urinários em todas 4aFs e abertura de aterros sanitários
	Sem número	• Atraso dos alunos	Reunir com os PEEs para aliviar alunos em trabalhos caseiros
	Sem número	• Vandalização das paredes de salas	Com fundos do ADE, construir o muro de vedação da escola
	Sem número	• Preparação de exames	Cada aluno contribuir com 20,00mt para aquisição de cartão de estudante
	Acta nr. 1	• Plano de cobertura de salas de aulas	Cada aluno contribui com 50, 00 Mt, e pedir apoio na empresa CCA

EB	Sem número	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pontualidade e assiduidade de alunos e professores</li> </ul>	Reunir com PEEs e alunos, depois com Professores.
	Sem número	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situação de casamentos prematuros</li> </ul>	Identificar raparigas e rapazes envolvidos, solicitar os seus PEEs e desencorajar, por fim denunciar.
	Sem número	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produção escolar</li> </ul>	Abertura de uma machamba escolar, no recinto escolar
	Sem número	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desistência escolar</li> </ul>	Os membros de CE devem ir ao encontro de alunos em vias de desistências
	Sem número	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparação de exames</li> </ul>	A direção de escola deve encontrar um fotógrafo para tirar fotos; O CE emprestar 3000,00 Mt a escola.
EC	Acta nr 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração do plano de actividades do CE</li> </ul>	Cada comissão de trabalho deve elaborar o seu plano
	Acta nr 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Balanço das actividades realizadas no ano 2022;</li> </ul>	O relatório foi aprovado
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentação, debate e aprovação do Plano de desenvolvimento 2022/2026</li> </ul>	As prioridades são ‘construção de mais salas e agua na escola
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversos</li> </ul>	Adquirir material para gradear as janelas
	Acta nr 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situação da desistência escolar</li> </ul>	Necessidade de reduzir com as desistências, e mapear alunos desistentes
Sem número	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparação de exames</li> </ul>	Os professores devem se dedicar com zelo nos exames	

Analisadas as actas encontradas, na (EA) há criação de comissões de trabalho e promoção de limpeza. Na outra (EB) tratou-se sobre casamentos prematuros, construção de salas de aulas’, este ultimo, foi igualmente notado na (EC). Ainda foi notório a elaboração de plano de actividades do CE em todas as escolas abrangidas nesta pesquisa, e em particular a (EC) que dispõe planos de actividades das comissões de trabalho. Por último em relação os encontros balanços, onde são exibidos relatórios como meio de verificação, com a excepção da (EC), nas escolas abrangidas não há relatórios de actividades dos CEs.

Segundo as entrevistas individualizadas, a forma de participação de membros de CE para a tomada de decisões, os respondentes (C1, C3, A1,A2, A3, e B3) afirmam o seguinte:

- “primeiro reunimos e explicamos.
- ao reunir, coloca-se a agenda, depois de discutir, decidimos juntos, significa que a decisão é conjunta.
- chamamos os PEEs para apresentar a decisão da escola.
- através dos membros do conselho de escola [...] o presidente do CE delibera e a direcção da escola executa;
- abordamos em plenário, e tem havido várias ideias dos participantes, e em coordenação com os membros de CE, unanimemente toma-se a decisão dependendo da concordância da maioria;
- cada participante contribui, e em consenso tiramos a ideia que a posterior é exarada em acta”.

Contudo, se as actas mostram assuntos e decisões tomadas para a sua execução a posterior, logo uma das formas de participação de membros é primeiro, por meio de se fazer presente nas reuniões convocadas, opinar ou seja dar opinião e ver a mesma a ser valorizada e por último estar presente na execução e monitoria das actividades. E os assuntos tratados nos encontros caracterizam a forma de participação, que consiste em opinar para depois discutir e submeter a votação, ou seja a tomada da decisão.

A outra forma de participação de membros de CE é verificada ordinariamente, como depreende o número 1 do Artigo 11 do Diploma Ministerial nº 46/2008 de 14 de Maio, que “ o Conselho da Escola reúne-se, pelo menos, três vezes por ano, devendo, no início de cada ano lectivo, apresentar [...] o relatório das actividades desenvolvidas no ano anterior e o seu plano de actividades do ano em curso”.

Assim, para assegurar a forma de participação de membros de CEs, Rumbane (2021), entende que é necessário o envolvimento da comunidade escolar nas diversas actividades que a escola precisa efectuar. O autor explica que o envolvimento garante a sensibilização e consciencialização dos membros de CE com vista a valorização do património escolar. De facto ao valorizar a escola, significa os membros terem uma influência no desempenho da mesma, o que torna relevante a sua participação.

Apraz-se aparecer com a perspectiva do Ibraimo (2014), cujo afirma que quando os assuntos são colocados, os membros participam num clima de abertura, debatem os problemas e apresentam as soluções, o que demonstra a existência duma forma de participação, activa.

A participação activa na escola acontece quando há o envolvimento da comunidade na vida da escola, da qual é representada pelo CE e este por comissões de trabalho.

#### 4.3.2. Quem toma as decisões

O entrevistado (A1) afirma que quando reunimos com o conselho de escola, como director “decido” sobre os assuntos, depois de ouvir o CE. Para os entrevistados (A2 e A3), dizem “chamamos a comunidade e questionamos, por sua vez, tiram ideias benéficas; solicitamos os PEEs para fazer conhecer o plano da escola”.

Na versão dos entrevistados do grupo focal, casos do (GA), explicam que o processo decisório “ decorre por meio de discussão, votação de ideias, e quanto reunir a maioria, o Presidente do CE delibera [...] ”. O (GC), explica que “os dirigentes do CE reúnem, daí convoca os PEEs para apresentar a decisão da escola, depois de reunir com a direcção da mesma, apresentar a ideia e auscultar”. Ainda nesta questão sobre ‘quem toma as decisões?’, somente o grupo (GB) assegurou que são os membros de CEs, depois o PCE e daí o Director da escola”. Portanto é o órgão que toma a decisão.

As respostas acima mostram uma das formas de participação de membros de CE é por meio de reuniões, e as decisões são discutidas pelo conselho de escola, e quanto reunir a maioria, o Presidente do CE delibera. Esta posição coincide com a visão de Gohn (2001), que entende que o Conselho de Escola sendo um espaço publico, as suas decisões devem ser tomadas por todos, após uma discussão com todos os segmentos.

O estudo mostra uma outra realidade que nalgumas escolas as decisões são tomadas pelos directores das escolas, caso do entrevistado (A1), como director, ‘eu decido’. Com esta posição, indica que o nível de decisão é de tendência ‘individual’ e o modelo de gestão é técnico-científica, que segundo Libâneo (2003), quando o processo decisório é centralizado no director escolar e as demais funções são bem definidas e detalhadas.

Portanto, a decisão individual, segundo Pires (2012), pode dar origem a conflitos se o mesmo quiser impor a sua vontade; pode identificar incorrectamente o problema e levar a soluções que não eliminem o problema, desvirtuando os objectivos pretendidos.

Dai que, a modalidade do processo deve ser dinâmico para chegar a tomada de decisão acertada, cujo entende Harrison (1996):

“A tomada de decisão é um processo dinâmico: complexo, impregnado de feedback e lateral, cheio de buscas, desvios, informações colecta e

informações ignorando, alimentadas pela incerteza flutuante, imprecisão e conflito; é uma unidade orgânica tanto de pré-decisão e estágios pós-decisão” (p. 49).

Na verdade o dinamismo referenciado serve de meio-termo para chegar-se a uma decisão que responda uma determinada situação, uma dúvida. Para isso, é necessário que haja diálogo como forma de participação, podendo ser personalizado ou colectivo.

### **3.3.2. Como ultrapassar as dúvidas na tomada de decisões**

Na questão sobre a existência de uma dúvida, após a tomada de decisão, como tem-se ultrapassado. O respondente (A2) avançou que explicam-se as vantagens da decisão tomada e aconselha-se a seguir a mesma. Uma outra forma, os entrevistados (B1 e C3) aclaram que “recorre-se a ideia da maioria”. Já o respondente (B3) observa que “se existir, [...] reunimos para decidir, ou então tentamos mostrar a essência da coisa”.

Os entrevistados do (GA) asseguram, uma vez reunida a decisão, segue-se para a sua execução. Enquanto os entrevistados (GC) certificam que não costumam existir discordâncias, depois da decisão. No entanto, grupo (GB) não explicou, como superam caso existam dúvidas sobre uma dada decisão.

Portanto, os respondentes assumem que o CE reúne o consenso, caso não, a decisão não passa. No entanto, seguir a ideia da maioria é encontrada como uma forma encontrada para responder as insistências num ambiente participativo e decisório, onde “a dinâmica da gestão da tomada de decisão resulta do processo dos efeitos das funções de tomada de decisão, umas sobre as outras e em combinação” (Harrison, 1996, p.49).

Conforme o autor acima em referência, as funções de tomada de decisão são: definição de objectivos de origem do assunto; busca de alternativas; comparar e avaliar alternativas; o acto de escolha; implementação da decisão; acompanhamento e controle.

Mediante o exposto, cada função representa uma forma de participação dos membros de CE na tomada de decisões, de modos a chegar a uma decisão final.

### **4.3.3. Representação e participação da comunidade na tomada de decisões escolares**

Nesta questão procurou-se entender, dos entrevistados ‘como é que a comunidade é representada para participar da tomada de decisões da escola.

Tabela 12. Representação e participação da comunidade para tomada de decisões escolares

<b>Entrevistados</b>	<b>Representação da comunidade</b>
A1	Comissão de apoio pedagógico: Pai e/encarregado de educação
A2 e A3	Comunidade; PEEs
B1 e C2	-----
B3, C1 e C3	Membros de CE; Líderes religiosos e comunitários no CE.
GA, GB e GC	Conselho de escola/ Membros de CE

Segundo a tabela 12, os entrevistados foram divergentes, um dos membros o (A1) declarou que a comunidade é motivada, e ele é da comissão de apoio pedagógico. Os respondentes (B1 e C2), não chegaram de responder a questão. Já os respondentes (B3, C1 e C3) entendem que a comunidade é representada pelos membros de CE; os membros aparecem quando são chamados; e também a representação no CE, é através de líderes religiosos e comunitários. Estes membros acreditam que a comunidade participa de forma representativa, através de membros de conselho de escola.

Na óptica dos respondentes dos grupos (GA, GB e GC), a comunidade é representada através do CE, ou seja a comunidade participa através de membros de CE, e em particular o grupo (GA), esclareceu que “se fôr a participação geral, é convocada toda a assembleia”.

É evidente que há laguna no que concerne a representação da participação da comunidade na escola para tomada de decisões, semelhante a isso, alguns entrevistados (B1 e C2) não apontam a sua representação na escola. Pois, “impõe-se que a participação efectiva da comunidade na gestão da escola, seja de forma organizada, [...] que é através dos Conselhos de Escola” (DNEP-MINEDH, 2015, p.5).

De facto, o Manual de CE, prediz que



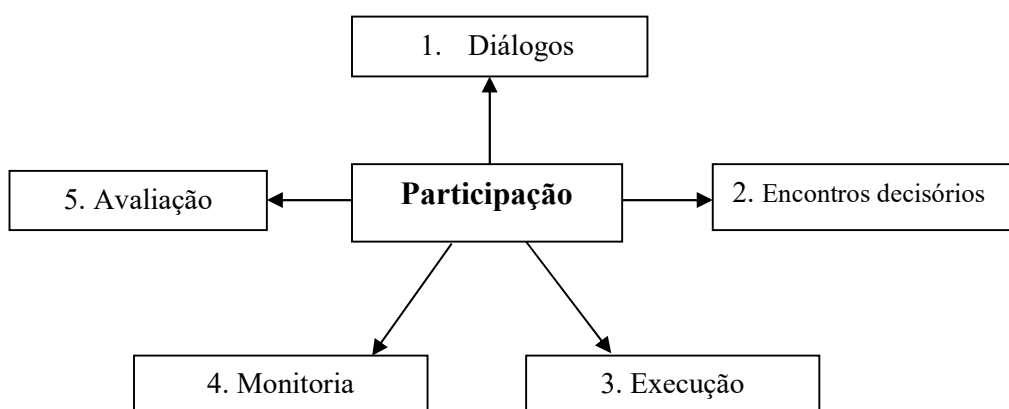
“o Conselho de Escola é constituído por todos os segmentos da comunidade escolar (director da escola, professores, pessoal administrativo, alunos e pais e/ou encarregados de educação, sendo presidido por um membro do grupo de pais e/ou encarregados de educação ou um membro do grupo da comunidade)” (DNEP-MINEDH, 2015, p.7).

Na opinião do autor deste estudo, a participação desses elementos na gestão da escola é indispensável. Porque, Augusto (2014), na sua pesquisa sobre o Papel do Conselho de Escola Primária Completa de Beleza sublinha que “não basta ter um órgão composto por todos os representantes [...] é preciso que cada um desses se empenhe para o bom funcionamento da escola” (p.170).

Uma vez notável que nas escolas há encontros, a comunidade escolar é representada pelo CE e diante disso, encontram uma forma de participar na tomada de decisões, que na óptica de Pires (2012) irá constituir o nível de decisão organizacional.

Em suma para participar é necessário que os actores estejam inseridos no órgão, condicionando-lhes que obedeçam os mecanismos do ciclo de participação, que neste estudo denomina-se DEEMA (Diálogo, Encontros decisórios, Execução de actividades, Monitoria das actividades e Avaliação), estes mecanismos são fundamentais para promoção da participação na gestão escolar. Vide o esquema do ciclo DEEMA abaixo:

Esquema 1: **Ciclo de participação - DEEMA**



Assim, o ciclo DEEMA proposto é encontrado como uma forma que ilustra os mecanismos de participação para/na tomada de decisão, e que torna evidente, uma prática democrática na gestão.

Aliás, para o engajamento no ciclo DEEMA, há procedimentos que Luck (2013, p. 35) descreve como formas de participação:

- a) a participação como presença; b) a participação como expressão verbal e discussão; c) a participação como representação política; d) a participação como tomada de decisão e; e) a participação como engajamento. No entanto, é fundamental trazer mecanismos que dinamizam a participação de membros de CE, através da presença de membros, debates, tomada de decisão e comprometimento ( p. 35).

Analisando os depoimentos dos entrevistados B1 e C2, infere-se que os membros de CE desconhecem os procedimentos decisórios, o que pode condicionar a falta de superação de certas dificuldades em processo de gestão na escola. Todavia, Luck (1998) avança que é necessário prover o conhecimento colectivo pela participação e pela conclusão de tarefas.

Quanto a questão sobre a representação de cada um na escola, todos os grupos não disseram a sua representação no CE, então, esta posição demonstra que existe o desconhecimento da representatividade no CE. Entretanto, a participação da comunidade na gestão escolar democrática ocorre através da representatividade dos diversos segmentos sociais, e o conselho da escola constitui o principal órgão (Buque & Timana, 2019).

#### **4.4. Categoria 4 - Influência de participação de membros do conselho de escola**

##### **4.3.1. Influência da participação de membros de conselho de escolas na tomada de decisões escolares**

Diante destes assuntos, são listadas as influências resultantes da participação de membros de CE na tomada de decisões escolares.

Tabela 13. Influências da participação de membros de CE na tomada de decisões escolares

<b>Esc</b>	<b>Actas</b>	<b>Assuntos tratados</b>	<b>Decisões tomadas</b>	<b>Influenciador da ideia/decisão</b>	<b>Tomador da decisão</b>
	Sem nr	Criação de comissões de trabalho; e	Revitalizar as comissões	DE	DE
		Situação de	Limpeza de urinários	PEEs	CE/PCE

EA		limpeza	em todas as 4ª Fs e abertura de aterros sanitários		
	Sem nr	Atraso dos alunos	Reunir com os PEEs para aliviar alunos em trabalhos caseiros	Líder comunitário	DE
	Sem nr	Vandalização das paredes de salas	Com fundos do ADE, construir o murro de vedação da escola	PCE	DE
	Sem nr	Preparação de exames	Cada aluno contribuir com 20,00mt para aquisição de cartão de estudante	PEEs	CE/PCE
EB	Acta nr. 1	Plano de cobertura de salas de aulas	Cada aluno contribui com 50, 00 Mt, e pedir apoio na empresa CCA	PEEs, PCE	CE/PCE
	Sem nr	Pontualidade e assiduidade de alunos e professores	Reunir com PEEs e alunos, depois com Professores.	DAE, PEEs	DE
	Sem nr	Situação de casamentos prematuros	Identificar raparigas e rapazes envolvidos, solicitar os seus PEEs e desencorajar, por fim denunciar.	PCE e PEEs	CE/PCE
	Sem nr	Produção escolar	Abertura de uma machamba escolar, no recinto escolar	PEE	CE/PCE
	Sem nr	Desistência escolar	Os membros de CE devem ir ao encontro de alunos em vias de desistências	PEE, PCE	CE/PCE
	Sem nr	Preparação de exames	A direcção de escola deve encontrar um fotógrafo para tirar fotos;	PEE	DE
			O CE emprestar 3000,00 Mt a escola.	DE	CE/PCE
EC	Acta nr 1	Elaboração do plano de actividades do CE	Cada comissão de trabalho deve elaborar o seu plano	DE	DE
	Acta nr 2	Balanço das actividades do ano 2022	O relatório foi aprovado		
		Apresentação, debate e aprovação do Plano de desenvolvimento 2022/2026	As prioridades são 'construção de mais salas e água na escola	DE	PCE/CE

		Diversos	Adquirir material para gradear as janelas	DE	DE
	Acta nr 3	Situação da desistência escolar	Necessidade de reduzir com as desistências, e mapear alunos desistentes	DE, PCE	DE
	Sem nr	Preparação de exames	Os professores devem se dedicar com zelo nos exames	DE	DE

No que tange a influência de participação de membros de CE na tomada de decisões, as actas constantes das pastas ditam que a (EA) decidiu “[...] os membros de CE, em todas as quartas feiras devem promover a limpeza dos urinários [...]”; para a (EB) a decisão foi “[...] os membros por escala, devem ir ao encontro do/a aluno/a em vias de desistência, para sensibilizar e devolve-lo/a a escola, e caso se trate de menor envolvido/a em uniões prematuras, devem ser denunciados os autores às autoridades [...]”. E por último na (EC) foi decidido que [...] a escola, através de fundos do ADE, deve construir o murro de vedação da mesma”.

No cômputo das entrevistas, face a influência da participação dos mesmos de CE, com a questão ‘a escola tem enfrentado alguns problemas durante a sua gestão, que problemas e como tem superado?’ os resultados apontam.

Tabela 14. Influência de participação de membros do CE na tomada de decisões

Resp.	Problemas existentes	Como superar/decisão tomada	Influenciador da ideia/decisão	Tomador da decisão
A1 A2 A3 B3 GA GB GC	• insuficiência de salas	• através dos 30% do ADE tentamos construir salas;	• PEEs, DE	CE/PCE
		• contribuição em valores para a cobertura de salas construídas e apoios	• PEEs	CE/PCE
	• vandalização das paredes das salas	• identificar os autores da vandalização;	• PEEs e PCE	CE/PCE
		• construir o murro de vedação	• PEEs	DE
	• abandono de	• deslocar às	• PEEs	CE/PCE

B1	alunos na escola	residências dos alunos para recupera-los		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>demora na contribuição de valores para apoio a escola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>solicitar as listas dos alunos que não contribuíram e dirigirem-se aos PEEs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PCE e DE</li> </ul>	CE/PCE
C1 GA GC	<ul style="list-style-type: none"> <li>falta de água na escola;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>construção de mais salas melhoradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PEEs</li> </ul>	CE/PCE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>fraca qualidade de salas de aluas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pedir apoios na comunidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DE</li> </ul>	DE

Ainda, no que tange aos problemas enfrentados pela escola durante a gestão e sua superação. Os entrevistados (A1, A2, A3 e B3) apontam a insuficiência de salas, segurança na escola e vandalização das paredes das salas. Neste caso, para a superação, os membros de CE decidiram que “através dos 30% do ADE construir salas; identificar os autores da vandalização”, e uma vez identificadas as crianças, solicitarem os seus pais para uma sensibilização. Adicionando, os entrevistados (A2 e A3) apontaram a vedação da escola, abertura de aterros sanitários e promoção da limpeza urinários nas 4<sup>as</sup> feiras, que foi iniciativa do CE. Já o (C3) expõe como dificuldades, a falta de água e fraca qualidade de salas de aluas, onde apresenta os PEEs propõem a construção de mais salas melhoradas.

Para o respondente (B1) disse:

“Um dos problemas é abandono de alunos, que para superar, os membros do CE deslocam-se às residências dos alunos, e recuperam alguns, mas outros alunos a resposta dos PEEs tem sido “já foram levados pelos seus tios” [...], portanto sem transferir. Dai, pedimos os membros do CE para reunir. Um outro problema tem sido a demora da contribuição e para superar os membros do CE solicitam as listas dos alunos que não contribuíram e dirigiram-se aos PEEs” (B1).

Tangente as dificuldades enfrentadas pelas escolas, os respondentes dos grupos (GA, GB e GC) afirmaram que “há”, de seguida, aponta a “fraca qualidade das salas e falta de água; falta de carteiras e insuficiência de salas, e por sinal disso, quando chove não há aulas. Numa outra versão, aponta que para a superação dos problemas, os grupos (GB e BC) admitem ser necessário com apoio da comunidade e da entidade de tutela. O grupo

(GA) trata que as dificuldades são superadas através da cooperação dos membros de CE com a direcção da escola e comunidade. Assim, está evidente com as afirmações acima, que há as dificuldades ou problemas nas escolas, cujas precisam de soluções, e por sua vez acontecem com a colaboração de todos membros do órgão.

#### 4.3.1. Influência da participação de membros de conselho de escolas na gestão da escola

Tabela 15. Influência da participação de membros de CE na gestão da escola

Intervenientes	Influências da participação de membros de CE		
	EA	EB	EC
Intervenção de membros de CE (PEEs, PCE, líderes, professores, membros de direcção)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura de aterros sanitários;</li> <li>• Construção de salas de aulas,</li> <li>• Construção do murro de vedação;</li> <li>• Colocação de portão de entrada á escola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção de salas;</li> <li>• Produção escolar- abertura uma machamba da escola;</li> <li>• Arrecadação de receitas - empréstimo de 3000, 00Mt á escola para despesas no período de exames;</li> <li>• Compra de chapas para cobertura de salas;</li> <li>• Pedido de construção de salas de aulas ao governo e aos parceiros locais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção do bloco administrativo;</li> <li>• Abertura do pomar da escola</li> </ul>

As influências destacadas pelos entrevistados são:

- “Construção de salas; produção escolar, através de abertura uma machamba da escola, com a qual arrecadam receitas. Por exemplo o CE emprestou 3000, 00Mt da caixa do CE a escola, para suportar as despesas no período de exames (B1).
- Membros do CE ajudam por exemplo a construção de salas de aulas; compra de chapas; pedido de salas ao governo e aos parceiros locais [...]”. (B3).
- Abertura do pomar da escola e a construção do bloco administrativo, através da iniciativa local, em particular o CE”. (C3).

A influência da participação de membros de CE em coordenação com a comunidade, os grupos entrevistados (GA, GB e BC) responderam que:

há influência, por exemplo abertura de aterros sanitários, construção de salas de aulas, murro de vedação, colocação do portão de entrada; busca de alunos em vias de desistências e construção de salas melhoradas por iniciativa local; e abertura e limpeza do pomar são actividades promovidas pelos membros de CE.

No âmbito de influência, constatam-se a limitação de alguns, como por exemplo o respondente (C1) não mencionou os problemas, apenas disse para a superação, explicam os casos ao conselho de escola, e este por sua vez dá a decisão. Enquanto o (C3) apresentou como dificuldades, a falta de água e fraca qualidade de salas de aulas, encontra partida não explica como as superam. Porém, estas limitações podem influenciar negativamente na gestão da escola, contrariando os anseios da participação de membros do CE na tomada de decisões, cujos visam promover a gestão num contexto democrático, com influências positivas.

Ora, assume-se que há imensas influências. Em virtude disso, o respondente (A1) disse “ com a gestão transparente na escola [...], reúne-se com todos os funcionários e apresenta-se os planos de orçamento por executar e também reúne-se com o CE para o mesmo efeito e outras actividades”.

Nos discursos destes entrevistados nota-se que existe uma influência por parte de membros de CE, com base nas decisões e o seu cumprimento dentro das possibilidades por um lado, e por outro parece não existir muita responsabilidade na sua efectivação, pois, o entrevistado (A2) declina-se dizendo “sobre a vandalização das salas, acho que não tem cura”.

Deste modo, pode-se apreender que o problema pode persistir na escola, e isso remete a necessidade de incrementar a participação da comunidade escolar nas decisões e na execução das mesmas. De tal forma que a participação activa tem por finalidade, melhorar o desempenho e desenvolvimento da escola (DNEP-MINEDH, 2015).

Buscando identificar a influência da participação de membros de CE, diante dos documentos, “deverá ser produzida a respectiva acta, que deve ser conservada em arquivo próprio” (Direcção Nacional do Ensino Primário – MINEDH, 2015, p.23). Ademais, o CE aprova os relatórios anuais da escola, segundo ilustra a alínea i) do Artigo 12 do Diploma Ministerial nº 46/2008 de 14 de Maio. Nota-se que não há encontros para aprovação de relatórios, logo, a participação de membros de CE é menos promovida pelas escolas.

Assim, torna evidente que a influência de membros do conselho de escola é notória quando participam da tomada de decisões escolares, e quando os mesmos fazem parte integrante da execução das mesmas. É desta forma que “a participação é uma habilidade que se aprende e se aperfeiçoa. Isto é, as diversas forças e operações que constituem a dinâmica da participação devem ser compreendidas e dominadas pelas pessoas” (Bordenave, 1992, p.46).

Enfim, a influência de participação de membros de CE, é mais evidente, quanto “há aderência dos PEEs ou membros de CE nas actividades” (C1). Em outros termos “a comunidade pode enfrentar problemas que podem ser solucionados com a participação de seus membros num mutirão” (Piletti, 2004, p.99).

Os dados indicam que a participação de actores educativos serve para facilitar a superação de dificuldades na escola, e para isso, é necessário que haja cooperação entre os actores, o que implica “agir conjuntamente de forma coordenada no trabalho, lazer, ou nas relações sociais, na busca de objectivos partilhados, em actividades conjuntas de diversão ou simplesmente no aprofundamento da relação” (Argyle, 1991, p.4).

Esta cooperação acontece quando “[...] os indivíduos, grupos e organizações avançam juntos, interagem e formam relações psicológicas com vistas a obter ganhos ou benefícios mútuos” (Smith, Carroll e Ashford, 1995, p.10).

Num dos estudos realizado pelo Nazir Ibraimo, em 2014, os dados apontam que “quando estamos a discutir os problemas da escola, sempre a participação é boa, porque cada qual sente e contribui” (p.119). Esta participação que é boa significa que tem uma influência positiva na vida da escola. Portanto, a questão que se coloca é que estratégias devem ser aplicadas para que a participação tenha influencia?

Logo, Machacaz (2009, citado pelo Ibraimo, 2014) defende para que a participação aconteça nas organizações escolares, é imperioso que o líder da organização que crie mecanismos e estratégias que possibilitem uma cultura de participação, onde o diálogo e a cooperação façam parte. Contudo, para que essa participação seja activa, deve ser “[...] de acordo com quatro critérios, nomeadamente, democraticidade, regulamentação, envolvimento e orientação” (Basílio, 2014, p.81).



#### 4.4. Categoria 5 - Estratégias de promoção da participação de membros de conselho de escolas na tomada de decisões escolares

##### 4.4.1. Gestão partilhada na gestão da escola

No tocante a este ponto, a análise documental baseou-se na prática da gestão partilhada, seguida da participação da comunidade escolar, depois as normas de trabalho e por fim o reconhecimento pela participação.

Tabela 16. Gestão partilhada na gestão da escola

Gestão partilhada na tomada de decisões		Escolas			Obs.
		EA	EB	EC	
Decisão partilhada:	Visto do DE nos Planos de actividades	Sem visto	Plano de 2022	Sem visto	EB
Participação da comunidade escolar:	Numeração dos encontros de membros de CE (actas)	Sem numeração	Com 1 numeração	Com numeração	EC
Normas de trabalho (mandatos):	Actas de revitalização do CE	2017	2020	2020	EB/ EC
Reconhecimento pela participação:	Premiações/distinções de membros de CE	Sem distinção	Sem distinção	Sem distinção	---

##### 4.4.1.1. Decisão partilhada

A (EB) é única escola entres as abrangidas nesta pesquisa que apresenta o visto do ‘DE’ no plano de actividades do CE, e as restantes (EA e EC), os seus documentos não apresentam visto.

Nas entrevistas individuais, o entrevistado, (A1) entende que com uma gestão transparente, o incentivo, a valorização dos membros do conselho de escola e outras pessoas e por fim o respeito, melhora a sua participação, por que sentem-se motivados e valorizados. Já o (A3) expõe que a união e colaboração entre os membros da direcção da escola, conselho de escola e a comunidade, e entendimento entre as partes, faz da participação na escola ser efectiva. Esta ideia foi reforçada pelos respondentes do grupo (GA), que consideram ser necessário garantir a manutenção da colaboração dos membros de CE e a direcção da escola.

Os entrevistados A3, C1 e C3 advertem:

“ [...] deve-se promover a capacitação de membros de CEs, com direito de lanche no acto; fazer intercâmbios/troca de experiências entre escolas/ZIPs pela parte do governo; e as decisões ou actividades devem ser extensivas para as pessoas que não têm educandos na escola, desde que residam na área da escola” (A3, C1 e C3).

Adicionalmente, os entrevistados do grupo (GC), admite na dinâmica da execução das tarefas; e promoção de capacitações de membros de conselho de escolas”.

A partir destas constatações, pode-se afirmar que os respondentes referiram que precisa continuar com a participação activa dos membros, baseada na colaboração entre a ‘d direcção da escola -conselho de escola-comunidade escolar’, e praticamente a participação destes deve gerar mudanças positivas tanto para os actores como para a instituição. Para isso, Villela (1997) admite que os eixos da mudança que propiciam a participação são: gestão baseada na escola; os movimentos sociais; a descentralização; a autonomia e a legitimidade.

#### **4.4.1.2. Estimular a participação de membros da comunidade escolar**

Examinando as actas da (EA), consta que não são enumeradas, a (EB) tem apenas um encontro enumerado, enquanto a (EC) tem os seus encontros enumerados.

Nesse sentido, se reflectirmos sobre a prática de enumeração dos encontros, pode-se concluir que as instituições não calendarizam os seus encontros, como forma de estimular a promoção da participação de actores educativos na tomada de decisões, em várias unidades das escolas.

A ideia de calendarizar os encontros para a promoção da participação, precisa criar mecanismos, como Silva (2014) considera que os mecanismos mais actantes dentro da unidade escolar são a Assembleia Geral Escolar, o Conselho Escolar e o Conselho de Classe. Ademais, o número 2 do Artigo 8, do Diploma Ministerial 46/2008, apresenta que os órgãos de consulta da escola são: a) conselho pedagógico, b) Assembleia geral da escola, c) Assembleia geral da turma e d) Conselho Geral de turma.

Portanto, estes mecanismos de calendarização de encontros e outros extraordinários, incrementam a gestão democrática da escola.

#### **4.4.1.3. Normas de trabalho-trabalho em equipa e acompanhamento e orientação**

Concernente as actas de revitalização do CE, os documentos revelam que a da (EA) teve a sua revitalização em 2017, pois é a única acta disponível que evidencia. As restantes (EB e EC), os CEs foram revitalizados em 2020. E insistentemente, o entrevistado (C3) afirma que para a melhoria da participação dos membros de CE na tomada de decisões é necessário cumprir com a revitalização dos CEs, justificando, ele disse “ se há entrada de novos membros, vão dar forças ao conselho de escola e trazer outras ideias que desenvolvem, também as pessoas vão precisando fazer parte de CE”.

Segundo (Omena, 2020), os CEs são criados como órgãos de controlo social, como forma de gestão participativa da educação. E quando o mandato expirar, as escolas devem promover “ a revitalização do Conselho de Escola, [...] até 45 dias após o início do ano lectivo” (DNEP-MINEDH, 2015, p.10).

#### **4.4.1.4.Reconhecimento colectivo pela participação nas tarefas**

Em relação a premiação/distinção de membros de CEs, atestou-se que em todas as escolas desta pesquisa, os membros de CE não são premiados, ou seja não há distinção dos membros pela participação activa na gestão da escola.

Num outro instante, os entrevistados (A2 e B3) avançam que “devia existir incentivo que não seja mensal e explicar que a tarefa de membro não é remunerável”. Estes discursos, mostram que os membros têm a percepção que a tarefa não é remunerável, mas deve existir ‘incentivo simbólico’ pelo que fazem para o bem da escola. Com isto, percebe-se claramente que é necessário o reconhecimento pela participação nas tarefas da escola.

Salienta-se que a falta de premiações/ distinções, que por outras palavras são incentivos, numa organização não motiva a competitividade de membros para participarem das actividades.

Diante disso, Miller, Barbosa e Lima (2014), consideram que a questão da motivação humana relaciona desejo e motivo, que fazem parte da subjectividade humana, fazendo com que o indivíduo seja um sujeito activo tendo autonomia para gerar transformações diante das demandas impostas a ele. Nesse caso, a escola contribui para a formação desse sujeito activo, quando se transforma de um modelo de gestão, focada na exclusão e falta de competição, para um modelo mais comunitário, permitindo que os sujeitos se

insiram em actividades e práticas mais democráticas, no intuito de que a escola é da comunidade.

Esse incentivo de membros cria uma motivação dos participantes, que segundo David McClelland (1955) é a partir da satisfação de suas três necessidades: 1 – de realização, 2 – de poder e 3 – de associação.

#### **4.4.1.5. Garantir recursos necessários para processos participativos**

Neste aspecto, os entrevistados do grupo (GB) explicam que “com a construção de salas melhoradas; aquisição de carteiras; elevação de nível de classes leccionados na escola e coordenação entre a direcção da escola-professores-alunos-comunidade, melhora a participação de membros de CE na escola”. Igualmente, o (C3) disse que a construção de salas melhoradas na escola melhora a participação de alunos. Continuando, o respondente (GB), deu exemplo que, “os alunos abandonam os estudos nas escolas, onde não há salas melhoradas, porque o seu uniforme rasga-se ou suja facilmente”.

Das análises das sugestões acima, é possível entender que os membros de CE não se beneficiam das capacitações, aliás não há promoção. Por conseguinte, vão adquirindo conhecimentos sobre os mecanismos de participação mediante os encontros, ou mesmo actividades que tiverem a oportunidade. Enquanto isso, Basílio (2014) sustenta que a gestão é baseada na delegação de poder até aos níveis mais inferiores da gestão escolar.

Como se pode ver nas sugestões dadas, a participação pode ser motivada de três condições: uma por actualização dos actores/membros, outra por dinamismo de projectos de desenvolvimento, e por condições físicas e materiais. Dai que “é preciso operacionalizá-las por meio de acções concretas” (Silva et. al, s/d).

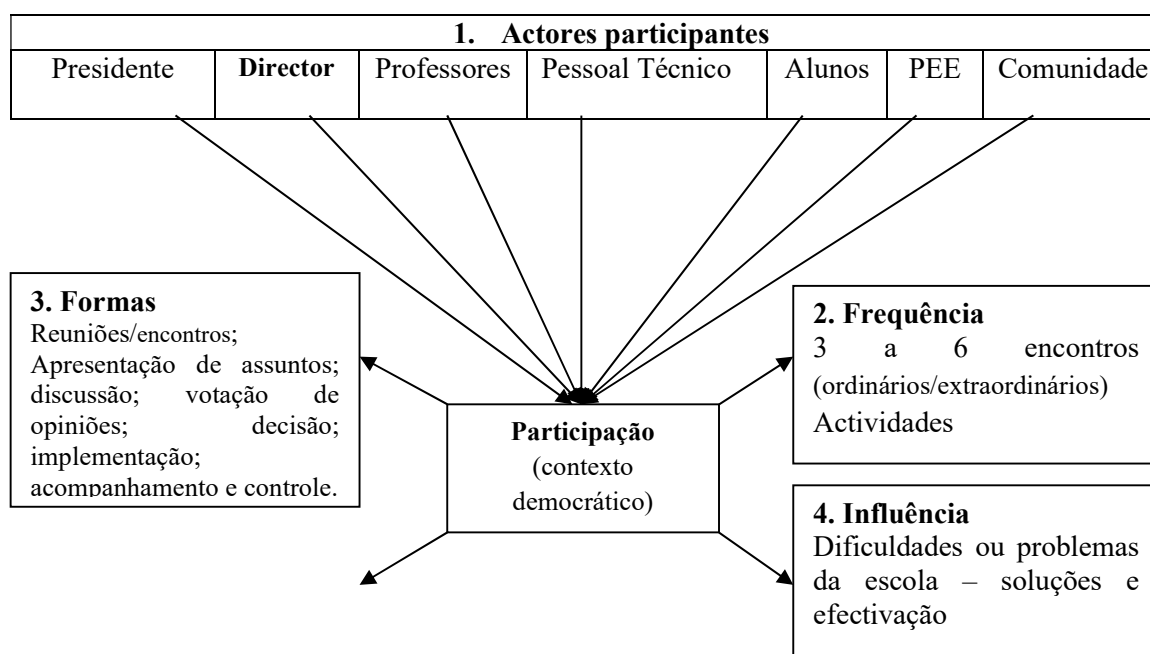
E segundo Lima (2008) citado em Basílio, trata a participação em dois planos:

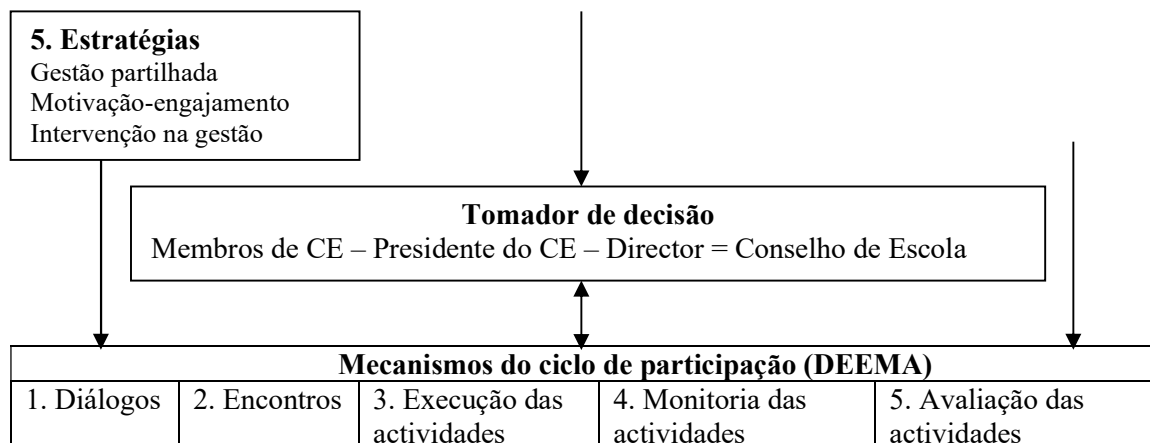
“(i) Plano das orientações para a acção organizacional que pode ser classificada em participação consagrada e participação decretada. A primeira consiste na consagração do direito de participação na Constituição da República ou na Lei que orienta o Sistema Nacional de Educação; a segunda significa que a participação sendo um direito já aparecesse nos regulamentos escolares. Ou seja, é regulamentada a participação no seio das escolas. (ii) Plano da acção organizacional- trata-se da participação praticada pelos actores”(2014, p.81).

No entanto, os depoimentos acima, esclarecem que a participação de membros de uma organização é alimentada com uma postura social positiva dos actores, que se sentem autónomos, isto é, eles são autores do progresso da instituição. E afirmam Barbosa e Gomes (2020) que a partir da interacção social em práticas sociais significativas como a das assembleias gerais é fundamental para formação de um outro ser humano. Isto é, um ser humano mais reflexivo e crítico e ao mesmo tempo proactivo e comprometido com a colectividade e solidariedade. Dai que percebe-se dos membros de CE encontram o bom relacionamento dos actores, e a manutenção da colaboração dos mesmos, como estratégia de cativar a sua participação.

Dourado (2005), entende que uma maior participação da comunidade escolar (alunos, professores, pais e encarregados da educação, grupos associativos locais, etc.) nas decisões e no dia-a-dia da escola, como elemento básico para a democratização das escolas e para produção de avanços significativos resultantes de opiniões diferentes. Para isso, precisa do envolvimento activo, participativo, produtivo e flexível, de todos seguimentos da comunidade escolar com possibilidades de opinar e sugerir, tendo em vista a melhoria e o bom andamento e o alcance dos objectivos da escola. (Burnitt e Gunter, 2013). Portanto, o esquema a seguir apresenta resumidamente, aqueles que são os mecanismos de participação de membros de CE na tomada de decisões, uma possível clarividência de práticas da gestão escolar democrática.

**Esquema 02. Mecanismos da Participação de membros de CE na tomada de decisão no contexto democrático**





## CONCLUSÃO

Neste estudo, analisa-se mecanismos da participação de membros do conselho de escola na tomada de decisões nas escolas, com o tema sobre a Participação de Membros do Conselho de Escolas na Tomada de Decisões, no Contexto da Gestão Democrática em Angoche, as conclusões foram orientadas com base nas visões teóricas traçadas e sustentadas, e no trabalho empírico realizado, do qual permite mostrar algumas conclusões.

Começando pela grande questão de partida que deu início a esta investigação: “*Que mecanismos os membros do conselho de escola usam para participar da tomada de decisões nas escolas do distrito de Angoche?*”

Partindo dos dados obtidos durante a análise, compreende-se que a participação acontece ao fazer parte - ter opinião -tomar decisão, num determinado evento, onde tratam-se assuntos de carácter público ou comum, seguidamente ao monitorar e avaliar a execução das decisões tomadas.

Em relação os mecanismos que os membros de CE usam para tomada de decisões, numa primeira fase foi levantada a questão quem *são os actores que participam no conselho de escola para tomada de decisões*. E os dados que apontam que participam os membros do conselho de escola, nomeadamente: Presidente do CE, Membros de direcção, Professores, Pais e/ou Encarregados de Educação e Líderes comunitários. Os seus encontros são presididos pelos Presidentes de CE, pez embora nos encontros não há registo dos seus participantes, por isso, os alunos são participantes figurantes, pois nas actas de reuniões não são referenciados, encontra partida os entrevistados afirmam a

sua participação. E ainda os dados versam que há a exclusão de alunos e do Pessoal Técnico Administrativo, este último, em nenhum dos encontros consta, assim como na relação de membros de CE são referenciados.

O estudo identificou que a frequência da participação de membros de conselho de escola na tomada de decisões situa-se entre três a seis encontros por ano de acordo com os entrevistados, e de um a seis encontros segundo as actas, logo a variação da frequência nos encontros é de um a seis ao ano, mas com isso; não há enumeração das actas de encontros nalgumas escolas. Ademais, nesta participação, primeiro a escola reúne com o CE, depois decide sobre uma dada actividade, daí, são convocados os PEEs/, reúne-se e produz-se acta para validar as decisões; de seguida são criadas comissões de trabalho.

Percebe-se que os CEs de escolas não têm tido iniciativas próprias para reunir com diversos actores ou mesmo promover algumas actividades, passando a depender da iniciativa das escolas. Portanto, se a escola não ter iniciativa de reunir ou promover uma actividade, logo, a probabilidade é de estar estático, tornando-o passivo.

A escola perde o seu contexto democrático, que é materializado pela existência do CE, na medida que a escola não proporcionar encontros, envolvendo todos os membros do órgão para discutir assuntos do progresso da escola.

O estudo apurou que as formas de participação de membros de conselho de escolas são por meio de reuniões, sendo ordinárias ou extraordinárias, onde há discussão de ideias, votação de opiniões e deliberação da decisão pelo Presidente do CE e finalmente a decisão é assumida pelo CE quando reunir-se a consensualidade da ideia.

Nas escolas percebe-se que os membros de CE não estão engajados na gestão da escola, pois uns revelam que os membros não participam, outros apontam que há encontro, mas não os descrevem os assuntos. Mais adiante, o estudo revela que há influência da participação de membros, porque nota-se a existência de dificuldades ou problemas, por exemplo 'insuficiência de salas, vandalização das paredes das salas, abandono de alunos na escola, demora de contribuição de valores para apoio a escola, falta de água na escola e fraca qualidade de salas de aluas' dos quais precisam de soluções, e somente estas, são solúveis com a colaboração de todos os membros do órgão.

Ora, assume-se que há imensas influências por parte de membros de CE, com base nas decisões e o seu cumprimento dentro das possibilidades por um lado, mas por outro, parece não existir muita responsabilidade na sua efectivação, pois, o entrevistado (A2) declinou-se dizendo “sobre a vandalização das salas, acho que não tem cura. Associado a isso, constata-se a limitação de alguns, como por exemplo o respondente (C1) não mencionou os problemas da escola. Sendo assim, torna evidente que a influência de membros do conselho de escola é notória quando participam da tomada de decisões escolares, e quando os mesmos fazem parte integrante da execução, monitoria e avaliação das mesmas.

Ademais, um outro dado apurado é as escolas formaram comissões de trabalho, o que implica que cada grupo estaria empenhado em certas actividades.

A forma estratégica de promover a participação de membros de CE na tomada de decisões, segundo revelam os estudos é baseada nas seguintes estratégias:

- colaboração entre a ‘d direcção da escola -conselho de escola-comunidade escolar e entendimento entre as partes;
- gestão transparente na escola;
- valorização dos membros do CE e outras pessoas, sinal de respeito;
- promoção de capacitação de membros de CEs;
- Fazer intercâmbios/troca de experiências entre escolas/ZIPs;
- extensão das decisões ou actividades para outras pessoas desde que residam na área da escola;
- calendarização de encontros e promoção de encontros extraordinários;
- cumprimento da revitalização dos membros de CE;
- incentivo moral ou material de membros de CE mais dedicados;
- construção de salas melhoradas;
- aquisição de carteiras escolares; e
- elevação de nível de classes lecionadas na escola.

Para a concretização estratégica dos mecanismos da participação de membros de conselho de escola na tomada de decisões precisa de motivação, engajamento, daí o



desenvolvimento institucional. Assim, pode-se concluir que quanto mais engajado estiver, mais influência terá para a superação de desafios da organização.

Ao longo da discussão de dados e confrontação com a literatura e políticas públicas educativas, as abordagens da análise da legislação geral e específica do Sistema Nacional de Educação moçambicana, declinam ter atenção especial na aplicação das políticas educacionais nas escolas.

## **SUGESTÕES**

A partir das conclusões do presente estudo, apresentam-se as seguintes sugestões:

- Dinamizar o envolvimento dos actores educativos a participarem no conselho de escola para tomada de decisões e nas actividades da escola, através de vários segmentos provenientes da comunidade escolar;
- Para se comunicar com os actores (comunidade escolar, outros órgãos e instituições), deve-se elaborar e arquivar os seguintes documentos: ‘Convocatória, Carta Formal, Comunicado, Acta da Reunião, Aviso e Relatório’;
- Assegurar o registo e actualização da lista nominal de membros de CE e outros influentes;
- Melhorar a frequência de participação de membros de CEs, assumindo-a como prioridade na gestão escolar, calendarizando os encontros e marcar o numerário dos mesmos;
- Pautar pela aderência e engajamento dos PEEs ou membros de CE nas actividades da escola;
- Produzir relatórios de períodos de análise de actividades e submeter para a sua aprovação/apreciação no órgão;
- Promover encontros-balanço para aprovação de relatórios nos períodos regulamentados;
- As escolas devem revitalizar os Conselhos de Escola até 45 dias após o início do ano lectivo;
- Fomentar capacitação de membros de CEs e marcar intercâmbios para troca de experiências entre escolas/ZIPs;

- O Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano, por sua vez deve promover capacitações em matéria de gestão escolar, com enfoque a democrática e participativa dos conselhos de escola e seu funcionamento;
- Criar mecanismos de incentivos aos membros de conselho de escolas e outros actores activos que participam na gestão escolar; e
- As escolares devem aplicar os mecanismos de ciclo de participação “DEEMA” para promoção da participação de membros de CE na tomada de decisões.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- Antunes, Ângela. (2002). *Aceita um conselho? Como organizar o colegiado escolar* (2ª.ed) v.8. São Paulo, Brasil.
- Argyle, Luo Lu, Michae. (1991). Happiness and cooperation. ([https://doi.org/10.1016/0191-8869\(91\)90032-7](https://doi.org/10.1016/0191-8869(91)90032-7)).
- Assane, Adelino Inácio & Juliasse, Arlindo Cornélio Ntunduatha. (2017). *Escola como uma base para o povo tomar o poder? Diálogo entre Samora Machel e Paulo Freire*. Movimento-Revista de Educação, Niterói. 4(7) 209-227.
- Batista, Afonso Valente. (2011). *Descubra o líder que há em si. Valorize as suas capacidades e destaque-se dos demais*. Alfragide: Livros d'Hoje – Publicações Dom Quixote.
- Batista, Neusa. Chaves., & Pereyra, Miguel Atanásio. (2020). *A gestão democrática da escola pública em contextos de reformas educacionais locais: Estudo comparado entre Brasil e Espanha*. Arquivos Analíticos de Políticas Educativas, 28(2).(<https://doi.org/10.14507/epaa.28.4285>).
- Basílio, Augusto (2014). *Papel do conselho de escola no sistema educativo Moçambicano: um estudo de caso*. Tese apresentada à Universidade Católica Portuguesa.
- Bilhim, João Abreu de Faria. (1996). *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas*. Lisboa, Portugal: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bordenave, Juan Enrique. Diaz. (1994). *O que é participação*. (8ª.ed.). São Paulo, Brasil: Editora Brasilienses.
- Brito, Renato de Oliveira (2013). *Gestão e comunidade escolar: Ferramentas para a construção de uma escola diferente do comum. Desafios contemporâneos nas redes de ensino Liderança Compartilhada Relações Organizacionais de*

*Empoderamento.* <https://socialeducation.files.wordpress.com/2015/01/brito-gestao-e-comunidade-escolar.pdf>).

Buque, Nelson Lucas Mahetane & Timana, Carlos António (2019). *Gestão escolar democrática: Papel dos conselhos de escola na gestão escolar democrática*. II Encontro Nacional de Pesquisa em Educação, Maputo.

Cardoso, Maria Ermandina (1998). *Trabalho em Equipe – Uma Estratégia de Gestão*. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/104500/Trabalho%20em%20equipe%20uma%20estrat%C3%A9gia%20de%20gest%C3%A3o.pdf?sequence=1&isAllowed=y>).

Carvalho, Jose Crespo de. (2010). *Logística e gestão da cadeia de abastecimento* (E. Sílabo, ed.). Lisboa, Portugal.

Catunda, Rosangela & Neto, Edgard Pedreira de Cerqueira. (1996). *Times de Trabalho Autodirigido*. São Paulo, Brasil: Editora Pioneira.

Certo, Samuel Caravantes. (2005). *Tomada de decisões*. In: *Administração moderna* (9ª. ed). São Paulo, Brasil: Pearson, cap. 7, p. 123-145.

Chuquela, Stela Lucrécia da Conceição (2018). *Papel do Conselho de Escola na Gestão Democrática: Caso da Escola Primária Completa de Khongolote*. Monografia. Universidade Eduardo Mondlane.

\_\_\_\_\_. *Conceito de participação*. (11 de Março de 2012). Disponível em <https://conceito.de/participacao>).

Coutinho, Carlos Nelson. (2000). *Contra a corrente: ensaios sobre democracia e socialismo*. São Paulo, Brasil: Cortez.

Cunha, Miguel Rego Arménio; Cunha, Rita & Cabral-Cardoso, Carlos. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª. ed.). Lisboa, Portugal: Editora RH, Lda.

Drescher, Carla Hulda Pfeifer. (2014). *A Importância do Conselho Escolar Para a Gestão Democrática da Escola*. Brasil. [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/3128/Drescher\\_Carla\\_Hulda\\_Pfeifer.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/3128/Drescher_Carla_Hulda_Pfeifer.pdf?sequence=1)).

Dourado, Fernandes Luiz. (2005). *Reorganização dos Sistemas público e privado da Educação Superior no Brasil*. Universidade de Brasília, Brasil. 11(20). 103-117. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193520514007>).

\_\_\_\_\_. Diploma Ministerial n° 46/2008 de 14 de Maio, (Regulamento Geral do Ensino Básico).

Felinto, Paola Ceccon. (2014). *Gestão Escolar na Perspectiva Democrático* –

Participativa. Curitiba, Brasil.  
<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/47216/R%20-%20E%20-%20PAOLA%20CECCON%20FELINTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Fernandes, Maria Cristina da Silveira Galan & Ramos, Gêssica Priscila. (2010). *Conselho escolar, participação e qualidade da educação no âmbito da gestão democrática*. Revista Eletrônica de Educação. São Carlos, SP: UFSCar, v. 4, no. 2, p. 210-224, nov. 2010. Disponível em (<http://www.reveduc.ufscar.br>).

Fonseca, João José Saraiva. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, Apostila.

Freire, Paulo. (1979). *Educação e mudança*. Rio de Janeiro, Brasil: Paz e Terra.

Gil, António Carlos. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo, Brasil: Atlas.

Gil, António Carlos. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª. ed). São Paulo, Brasil: Atlas.

Gil, António Carlos. (2007). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais* (1. ed). São Paulo, Brasil: Editora Atlas.

Gohn, Maria da Gloria. (2001). *Os Conselhos Gestores e Participantes Sociopolítica*. São Paulo, Brasil: Cortez.

Gois, Armanda Lutuana Belo de. & Silva, Daise Kelly Alves da. (2005). *A Importância da Gestão Democrática no Processo de Educação e Formação Escolar*. [www.cchsa.ufpb.br/portalantigo/index.php?option=com...gid](http://www.cchsa.ufpb.br/portalantigo/index.php?option=com...gid).

Gomes, Maria Elasir & Barbosa, Eduardo. Fernandes. (s.d.). A técnica de Grupos Focais para Obtenção de dados qualitativos. Educativa - Instituto de Pesquisas e Inovações Educacionais. ([http://www.tecnologiadeprojetos.com.br/banco\\_objetos/%7B9FEA090E-98E9-49D2-A638-6D3922787D19%7D\\_Tecnica%20de%20Grupos%20Focais%20pdf.pdf](http://www.tecnologiadeprojetos.com.br/banco_objetos/%7B9FEA090E-98E9-49D2-A638-6D3922787D19%7D_Tecnica%20de%20Grupos%20Focais%20pdf.pdf)).

Guerra, Leila Boni. (2002). *A criança com dificuldades de aprendizagem: considerações sobre a teoria – modos de fazer*. Rio de Janeiro, Brasil: Enelivro.

Harris, Paul Lee. (1980). Processing information within implicit personality theory. (<https://doi.org/10.1111/j.2044-8260.1980.tb00349.x>).

Harrison, Kathryn. (1996). The regulator's dilemma: regulation of pulp mill effluents in the Canadian Federal State. Canadian Journal of Political Science Revue Canadienne de Science Politique 29: 469-96.

Higgins, Edward Tory. (2006). *Value from Hedonic Experience and Engagement*.

Psychological Review, 113, 439-460. (<https://doi.org/10.1037/0033-295X.113.3.439>).

Ibraimo, Mahomed Nazir (2014). *O Conselho de escola. Como espaço de participação da Comunidade*. Tese, Universidade Católica Portuguesa.

Lakatos, Eva Maria & Marconi, Marina de Andrade. (1999). *Técnicas de pesquisa* (3ª.ed). São Paulo, Brasil: Atlas.

Libâneo, José Carlos. (2003). *Organização e gestão da escola: Teoria e prática.*( 4ª ed). Goiânia, Brasil: Editora Alternativa.

Libâneo, José Carlos (2015) *Formação de professores e didática para desenvolvimento humano*. Educação e Realidade. Porto Alegre. v. 40, n. 2, p. 629 -650.

Libâneo, José Carlos. (2013).Didática. (2ª ed). São Paulo, Brasil: Cortez.

Lima, Licínio Cantarino de. (2018). *Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública?* Educar em Revista, 34(68), 15-28. (<https://doi.org/10.1590/0104-4060.57479>).

Lima, Licínio Cantarino de. (2014). *A Gestão Democrática das Escolas: do Autogoverno à Ascensão de uma Pós-democracia Gestonária?*. Instituto de Educ. Soc., Campinas. Brasil. 35(129)1067-1083. (<https://www.scielo.br/j/es/a/smG9JRgD8PjyNyMyZMRXf7H/?format=pdf&lang=pt>)

Lima, Manolita Correia. (2008). Monografia: a engenharia da produção acadêmica. (2ª ed). rev. actual. São Paulo: Saraiva,

Lordêlo, José Albertino Carvalho & Pontes, Márcia. (2009). *Poder, representação, participação, conhecimento e decisão a CPA da UFBA*. p.86-101. (<https://books.scielo.org/id/wd/pdf/lordelo-9788523209315-05.pdf>).

Lück, Helisa. (2013a). *Gestão Participativa na escola*. (11.ed). Rio de Janeiro, Brasil: Editora Vozes.

Luck, Heloísa. (2005). A gestão pedagógica da organização curricular com foco na superação da distorção idade-série. *Gestão em Rede*. n. 62, p. 10 – 14.

Luck, Heloísa. (1998). A dimensão participativa da gestão escolar. *Gestão em Rede*, Brasília, n.9, p. 13-17.

Macamo, Ernesto Mário (2015). *Insucesso Escolar em Moçambique. Estudo de caso na Escola Secundária Graça Machel*. Dissertação de Mestrado, Universidade Aberta. Departamento de Educação e Ensino a Distância, Lisboa.

Maloa, Pedro Marcelino & Machado, Joaquim. (2011). *Práticas Democráticas na*

*Escola – Um Estudo de Caso.*

- Marconi, Marina de & Andrade Lakatos, Eva Maria. (2003). *Fundamentos de metodologia Científica* (5ª. ed). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Martins, Yury Allyson Joca & Fernandes, Andreia Ximenes. (2014). *A participação do conselho escolar nas escolas de ensino fundamental*. Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB. Redenção – Ceará. Brasil.
- Maximiano, António Cesar Amaru. (2000). *Introdução à Administração*. (5ª.ed). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Mcclelland, David Clarence. (1955). *Studies in motivation*. East Norwalk, USA: Appleton -Century-Crofts.
- Miller, Stuart; Barbosa, Mendonça Vieira. & Lima, Suryam Guimaraes. (orgs.). (2014). *Educação e humanização: as perspectivas da teoria histórico-cultural*. São Paulo, Brasil: Paco Editorial.
- Minayo, Maria Cecília de Souza. (2008). *O desafio do conhecimento*. (11ª. ed). São Paulo, Brasil: Hucitec.
- Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (2015). *Manual de Apoio ao Conselho de Escola Primária*. Maputo, Moçambique.
- Mitchell, Terence Ron. & Larson, James Ron. (1987). *Peoplein Organizations*. Singapore: MCGrawHill.
- Monteiro, Jamir Mendes. (2006). *Da Organização Vertical para a Organização Horizontal: aspectos da transição empresarial, tendo um sistema ERP como elemento facilitador*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Universidade Católica de Santos – UNISANTOS, Santos. São Paulo. Brasil.
- Moritz, Gilberto Oliveira & Pereira, Maurício Fernandes. (2011). *Processo Decisório*. (2ª.ed.). Santa Catarina, Brasil: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina / IF-SC. (<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/206389/2/CST%20GP%20-%20Processo%20decis%C3%B3rio%20-%20MIOLO.pdf>).
- Mutumucio, Inocente. (2008). *Módulo: Métodos de investigação, apontamentos*. Obra não publicada. Maputo: Centro de Desenvolvimento Académico.
- Paro, Vítor Henrique. (1992). *Gestão da Escola Pública: a Participação da Comunidade*. R. bras. Est. pedag., Brasília. v 73, n.174, 255-290. (<http://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/rbep/article/view/1092/831>).
- Patterson, Paul Yu Tim. & De Ruyter, Ko. (2006). “*Understanding Customer*

*Engagement in Services,*” Advancing Theory, Maintaining Relevance, Proceedings of ANZMAC 2006 Conference, Brisbane, 4-6 December.

- Pereira, Rodrigo. (2009). *Conselhos Escolares: a participação das comunidades e as implicações sobre o cotidiano da escola pública*. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão.
- Piletti, Nelson. (2004). *Sociologia da educação*. São Paulo, Brasil: Ática.
- Pinto, Carlos António. Marques; Rodrigues, José Augusto Manuel. Salgado; dos Santos, Américo; Melo, Luís Tavares & Moreira, Maria Araldina Dina. (2010). *Fundamentos de gestão*. (3ª ed). Barcarena: Editorial Presença.
- Pires, Isabel Maria Gomes (2012). *Lideranças Intermédias: tomada de decisão e comunicação em Departamento Curricular num Agrupamento de Escolas (estudo de caso)*. Dissertação, Universidade Aberta.
- Préve, Altamiro Damian; Moritz, Gilberto de Oliveira & Pereira, Maurício Fernandes. (2010). *Organização, Processos e Tomada de Decisão*. UFSC. Brasília, Brasil.
- Razão, Quentino Agostinho (2019). *A Influência da Gestão Participativa na Motivação da Comunidade Interna: caso de Escola Secundária de Catembe – Maputo*. Dissertação de Mestrado. Universidade Eduardo Mondlane.
- Robbins, Stephen P. (2009). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. (8ª.ed.). São Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall (Tradução de Reynaldo Marcondes).
- Roesch, Sylvia Maria Azevedo; Becker, Grace Vieira; Mello, Maria Ivone de. (1999). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso* (2ª. ed). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Rumbane, Sebastião Juvêncio (2021). *A Participação da Comunidade Escolar na Gestão dos Espaços Educativos: Caso Escola Secundária da Machava-sede, Matola, Maputo/Moçambique*.
- Salvioni, Daniela; Gandini, Giuseppina; Franzoni, Simona e Gennari, Francesca (2012). *The Role of Key Actors in School Governance: An Italian Evidence*. US- China Education Review, B10, 881-897.
- Santos, António José Robalo. (2008). *Gestão Estratégica. Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa, Portugal: Escolar Editora.
- Saunders, Mark; Townsend, Keith. *Choosing participants*. In: Cassell, Catherine; Cunliffe, Ann.; Grandy, Gina. (2019). *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: History and Traditions*. Londres: SAGE Publications Ltd, p. 480-492.

- Silva, Amós Santos; Batista, Nyanne Raísa da Silva Alves & Guimarães, Orquídea Maria de Souza. (2018). *Espaços de participação mobilizados pela gestão escolar: descentralização de poder para tomadas de decisões na escola*. Revista Administração Educacional - CE - UFPE Recife- PE, V.9 N.2 p. 90-105. Disponível em ( <https://periodicos.ufpe.br/revistas/ADED/article/viewFile/239969/31480> ).
- Silva, Michele Pereira. (2014). *A Participação da Comunidade Escolar na Gestão Democrática: os mecanismos de participação*. ([https://bdm.unb.br/bitstream/10483/9141/1/2014\\_MichelePereiraSilva.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/9141/1/2014_MichelePereiraSilva.pdf)).
- Silva, Nilson Robson Guedes. (s/d). *A participação da comunidade na gestão escolar: dádiva ou conquista?* p. 21-30.
- Smith, Ken Grimm., Carroll, Sean John and Ashford, Susan John. (1995), Intra- and interorganizational cooperation: a research agenda, *Academy of Management Journal*. 38(1) 7-23.
- Tivane, Nefthal Estêvão (2014). *Participação dos pais e encarregados de educação nos Processos de Constituição e Funcionamento do Conselho de Escola: Uma análise a partir da Escola Primária Completa Unidade 13, na cidade de Maputo*. Universidade Eduardo Mondlane.
- Veloso, Luísa; Craveiro, Daniela e Rufino, Isabel. (2012). *Participação da comunidade educativa na gestão escolar*. ( <https://www.scielo.br/j/ep/a/XSyFKzcnnKr8vSdD7pBvrYc/?format=pdf&lang=pt> ).
- Vergara, Sylvia Constant. (2010). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (12ª. ed). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Werdenberg, Kelly Cristine & da Rocha, Alessandro Santos. (2017). *Participação do conselho escolar na perspectiva da gestão democrática: uma análise das ações do colégio estadual Cianorte*. Paraná, Brasil.
- Zavala, Euclides Diogo (2020). *Participação do Conselho de Escola na Gestão Transparente do Fundo do Apoio Directo às Escolas: Caso da Escola Primária Completa de Bela Vista no Distrito de Matutuíne, Província de Maputo – 2018*. Monografia. Universidade Eduardo Mondlane. Maputo. Moçambique
- Zulfikar, Paningkat Siburian & Sukarman Purba (2020). *The Importance of Community Participation in Supporting Education in Schools amid Issues of Illegal Levies by the Saber Pungli Team in the Educational Environment*. Science and Technology Publications, SCITEPRESS, s.n., 319-327. (DOI: 10.5220/0009495103190327).