



Faculdade de Educação
Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

**O Papel do Conselho de Escola na Gestão Democrática do Ensino, o caso da Escola
Primária Completa de Manchiana**

Carlos António Timana

Maputo, Agosto 2019

Carlos António Timana

O Papel do Conselho da Escola na Gestão Democrática do Ensino, caso Escola Primária Completa de Manchiana

Esta monografia é apresentada em cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciado em Organização e Gestão de Educação na Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Educação, Departamento de Organização e Gestão da Educação, com a supervisão do dr. Nelson Buque

Maputo, Agosto de 2019

Índice	Página
Declaração de honra.....	i
Dedicatória.....	ii
Agradecimentos	iii
Lista de Abreviatura, Siglas e Acrónimos	iv
Lista de Tabelas	Erro! Indicador não definido.
Resumo	vi
CAPÍTULO I	1
1.INTRODUÇÃO	1
1.1.Descrição do objecto de análise, espacial e temporal	2
1.2.Formulação do problema	2
1.3. Objectivos do trabalho.....	5
1.3.1. Objectivo Geral	5
1.3.2. Objectivo Específicos	5
1.4.Perguntas de pesquisa	5
1.5.Justificativa	5
CAPÍTULO II	7
2. REVISÃO DA LITERATURA	7
2.1. Principais conceitos	7
2.2. Conselho de escola	13
2.2.1. Composição do conselho de escola	13
2.2.2. Funções e Princípios do Conselho de escola	16
2.2.3. Objectivos do Conselho de Escola	17
2.2.4. Procedimentos da eleição.....	18
2.2.5. Perfil e competências do presidente do Conselho de Escola	19
2.3. Gestão democrática do ensino	19
2.3.1. Participação da comunidade na vida escolar	21
2.4. O papel do conselho de escola na gestão democrática de ensino.	22
CAPÍTULO III	24
3.METODOLOGIA DO TRABALHO	24

3.1. Procedimentos e técnicas a aplicar	24
3.1.1. Observação.....	24
3.1.2. Entrevista.	25
3.1.3. Pesquisa bibliográfica.....	25
3.2. Tipo de estudo.....	25
3.3. Procedimentos Estatísticos	26
3.4. Descrição do local de estudo.....	26
3.5. Funcionamento da escola.....	27
3.6. Descrição/características dos participantes do estudo.....	27
CAPITULO IV	29
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS RECOLHIDOS NO CAMPO	29
4.1. Composição do conselho de escola	29
4.1.1. Tempo de permanência no conselho de Escola.....	29
4.1.2. Grupos de trabalho dentro do Conselho de Escola	31
4.1.3. Os critérios de selecção no Conselho de Escola (CE).....	32
4.1.4. Pessoas que fazem parte do conselho de escola.....	32
4.2. Gestão democrática do ensino na EPC de Manchiana	34
4.2.1. Processo de tomada das decisões no Conselho Escolar.	35
4.2.2. Processo de implementação das decisões tomadas no CE.....	36
4.2.3. Formas de participação da comunidade na EPC de Manchiana	38
4.3. Papel do Conselho de Escola Primária Completa de Manchiana na gestão democrática do ensino.	39
CAPITULO V.....	42
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	42
5.1. Conclusão	42
5.2. Recomendações.....	43
5.2.1. Ao nível do Ministério da Educação	43
5.2.2. Ao nível da Escola.....	43
Referências bibliográficas.	44
Apêndices	48

Declaração de honra

Eu, **Carlos António Timana**, declaro que esta monografia é da minha autoria e das orientações do meu supervisor, tendo citado ao longo do trabalho todas as bibliografias que constituem fontes de informação por mim consultadas. Declaro ainda que esta monografia nunca foi apresentada anteriormente para a obtenção de qualquer grau académico.

Maputo, _____ de _____ de 2019

(Carlos António Timana)

Dedicatória

Dedico a presente pesquisa aos meus pais e a toda minha família, por toda a dedicação, paciência e pela fé e confiança a mim depositada.

Dedico ainda aos meus filhos, na esperança de que eles cresçam sabendo que o conhecimento é o único recurso económico que faz sentido na vida.

Agradecimentos

Ao finalizar este percurso, quero expressar o meu agradecimento a todos aqueles que directa ou indirectamente me apoiaram nesta caminhada e tornaram possível a realização deste trabalho.

À Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos, em seguida aos meus pais António Timana e Joana Dimande por tudo que me ensinaram a ser, a fazer e pela boa educação que transmitiram durante anos.

Ao meu supervisor, dr. Nelson Buque pelo acompanhamento, pela ajuda na organização e estruturação do trabalho, bem como no encorajamento na escola do tema e pelas orientações ao longo do desenvolvimento da pesquisa. O meu agradecimento abrange ainda a todos os docentes da faculdade da educação em especial ao Departamento de Organização e Gestão da Educação.

Tenho a honra de agradecer a minha esposa, Rosália Armando Govo, que de forma sábia e pelo seu gesto de apoio moral, paciência, deu-me força e coragem em momentos de dificuldades.

Os votos de agradecimento vão também para os meus filhos, e pela compreensão nas ausências nos convívios familiares e na falta de conforto em momentos mais desejáveis, embora que não tivessem conhecimento profundo do que estivesse a acontecer, iluminaram de maneira especial os meus pensamentos, criando cada vez mais espaço para a busca de conhecimentos, também aos meus colegas que, de certa forma, contribuíram para que engrenasse na formação académica e profissional, quer seja directa ou indirectamente e, à direcção da EPCM e do CE pela correspondência durante a execução deste trabalho.

Lista de Abreviatura, Siglas e Acrónimos

ADE - Apoio Directo às Escolas

AMETRAMO – Associação de Médicos Tradicionais de Moçambique

CE - Conselho da Escola

DPPECGE - Directoria de Políticas e Programas Educacionais Coordenação de Gestão Escolar

EPC - Escola Primária Completa

EPCM - Escola Primária Completa Manchiana

INCLUD-ED – Estratégias para a Inclusão e coesão social na Europa a partir da educação

MEC - Ministério da Educação e Cultura

MINED - Ministério da Educação

MINEDH - Ministério da Educação e Desenvolvimento humano

PEA - Processo de Ensino e Aprendizagem

REGEB - Regulamento Geral do Ensino Básico

OTEOS – Orientações e Tarefas Escolares Obrigatórios

PEE – Plano Estratégico de Educação

PEEC – Plano Estratégico de Educação e Cultura

PNE – Política Nacional de Educação

SEED – Secretario de Estado da Educação

UEM – Universidade Eduardo Mondlane

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Composição do conselho de escola em Moçambique.....	16
Tabela 2 – Descrição/características dos participantes do estudo	27
Tabela 3 – Exemplo de algumas decisões tomadas pelo CE.....	37

Resumo

O Papel do Conselho de Escola na Gestão Democrática do Ensino tem sido de grande interesse na área de educação, dado a sua importância para o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem. O presente trabalho tinha como objectivo descrever o papel do conselho de escola na gestão democrática de ensino. São apresentadas reflexões a respeito das implicações negativas do funcionamento deficiente do Conselho de Escola e dos membros que o compõe. O estudo foi realizado na Escola Primária Completa da Manchiana e teve uma abordagem qualitativa usando como instrumento de recolha de dados: a entrevista e o questionário aos membros do Conselho de Escola. O estudo analisou e compreendeu que o contributo dos membros do Conselho de Escola é complexo, visto que uns participam activamente e outros não. Contudo, verificou através dos resultados que o bom funcionamento do Conselho de Escola é de extrema importância, pois, não só possibilita que os membros conheçam o seu papel, mas também permite que os mesmos conheçam o nível de execução das actividades traçadas no plano de desenvolvimento e no plano de execução, avaliação e monitoria.

Palavras-chave: Conselho, Escola, Conselho de Escola, Gestão, Democracia e Gestão Democrática.

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

O nível de desempenho da comunidade escolar é influenciado pela motivação, vinculado na consideração das ideias dos diferentes actores do PEA bem como na tomada de decisão. Esta pesquisa tem como tema “O Papel do Conselho de Escola na Gestão Democrática do Ensino, caso da Escola Primária Completa de Manchiana”.

O papel dos pais e/ou encarregados de educação no processo de ensino e aprendizagem torna-se pertinente, uma vez que o envolvimento parental na escola, está positivamente correlacionado com os resultados do aluno, proporcionando assim a melhoria da qualidade de ensino. Por isso, que essa realidade torna cada vez mais necessária a intervenção e participação dos pais e encarregados de educação, responsáveis pelo processo de ensino e aprendizagem dos seus alunos.

É desta forma que o Regulamento Geral das Escolas do Ensino Básico (REGEB, 2005) no artigo 8, define o conselho da escola como “órgão máximo do Estabelecimento do Ensino Básico”, que constitui o elo de ligação entre a escola e a comunidade ao assegurar a participação activa de todos os grupos intervenientes no processo educativo. Todavia, esta pesquisa tem relevância académica no que concerne aos aspectos que lidam no dia-a-dia da nossa formação e do nosso relacionamento com os outros com vista, a conquistar uma boa dinâmica gerando sinergias nos grupos bem como na melhoria da qualidade de ensino e aprendizagem dos alunos.

O trabalho está organizado em cinco (5) capítulos:

No primeiro capítulo encontramos a introdução, apresentação do objecto de análise, delimitação espacial e temporal, formulação do problema, objectivo geral e específicos, assim como a justificativa.

No segundo capítulo encontramos o quadro de referência conceptual e as principais teorias sobre o papel do conselho de escola.

No terceiro capítulo temos a metodologia, em que apresentamos a abordagem metodológica, a apresentação do tipo de investigação, descrição dos procedimentos e técnicas aplicadas, a população e amostra e as limitações do estudo.

No quarto capítulo encontramos a apresentação, análise e a interpretação dos dados recolhidos no campo. No quinto capítulo, apresentamos as conclusões e as recomendações. Por fim, as referências bibliográficas e os anexos.

1.1. Descrição do objecto de análise, espacial

O presente trabalho tem por finalidade analisar “O Papel do Conselho de Escola na Gestão Democrática do Ensino”, na Escola Primária Completa de Manchiana localizada na província de Maputo distrito da Manhiça no Posto Administrativo 3 de Fevereiro.

Ainda na perspectiva desta pesquisa importa referir que a análise vai abranger todos os membros do conselho da Escola Primaria de Manchiana.

1.2. Formulação do problema

Depois do alcance da independência nacional, o Estado moçambicano massificou a educação garantindo o envolvimento dos pais e encarregados de educação, membros do conselho escolar e a sociedade na tomada de decisões a nível da organização e gestão da escola. A necessidade do envolvimento da comunidade nos destinos da escola não é uma novidade na história da educação moçambicana.

De acordo com os estudos desenvolvidos por Mazula (1995) e Gomez (1999), sublinham que desde a luta de libertação do povo moçambicano no domínio colonial, as primeiras zonas libertadas (Niassa e Cabo Delgado), funcionaram dentro do princípio da ligação entre a escola e a comunidade, embora sem a constituição no sentido estrito dos Conselhos de Escola.

Essa valorização, está plasmada oficialmente na Lei 6/92, de 6 de Maio que reajustou o Sistema Nacional de Educação. No artigo 2 da mesma lei, é formalmente estabelecido os princípios pedagógicos que orienta a educação moçambicana, com enfoque na ligação entre a escola e a comunidade.

Na legislação educacional recente do país, o Conselho de Escola foi confirmado pelo Diploma Ministerial nº 46/2008, de 14 de Maio, assim como em outros dispositivos normativos, nomeadamente: Plano Estratégico de Educação e Cultura 2006-2011 (PEEC), Plano Estratégico

da educação 2012-2016 (PEE), documento sobre Orientações e Tarefas Escolares Obrigatórias (OTEOS), para o período de 2010 a 2014, Manual de Apoio ao Conselho de Escola e Agenda do professor, 2011.

No Regulamento Geral das Escolas Básicas, (2008, p. 15) afirma se que o “Conselho de Escola é considerado órgão máximo da escola e destina-se a ajustar as directrizes e metas estabelecidas, a nível central e local, à realidade da escola assim como garantir a gestão democrática, solidária e co-responsável”. De acordo com o referido regulamento, compete ao conselho de escola aprovar os planos de desenvolvimento e anual da escola e garantir a sua implementação assim como pronunciar-se sobre o aproveitamento pedagógico da escola entre outras.

Embora a nível da legislação educacional se encontre plasmado o papel do Conselho de Escola na gestão democrática da escola na prática, a sua actuação não é visível a nível da EPC de Manchiana (fraca participação dos membros que compõe o CE na tomada de decisões sobre a escola).

A participação dos pais dos alunos no Conselho de Escola tem-se verificado ao atendimento às solicitações para contribuições e/ou para chamada de atenção pelo comportamento ou mau desempenho dos seus educandos, e não para tomar parte no processo da planificação das actividades da escola.

Esta situação tem levado os pais e encarregados de educação a não considerar o conselho de escola como instrumento de poder, mas sim como estrutura auxiliar na organização e gestão da escola.

MEC, (2005, p. 10), o papel do Conselho de Escola encontra-se reflectido nos seguintes termos “o conselho de escola é uma oportunidade para estabelecer as relações escola - família e escola comunidade”. Por seu turno, a agenda do professor (2011, p. 80) estabelece que “o Conselho de Escola é um órgão que garante a ligação entre a escola e a comunidade escolar, uma vez que é formado por pais, encarregados de educação, representantes dos alunos, representantes da comunidade e representantes dos professores”.

Entretanto, os pais e encarregados de educação não contribuem para tomada de decisões dentro do conselho de escola, contrariando a legislação da sua criação. Assim, levando em consideração

que na grande maioria das escolas existe o conselho de escola, coloca-se a seguinte questão de partida:

- **Qual é o papel do conselho de escola na gestão democrática do ensino?**

1.3. Objectivos do trabalho

1.3.1. Objectivo Geral

- Analisar o papel do conselho de escola na gestão democrática do ensino;

1.3.2. Objectivos Específicos

- Identificar a composição do conselho de escola;
- Descrever como é feita a gestão democrática do ensino;
- Caracterizar as formas de participação da comunidade na EPC de Manchiana;
- Indicar o papel do Conselho de Escola Primária Completa de Manchiana na gestão democrática do ensino.

1.4. Perguntas de pesquisa

- Qual é a composição do conselho de escola na EPC de Manchiana?
- Como é feita a gestão democrática do ensino na EPC de Manchiana?
- Como é que a comunidade participa na gestão do ensino (quais são as formas da participação da comunidade na EPC de Manchiana)?

1.5. Justificativa

A escolha deste tema está ligada na expectativa de descrever o papel do conselho de escola na EPC de Manchiana. A longa experiência na área de gestão pelo autor conduziu a desenvolver uma pesquisa que possa ajudar aos demais pesquisadores e, em particular aos pais e/ou encarregados de educação que julga, serem os principais actores, não só pela sua participação no processo de ensino e aprendizagem de seus educandos, mas, também na tomada de decisões, por isso, devem ser considerados membros activos nas escolas.

As Escolas do Ensino Primário, em particular a EPC de Manchiana, ressentem-se da necessidade de melhorar cada vez mais a imagem do conselho de escola em todos os processos inerentes à sua competência, facto que leva a pesquisar o seu papel nas escolas.

Entende-se que trabalhar com este tema, é importante para o autor, pois acredita-se ser possível aprofundar mais os conhecimentos sobre a situação específica do papel do conselho de escola na gestão democrática nas escolas do ensino primário. O Estado contribui de certa forma, para a eficácia e eficiência dos resultados a serem obtidos.

Por um lado, este trabalho irá não só servir de base para consulta na realização de outros trabalhos académicos, mas também irá ajudar a perceber na íntegra o papel do conselho de escola nas escolas. Por outro lado, este trabalho, será importante para a sociedade, na medida em que vai consciencializar os pais e encarregados de educação sobre a necessidade de os mesmos participarem, de forma activa, no processo de ensino e aprendizagem dos seus educandos, bem como na promoção da gestão democrática provida pelo conselho da escola nas escolas do ensino primário, e em particular na EPC – Manchiana.

CAPÍTULO II

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Principais conceitos

De lembrar que a nossa pesquisa tem como foco o papel do conselho de escola na gestão democrática do ensino, importa destacar que é constituída por conceitos básicos e algumas abordagens teóricas. Os principais conceitos seleccionados para suportar o presente estudo são: Conselho, Escola, Conselho de Escola, Gestão, Democracia e Gestão Democrática.

O termo Conselho, vem do Latim *Consilium*, que significa “tanto ouvir alguém quanto submeter algo a uma deliberação de alguém, após uma ponderação reflectida, prudente e de bom senso” Ferreira e Aguiar (2004, p. 48).

Para Cury (2004, p. 48), o conselho é também “lugar onde se delibera. Por isso, toda a decisão deve ser precedida de uma análise e discussão dos participantes”.

Nesta discussão, Cruz (s/d), ainda afirma que o termo conselho embora seja amplamente utilizado para designar diferentes formas de organização ou reunião política, no sector da educação, passou a configurar-se mais recentemente como um mecanismo de gestão do sistema, da escola e de controlo popular de políticas públicas.

Para Cruz (s/d), o conselho é assim um lugar onde a razão se aproxima do bom senso. Para este estudo, conselho significa uma assembleia de pessoas, que se reúnem para deliberar sobre questões do âmbito pedagógico, financeiro e administrativo.

Olhando a crítica feita por Cruz (s/d), remete-nos a uma análise profunda dos dois conceitos apresentados por Ferreira e Aguiar (2004) e Cury (2004), pois o termo conselho tem um significado amplo em diversas áreas do PEA. Neste contexto, os dois autores divergem na sua percepção, pois Ferreira e Aguiar definem o termo conselho diante de uma ponderação reflectida em saber ouvir e respeitar as ideias dos outros, facto que entra em colisão com a definição de Cury (2004) ao referir que conselho é um lugar onde se delibera. O segundo autor não especifica claramente quem são os participantes que fazem as deliberações no tal lugar. Este conceito remete-nos a uma chuva de lacunas em relação ao conceito dado pelos primeiros autores. Apesar

das críticas efectuadas por Cruz (s/d), a nossa pesquisa adequa-se ao conceito dos primeiros autores. Todavia, o nosso posicionamento nos conduz a seguinte definição: conselho é um conjunto de pessoas que se reúnem para deliberar certos assuntos do seu interesse.

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

Libâneo (1986) citado por Ferreira e Aguiar (2004, p. 132), “Escola é uma instituição orientada para a preparação do aluno para o mundo adulto e suas contradições, fornecendo-lhe instrumentos por meio da aquisição de conteúdos e da socialização, para uma participação organizada e activa na democratização da sociedade”.

A percepção dada por Guedes (2009) diverge com a de Libâneo (1986). Enquanto Guedes (2009) considera escola como um lugar de ócio ou lugar onde os homens livres se juntam para pensarem e reflectir, Libâneo (1986) considera como uma instituição orientada para a preparação do aluno através de instrumentos e meios próprios. O posicionamento de cada autor, nos conduz a uma reflexão profunda que culminará em novos conceitos.

A definição dada por Guedes (2009) é menos clara devido a sua lógica, pois não revela que propósito leva aos homens livres a se juntar para pensar e reflectir. Este conceito carece de muitos elementos tais como: aluno, PEA, entre outros. Já no conceito de Libâneo (1986), apresenta quase a maior parte de elementos aceitáveis no contexto de pesquisa. Este autor foca a aquisição de conhecimentos e da participação organizada por parte do aluno num espaço físico chamado “escola”.

A nossa pesquisa identifica-se com a percepção de Libâneo (1986), uma vez que traz consigo no conceito escola, algumas abordagens claras tais como: socialização, organização, preparação e meios de aquisição de conteúdos. A nossa visão, relativamente ao conceito de escola, nos parece ser mais evidente reforçar a definição dada por Libâneo (1986), que não passa meramente de ser um espaço físico onde decorre o processo de ensino e aprendizagem envolvendo duas partes (professor e aluno), usando metodologias apropriadas. Este último, posicionamento do conceito

de escola pode ser uma alternativa para regular as lacunas nos conceitos de Guedes (2009) e Libâneo (1986).

Em seguida, encontramos a definição do conselho de escola. De acordo com o MINEDH (2015, p. 7), circunscreve que o Conselho de Escola é órgão máximo de consulta, monitoria e de fiscalização de estabelecimento de ensino, ele funciona na escola em coordenação com os respectivos órgãos.

Segundo Fernandes (2016, p. 10) conselho de escola é um órgão colegial de grande importância para o desenvolvimento de uma gestão democrática, dado que funciona com a participação de representantes de todos os segmentos da comunidade escolar.

Analisando criticamente os dois conceitos, o conselho de escola não deixa de ser meramente um veículo para o desenvolvimento da educação e melhoria da qualidade de ensino, pois a participação dos diferentes segmentos no Conselho de Escola prende-se com a necessidade de assegurar uma boa gestão escolar; um bom aproveitamento escolar; um bom desempenho dos professores e uma gestão transparente dos recursos alocados na escola. É nesse contexto em que os membros do conselho de escola têm um papel preponderante em assegurar a democratização dos meios materiais, financeiros e humanos.

A definição de Fernandes (2016) tem uma relação recíproca com a do MINEDH (2015). Ambos revelam que o conselho de escola é constituído por pessoas de diferentes segmentos, nomeadamente: director da escola, representantes dos professores, alunos, pais e/ou encarregados de educação, pessoal técnico administrativo e a comunidade local. Por isso, os aspectos comuns nas duas definições, é o termo órgão. Fernandes (2016) vai mais longe ao referir que uma gestão transparente depende da existência de um ambiente de abertura democrática principalmente, por parte do director da escola, que é também membro do Conselho de Escola. Acreditamos, como pesquisadores que os conceitos apresentados são de extrema importância no contexto académico e social.

Todavia, a definição mais prudente na qual identificamo-nos na nossa pesquisa é a do MINEDH (2015). A razão da escolha desta definição é o facto de ter uma relação com tema em estudo, por exemplo, ao descrever que o conselho de escola é o órgão máximo de consulta com capacidades

de fiscalizar e monitorar o ensino no seu todo. Logo, seria injusto deixar de lado o nosso posicionamento sobre a definição do conselho de escola, que não passa de ser um órgão máximo da escola composto por vários representantes cujo objectivo é assegurar o bom funcionamento da escola a todos níveis.

O conselho de escola é uma concepção que defende uma forma colectiva em que as decisões são realizadas colectivamente e discutidas publicamente. O ponto importante nessa concepção é que uma vez tomadas as decisões, cada membro assume a sua responsabilidade na actividade a ser desenvolvida, admite-se a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das decisões, respeitando-se as diferenças entre as funções e os saberes. Os objectivos comuns são assumidos por todos os envolvidos na organização educacional (d direcção, professores, funcionários, alunos, pais, comunidade, etc). Esta forma de gestão não exclui a presença de elementos objectivos, a forma de poder externa e interna, a estrutura organizacional, e os próprios objectivos sociais e culturais definidas pela sociedade e pelo Estado.

Depois da definição do conselho de escola, encontramos igualmente, a definição de gestão. Segundo Dalbério (2008), a origem da palavra gestão advém do verbo latino *gero, gessi, gestum, gerere*, cujo significado é levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer e gerar.

Rumble (2003) sublinha que gestão como um processo que visa permitir o desenvolvimento de actividades com eficiência e eficácia, a tomada de decisões com respeito às acções que se fizerem necessárias, a escolha e verificação da melhor forma de executá-las.

Para Cury (2004, p. 56), gestão é a geração de um novo modo de administrar uma escola, sendo então, por si mesma traduz a ideia de comunicação pelo envolvimento colectivo, por meio da discussão e diálogo.

A definição de Rumble (2003) diverge com a percepção de Cury (2004). A definição de Rumble (2003) nos parece ser mais consistente por considerar a gestão como um processo que ostenta o desenvolvimento de actividades até a fase de execução cujo objectivo é garantir a eficiência e eficácia. Nesses termos, a gestão é vista numa perspectiva social, um campo muito amplo que requer uma série de ferramentas para a sua materialização baseado em recursos humanos, materiais e financeiros. O papel do conselho de escola deve assentar nos princípios de boa gestão

de forma a criar a democratização do PEA nas escolas. Facto que coloca a definição de Cury (2004) em colisão por considerar a gestão é uma geração de um novo modo de administrar uma escola por meio de um colectivo. Este segundo conceito não revela o colectivo/intervenientes que fazem parte do processo de gestão. Olhando atentamente a lógica dos dois conceitos, observamos que nos dias de hoje, a função de gestores não é novidade e já há algum tempo que a conhecemos, mas o mais importante hoje em dia é reforçar que na prática, assume um valor muito grande, a colocação em marcha de todas as suas funções e o modo como o fazem. Desta maneira, entendemos que a gestão como sendo o processo que visa garantir a eficiência ou obter resultados, pressupõe a existência de uma determinada organização cujo fim último é o alcance de objectivos pré-definidos. A gestão, é hoje feita por uma equipa encabeçada por um elemento que serve como mediador de todo o processo de gestão (gestor). Nesse âmbito, o conceito dado por Rumble (2003) é mais evidente pois aproxima á realidade do nosso propósito sobre a gestão democrática de ensino. Contudo, será evidente ao considerarmos a gestão como sendo um conjunto de procedimentos que visam garantir a eficácia e eficiência dos recursos existentes na escola (materiais, humanos e financeiros).

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

Sales (2001) afirma que a origem etimológica da palavra democracia é Grega (*demo* - povo e *kracia* - governo) e significa Governo do povo para povo.

O conceito de democracia é mais amplo, principalmente no campo político. A percepção dada por Sales coincide com o conceito da Enciclopédia Portuguesa e Brasileira (1997). Na nossa percepção, Sales (2001) considera democracia como um processo em que um povo tem a possibilidade de deliberar as suas decisões de forma independente, isto é, o governo de povo para povo. Facto que coloca em mera coincidência com a definição da enciclopédia ao citar que é uma forma de organização governativa em que o Estado é directamente administrado pelo povo.

Olhando atentamente as colocações, percebemos que a coincidência está na palavra povo. Isto significa que a democracia do ensino lida com vários elementos tais como: métodos, estratégias/técnicas, gestão do ensino e de recursos existentes, entre outros. É certo que a

democracia representa uma dimensão inestimável para um governo mas importa referir no campo educacional, a democracia pode ser entendida como uma acção em que a governação de um povo rege desde a camada operacional até ao nível estratégico.

A nossa pesquisa identifica-se com o conceito da enciclopédia portuguesa, uma vez que o conceito tem uma relação com a gestão democrática de ensino. É certo que oferece algumas lacunas por ser do campo político mas aproxima ao processo de democracia que se refere na educação. Entendemos ainda que a democracia assemelha-se ao processo de transparência no âmbito educacional em todas as suas facetas.

Por último, ainda neste contexto de principais conceitos básicos, encontramos a gestão democrática do ensino. Para Drabach (2010) a gestão democrática do ensino é um meio através do qual todos os segmentos que compõem o processo educativo participam da definição dos rumos que a escola deve imprimir à educação e da maneira de implementar essas decisões num processo contínuo de avaliação das suas acções.

Luck (2005) e Santos (s/d) lembram-nos que a gestão democrática de ensino, enquanto processo de decisão, baseado na participação e na deliberação colectiva, para se constituir a partir do fundamento democrático, deve ter como princípios básicos: participação e autonomia.

O conceito de Drabach tem segmentos paralelos com a percepção de Luck e Santos. O conceito apresentado pelo primeiro autor é menos coerente mas sublinhamos a inclusão de decisões como um processo contínuo na democratização de ensino.

Na obra de Luck (2000) citado por Drabach (2010), o conceito de gestão democrática do ensino supera o de administração escolar, pois abrange aspectos que a administração não abarca como democratização da tomada de decisões, a compreensão de que as relações que se estabelecem no interior da escola são dinâmicas e passíveis de conflitos, o entendimento de que as lideranças no interior da escola devem actuar no sentido de coordenar os esforços de todos os intervenientes na tentativa de alcançar os objectivos previamente estabelecidos.

Entretanto a gestão democrática de ensino lida com as estratégias/métodos a serem implementados para a melhoria da qualidade de ensino. A participação de todos actores do PEA, a transparência na gestão dos recursos financeiros, humanos e materiais é resultado de uma

gestão bem organiza. Para o presente trabalho identificámo-nos com o conceito de Drabach (2010) pois tem certa relação com o tema em causa.

Além disso, a democratização do ensino requer uma gestão participativa, isto é, o empenho de todos os intervenientes no PEA promove a democratização de ensino. No campo educacional, conforme refere Antunes (2002) citado por Dalberio (2008), a democracia do ensino só pode acontecer a partir de um processo de gestão democrática. Seria injusto não dar o nosso posicionamento sobre a gestão democrática do ensino que não passa de uma forma de gerir uma instituição escolar de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia do processo de ensino e aprendizagem.

Depois dos principais conceitos, tal como fizemos abordagem na introdução do presente capítulo, os subcapítulos que seguem representam abordagens teóricas sobre o papel do conselho de escola na gestão democrática do ensino.

2.2. Conselho de escola

2.2.1. Composição do conselho de escola

O Conselho de Escola se constitui como órgão colegiado com representatividade de todos os segmentos da comunidade escolar e tem por objectivo fortalecer e ampliar a participação da comunidade, família, alunos, professores, funcionários e de mais membros da comunidade no bom funcionamento da escola, contribuindo tanto para a organização e aplicação de recursos como também para a organização de planos, metas e projectos escolares, garantindo assim, gestão democrática do ensino (MINEDH, 2015, DPPECGE, 2009, Burnitt e Gunter, 2013).

De todos os intervenientes existentes na escola, sempre houve necessidade de definir estratégias para a composição de cada órgão. São a seguir apresentadas várias visões dos autores sobre a composição do conselho da escola.

Para DPPECGE (2009), o conselho escolar sendo uma instância máxima da escola que auxilia na gestão escolar a partir da discussão de temas que direccionam as acções do estabelecimento de ensino deve ser formado por segmentos, ou seja, representantes de pais ou responsável, estudantes, professores, funcionários e representante dos movimentos sociais organizados da

comunidade (Associação de Moradores, Sindicatos, Instituições Religiosas, Conselhos Comunitários, Conselho de Saúde, entre outros), comprometidos com a educação.

Uma outra visão (Unidade de Ensino Descentralizada da Zona Norte de Natal, 2007) defende que a composição do conselho de escola deve respeitar aos vários grupos profissionais e ocupacionais dentro e fora da escola, isto é, os diversos departamentos ou grupo de trabalhadores da escola deve estar representados no conselho da escola, a comunidade deve ser repartida tendo em conta a realidade local em empresários, trabalhadores, grupos religiosos, representante dos médicos locais.

A quando dos desmaios de estudantes registado nas escolas secundárias Kiss Mavota de Matendene, Guaza Mutine em Marracuene e secundaria da Manhiça¹, surgiu uma outra visão sobre a composição do conselho de escola, segundo a qual a composição do conselho de escola deve respeitar a realidade tradicional local, esta visão defendiam que a Associação dos Médicos Tradicionais de Moçambique (AMETRAMO) devia fazer parte do conselho da escola.

Por outro lado, leituras feitas sobre publicações internacionais (manuais e artigos científicos) que versão sobre esta temática, verificou-se também, que a composição do conselho de escola deve incluir representantes da comunidade escolar e da comunidade extra-escolar (organizações não governamentais, agentes económicos, associações, etc)

Na nossa análise, seria pertinente uniformizar a composição do CE em todo mundo, pois, olhando atentamente o modelo brasileiro acima referido, devido a inclusão dos movimentos sociais, pode permitir uma gestão democrática da escola.

Sintetizando, as fontes acima referenciadas revelam a composição do CE em diversos contextos regionais. É certo que a existência do conselho promove a transparência na gestão de recursos que a escola dispõe, desde os materiais, financeiros e humanos. Este, é formado por vários segmentos sociais que tem como missão monitorar e fiscalizar com zelo e responsabilidade todos

¹Entrevista concedida pela direcção distrital da educação do município da Manhiça ao Diário Notícias no dia 31 de Março de 2015

os trabalhos desenvolvidos na escola. Em parte, assumimos que as percepções apresentadas pelos autores sobre a composição do CE além fronteiras divergem com a do nosso país. Sendo o CE um órgão máximo de gestão dentro da escola, é por ele que passam discussões importantes como a construção do projecto político pedagógico, plano de desenvolvimento da escola e do seu funcionamento. É importante garantir que todas as instâncias da escola estejam representadas no CE e isso implica tornar a escola mais democrática e participativa, legitimando-a como espaço de socialização do conhecimento.

A legislação brasileira, Lei N° 7990/1996 dispõe sobre a criação do Conselho Escolar nas Escolas Públicas e nas Câmaras Municipais, trás consigo movimentos sociais que por um lado, constituem um veículo para garantir a eficácia e eficiência na gestão democrática do ensino, e, por outro lado, um exemplo, onde as autoridades moçambicanas que tutelam o sector da educação em particular, podem aproveitar para a inclusão dos membros sociais organizados, como é o caso das confissões religiosas, sindicatos, agentes comunitários, etc.

De todas as análises relatadas, pensamos que o sector da educação em Moçambique, dentro das possibilidades, podia abranger mais segmentos na composição do CE, seguindo o modelo brasileiro que inclui movimentos sociais, de forma a garantir que o papel do CE seja mais eficiente. Em paralelo ao exemplo que envolve AMETRAMO, na resolução de problemas de maus espíritos que tem vindo a perturbar o ambiente de aprendizagem dos alunos em algumas escolas do nosso país, é um dos casos que requer maior atenção do governo que passa meramente pela inclusão no CE como um movimento social e outros elementos da sociedade comprometidos com a causa dos propósitos da educação.

Para o caso de Moçambique, o Diploma Ministerial nº 46/2008, de estabelece que a criação ou revitalização do Conselho de Escola deve ocorrer até 30 dias após o início do ano lectivo e a duração do mandato dos membros foi fixado em dois anos consecutivos, renovável uma vez.

No que diz respeito a composição do Conselho de Escola diferencia-se conforme o tipo de escola, a qual é definido de acordo com o número de alunos matriculados na escola.

Tabela 1: Composição do conselho de escola em Moçambique

Grupo	Tipo 1 (+ de 1500 alunos)	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
Representantes dos pais/encarregados de educação	8	8	6
Representantes dos alunos	4	4	3
Representantes da comunidade	4	4	3
Total	21	21	16

Fonte: MINEDH (2015, p. 8)

2.2.2. Funções e Princípios do Conselho de escola

Uma vez eleito a actuação dos Conselhos Escolares se divide entre as “funções deliberativa, consultiva, fiscalizadora, mobilizadora e pedagógica” (Basílio, 2014, p. 52).

No que diz respeito à função deliberativa, cabe ao Conselho à tomada de decisões relativas a directrizes pedagógicas, administrativas e financeiras quanto ao direccionamento das políticas públicas, desenvolvidas no âmbito escolar. A função consultiva refere-se à emissão de pareceres para dirimir as dúvidas no âmbito pedagógico, administrativo e financeiro. A função fiscalizadora requer o acompanhamento e fiscalização da gestão pedagógica, administrativa e financeira da unidade escolar. A função mobilizadora consiste na busca de apoio da comunidade escolar e local quanto à melhoria da qualidade do ensino, acesso, permanência e aprendizagem dos estudantes. Por fim, a função pedagógica refere-se ao acompanhamento das acções pedagógicas desenvolvidas, com o objectivo de identificar problemas e sugerir alternativas para melhoria de desempenho dos alunos.

Os objectivos e critérios para eleição dos representantes, conforme o MINEDH (2015), são os seguintes: Reunir, em separado, todos os grupos (alunos, professores, comunidade, etc) para explicar os objectivos, a importância e as modalidades de votação democrática dos representantes de cada grupo; Explicar a necessidade de eleger indivíduos que os respeitem os

critérios para se ser membro; Determinar o dia, a hora e o local da eleição dos representantes de cada grupo.

Para além das reuniões com os grupos, podem ser usados outros canais: Rádios comunitárias, públicas e privadas; Jornais locais; Líderes comunitários; Panfletos e Palestras. Depois das funções, segue-se, igualmente, com os princípios do CE.

Não obstante, o Conselho de Escola orienta-se pelos seguintes princípios: Respeito pelos documentos normativos e orientadores; Promoção da unidade e participação da comunidade na melhoria da aprendizagem dos alunos; Promoção da iniciativa criadora dos membros para o desenvolvimento da escola; Promoção da cidadania e dos direitos da criança; Respeito pelos limites e padrões éticos, combatendo energeticamente todos os actos de corrupção; Promoção do acesso e retenção das crianças, com destaque para a rapariga, crianças órfãs e vulneráveis e as com Necessidades Educativas Especiais.

2.2.3. Objectivos do Conselho de Escola

Segundo o MINEDH, (2015, p. 8), o Conselho de Escola pretende alcançar os seguintes objectivos:

- Garantir uma gestão participativa e transparente da escola;
- Ajustar as directrizes e metas estabelecidas a nível central e local, à realidade da escola e da comunidade.

A legislação do Brasil (Estatuto do Conselho Escolar, 2009, p. 12) estabelece os seguintes objectivos do CE:

- Realizar a gestão escolar numa perspectiva democrática, contemplando o colectivo, de acordo com as propostas educacionais contidas no Projecto Político-Pedagógico da Escola;
- Constituir-se em instrumento de democratização das relações no interior da escola, ampliando os espaços de efectiva participação da comunidade escolar nos processos decisórios sobre a natureza e a especificidade do trabalho pedagógico escolar;

- Promover o exercício da cidadania no interior da escola, articulando a integração e a participação dos diversos segmentos da comunidade escolar na construção de uma escola pública de qualidade, laica, gratuita e universal;
- Estabelecer políticas e directrizes norteadoras da organização do trabalho pedagógico na escola, a partir dos interesses e expectativas histórico-sociais, em consonância com as orientações da SEED (Secretária de Estado da Educação) e a legislação vigente;
- Acompanhar e avaliar o trabalho pedagógico desenvolvido pela comunidade escolar, realizando as intervenções necessárias, tendo, como pressuposto o Projecto Político-Pedagógico da escola;
- Garantir o cumprimento da função social e da especificidade do trabalho pedagógico da escola, de modo que a organização das actividades educativas escolares esteja pautada nos princípios da gestão democrática.

2.2.4. Procedimentos da eleição

Os procedimentos para eleição dos membros do CE, prevêem a constituição de um júri de 3 pessoas, nomeadamente, o director da escola, que é o presidente, um secretário e um vogal. O Secretário e o Vogal não votam, apenas dirigem o processo de votação e de apuramento dos resultados. Uma nota importante é que a eleição dos elementos de cada grupo deve decorrer em momentos diferentes.

A votação pode ser secreta ou aberta. A votação secreta consiste na distribuição de papelinhos em branco a cada um, em segredo, o nome das pessoas a quem vota. Em seguida, dobra-se o papelinho e coloca-se num recipiente previamente preparado. O processo de apuramento consiste na contagem dos votos depositados no recipiente na presença dos votantes e compara-os com o número destes. Caso haja diferença dos números anula-se o processo e faz-se uma nova votação.

Para o processo de votação aberta é preciso realizar uma reunião do grupo que elegerá os seus representantes, para isso é preciso que: Se apresentem candidatos voluntários que podem dizer o que podem fazer como contribuição para o crescimento da escola; a seguir faz-se o registo dos seus nomes; Caso não haja voluntários para votação aberta, o Presidente do Júri, em coordenação com os líderes comunitários, indica as pessoas que podem fazer parte do Conselho de Escola.

Depois da indicação das pessoas, faz-se a votação da seguinte forma: (i) Levantando a mão para cada um dos candidatos de cada vez; ou (ii) os participantes juntam-se de acordo com o candidato que escolhem.

2.2.5. Perfil e competências do presidente do Conselho de Escola

De acordo com MINEDH, (2015, p.18), o Presidente do Conselho de Escola deve ser um líder, capaz de Criar um ambiente propício para que toda a comunidade escolar fique motivada e dê o seu melhor em benefício da escola; Mostrar que todos os integrantes da comunidade escolar são importantes para o bom funcionamento da escola; Ouvir as preocupações/opiniões de todos; Manter a comunidade escolar informada e envolvida no conjunto de actividades e tarefas planificadas; Delegar responsabilidades e autoridade, para que a comunidade escolar possa ter iniciativas e procure sempre resolver os problemas que se apresentam à escola; Produzir mudanças positivas que conduzam ao sucesso da escola; e Idóneo, zeloso e competente na resolução de problemas.

No exercício das suas funções o presidente é auxiliado por um secretário cujas tarefas são as seguintes: Preparar e organizar as reuniões do Conselho de Escola; Elaborar as actas e os relatórios do Conselho de Escola; Organizar e garantir a conservação dos documentos do Conselho de Escola. Este secretário é escolhido pelo presidente de entre os membros eleitos. Por exigência da sua função, é requisito fundamental que o mesmo saiba ler e escrever.

Numa outra senda, no que diz respeito as competências, o Conselho de Escola é dirigido por um presidente que é eleito democraticamente dentre os seus membros à excepção do director da escola, dos representantes dos professores e dos alunos.

Ao presidente do Conselho de Escola compete-lhe convocar e presidir as reuniões do Conselho; zelar pelo bom funcionamento do Conselho; cumprir e fazer cumprir as decisões do Conselho; representar o Conselho de Escola a nível interno e externo e prestar informação anual à Assembleia Geral da escola.

2.3. Gestão democrática do ensino

A gestão democrática implica na participação da comunidade em aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros, isto é, a gestão democrática na escola tem o objectivo de envolver

toda a comunidade escolar através da participação efectiva na construção do Projecto Político Pedagógico e em todas as decisões que imergirem desta gestão. A gestão democrática do ensino só tem êxito se a comunidade participar de forma efectiva e activamente directa, ou através dos órgãos colegiados da escola como o Conselho Escolar.

Luck (2005) e Santos (s/d) lembram-nos que a gestão democrática, enquanto processo de decisão, baseado na participação e na deliberação colectiva, para se constituir a partir do fundamento democrático, deve ter como princípios básicos: participação e autonomia.

Por isso, Dourado (2005) enfatiza a importância do funcionamento do Conselho de Escola e da transparência do processo de escolha dos directores de escolas. Para o mesmo autor, as formas de escolha dos directores de escolas são importantes, pois, elas podem favorecer ou não a participação dos diferentes segmentos na gestão democrática.

Dourado (2005), ainda distingue as seguintes formas de acesso ao cargo da direcção de escola, conforme as abordagens educacionais (administração da educação ou gestão escolar), que pode ser por: indicação pelos poderes públicos; carreira; aprovação em concurso público; e eleição através do voto secreto.

Na gestão democrática de educação, o Conselho de Escola constitui um dos mais importantes mecanismos de democratização da gestão de uma escola. Nessa direcção, quanto mais activa e ampla for a participação dos membros do Conselho de Escola na vida da escola, maiores serão as possibilidades de fortalecimento dos mecanismos de participação e decisões colectivas.

Portanto, a discussão desta temática pode mostrar que a democratização da gestão por meio do fortalecimento dos mecanismos de participação da escola, em especial, do Conselho de Escola e implantação das modalidades transparente da escolha do director, pode favorecer o envolvimento dos diferentes segmentos da comunidade local e escolar nas questões e problemas vivenciados pela escola.

A descentralização aparece como um importante mecanismo para se alcançar uma democracia participativa e permite a comunidade escolar ultrapassar a velha condição histórica de mera presença física na escola e desempenhe o seu papel de direito. A descentralização das decisões,

neste sentido pode contribuir para a construção da autonomia da escola, o que é um aspecto fundamental da Gestão Democrática.

2.3.1. Participação da comunidade na vida escolar

A presença da comunidade na vida da escola, especialmente dos pais tem várias implicações. Segundo Ferreira et al (2003), CE é um órgão que garante a participação destes na escola. Na perspectiva de Libâneo (2008), prioritariamente, os pais e outros representantes participam do Conselho de escola para preparar os projectos pedagógicos curriculares, acompanhar e avaliar os serviços prestados. Adicionalmente, usufruem das práticas participativas para participarem de outras instâncias decisórias no âmbito da sociedade civil deste modo, contribuindo para o aumento da capacidade de fiscalização da sociedade civil sobre a execução da política educacional e, melhorar as necessidades educacionais da população.

Em Moçambique, o Conselho de Escola é o órgão máximo de consulta, monitoria e de fiscalização do estabelecimento de ensino e é constituído por pessoas de diferentes segmentos, nomeadamente: Director da escola, representantes dos professores, alunos, pais e comunidade local. Segundo MEC (2008), a participação dos diferentes segmentos no Conselho de Escola prende-se com a necessidade de assegurar: (i) uma boa gestão escolar; (ii) um bom aproveitamento escolar; (iii) um bom desempenho dos professores e (iv) uma gestão transparente dos recursos.

Portanto, a comunidade é um dos intervenientes do PEA, a sua participação permite a promoção de actividades que tendem a melhorar o desempenho da escola e dos seus intervenientes. A participação da comunidade é, algumas vezes, a garantia do sucesso escolar dos alunos.

A participação da comunidade nas escolas também desempenha um papel muito importante na superação das desigualdades de género na educação, sobretudo através da colaboração dos membros femininos da família e de outras mulheres da comunidade (INCLUD-ED, 2009, p. 51).

No entanto, o impacto que a participação da comunidade educativa tem, depende do grau e da forma, segundo a qual esta se concretiza. O projecto INCLUD-ED identificou 5 tipos de participações educativas da comunidade: informativa, consultiva, de tomada de decisões, de

avaliação e educativa. Destes tipos de participação, os três últimos são os que têm um maior impacto no sucesso escolar.

2.4. O papel do conselho de escola na gestão democrática de ensino.

De lembrar que a origem dos conselhos populares na gestão pública ou em colectivos organizados da sociedade civil não é recente na história da humanidade.

O Conselho de Escola possibilita a criação de uma nova cultura e novas relações entre a sociedade civil e o poder público, o papel atribuído ao Conselho é decisivo na democratização da educação, por compartilhar com a comunidade escolar a responsabilidade nos rumos da escola, seu pleno funcionamento possibilita a construção de uma escola cidadã, sendo o aluno o foco de todo o processo.

Gohn (s/d) afirma que o debate sobre os conselhos como instrumento de exercício da democracia esteve presente entre sectores liberais e da esquerda, em diferentes momentos da história da humanidade. A diferença, segundo o autor, é que eles são pensados como mecanismos de colaboração, pelos liberais; e como vias ou possibilidades de mudanças sociais no sentido de democratização das relações de poder, pela esquerda.

Drabach (2010) refere que o debate em torno da gestão de educação, acentuou-se tendo como foco a descentralização, a autonomia da escola, o processo de escolha do director, a participação da comunidade, requisitos considerados essenciais para democratizar a instituição escolar.

O conselho de escola assume-se como um instrumento que pretende viabilizar a prática de gestão democrática, em parte através da participação de todos os segmentos na tomada de decisão sobre os destinos da escola.

Por isso, Luck (2000), defende que o Conselho de escola deve permitir a promoção da participação da comunidade escolar nos processos de administração e gestão da escola, visando assegurar a qualidade do trabalho escolar em termos administrativos, financeiros e pedagógicos. Desse modo, a participação pode promover mudanças na vida das pessoas, à medida que forem assumindo responsabilidades, participando e contribuindo com ideias para o fortalecimento do Conselho de Escola.

O autor destaca ainda que, a escolha dos membros do Conselho de Escola, como instrumento da construção da Gestão Democrática, deve ser a partir de eleição dos representantes dos segmentos da comunidade escolar, integrados no conselho escolar, bem como os respectivos suplentes, por votações directas e secretas.

Contudo, Paro (2001), como citado em Drabach (2010), afirma que a presença do Conselho de Escola, embora seja um indicador importante, não garante por si só a implementação da gestão democrática numa instituição escolar.

Na mesma direcção Gadotti et al. (2000), como citado em Oliveira (2000), afirma que a gestão escolar democrática como processo que rege o funcionamento da escola deve compreender a tomada de decisões conjuntas, baseadas nos direitos e deveres de todos os envolvidos na escola.

CAPÍTULO III

3.METODOLOGIA DO TRABALHO

Segundo Garcia (1998, p. 44) define método como uma representação de um procedimento racional e ordenado (forma de pensar), constituído por instrumentos básicos, que implica utilizar a reflexão e a experimentação, para proceder ao longo do caminho e alcançar os objectivos preestabelecidos.

No presente trabalho foi usada a pesquisa qualitativa, visto que segundo Gil (2006, p. 16) “a pesquisa qualitativa, tem por objectivo procurar compreender de forma detalhada as características de um fenómeno social, isto é, o porquê do seu acontecimento na perspectiva dos participantes”.

A pesquisa qualitativa é segundo Richardson (1999, p. 90), “tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.”

Nesta pesquisa a abordagem qualitativa será materializada através de um estudo de caso que, de acordo com Ludke e André (1986), possibilita a descoberta de aspectos novos ou poucos conhecidos do problema estudado. Assim, partindo do estudo do Conselho de Escola na Gestão Democrática da escola, inferir-se à o papel do Conselho de Escola na gestão Democrática da Escola Básica.

3.1. Procedimentos e técnicas a aplicar

3.1.1. Observação

Segundo Gil (2008) “é um procedimento fundamental na construção de hipótese.” Interessa-nos a observação porque ela permite fazer um estudo dentro de um contexto determinado. Nesta pesquisa periorizamos a observação participativa visto que, de acordo com Cozby (2003, p. 127) “é um método que assume um papel activo, o observador participante pode experimentar eventos da mesma forma que os participantes naturais, uma vez que faz parte do grupo estão directamente envolvidos na experiência.”

3.1.2. Entrevista

Segundo Gil (1996), entende como “uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca colectar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”, de modo que possamos confrontar os dados recolhidos durante a observação e da percepção dos professores em relação ao problema. Pelo que optamos em usar a entrevista semi-estruturada visto que irá facilitar na colocação de questões não previstas tendo em conta a realidade encontrada no campo.

Julgamos pertinente o uso desta técnica como meio de trabalho, pois irá nos permitir estabelecer uma relação interpessoal, um vínculo intersubjectivo com os envolvidos no estudo.

3.1.3. Pesquisa bibliográfica

Segundo Lakatos e Marconi (1992, p. 81), é um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos factos ou dados, relações ou leis em qualquer área de conhecimento. É desenvolvida a partir do material já elaborado, constituído principalmente por livros de artigos, relativas ao tema que foi escolhido para a realização do trabalho”, pois, irá sustentar a fundamentação teórica, intervenção e para facilitar a nossa percepção, Gil (1996).

3.2. Tipo de estudo

O presente trabalho terá uma sequência de formulações de estudos obedecendo o seguinte critério:

- ✓ Quanto á natureza, o estudo será geral porque visa descobrir novas abordagens genéricas sobre a realidade da pesquisa no campo.
- ✓ Quanto ao carácter, o estudo será exploratório.

O estudo exploratório visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa, conforme o objectivo da pesquisa a primeira necessidade pode ser a de explorar um tema que é de desconhecimento do pesquisador e que a exploratória permitira ao pesquisador gerar questões de pesquisa e gerar um instrumento de colecta de dados Mattar, (2005, p. 84)

- ✓ Quanto ao procedimento, o estudo a revisão da literatura e o estudo do campo.

O estudo do campo permite observar um determinado local ou situação observando uma realidade e, se necessário buscando soluções para um problema específico.

Compreende a observação de factos e fenómenos exactamente como ocorrem no real a colecta de dados referentes aos factos e finalmente a análise e interpretação de dado com base numa fundamentação teórica Gil, (2008).

Participaram no estudo 21 elementos que compõem o conselho da escola em causa. Estes 21 são representantes dos pais/ encarregados de educação, professores, alunos, comunidade, pessoal técnico administrativo e directora da escola conforme descrito na tabela da página 14 para escola do tipo 2.

3.3. Procedimentos Estatísticos

Após a colecção de dados foi usado o método comparativo, através do cruzamento entre os dados obtidos com base no guião de entrevista e a revisão literária, por forma, a dar mais ênfase os dados recolhidos. Os dados foram analisados qualitativamente para aferir o grau de percepção dos inquiridos (membros do conselho de escola).

3.4. Descrição do local de estudo

A pesquisa foi realizada na EPCM, situada na Província de Maputo, Distrito da Manhica, a 12 Km da Vila Municipal da Manhica, a Norte do Distrito, no Posto Administrativo 3 de Fevereiro, na Localidade de Malavele à beira da Estrada Nacional número um (EN1), a 150 metros desta. Esta localidade localiza-se a Sul da sede do Posto, com um universo de 9.642 habitantes (INE, 2017). É limitado a Norte pela Localidade de Nwamatibjana, a Sul pela Área Municipal da Vila da Manhica, a Este pelo Posto Administrativo de Calanga, através do Rio Incomáti e a oeste pelos Povoados de Chibucutso, Área Municipal e Hunguana, Localidade de Tanninga. A Localidade de Manchiana conta actualmente com 05 Bairros e 01 Povoado.

A população residente nesta zona é oriunda de várias zonas do distrito de Manhica e de outras províncias do nosso país, incluindo os nativos. A escola foi construída entre 1983 e 1984 com o financiamento do Estado em parceria com o Governo da Itália. O seu funcionamento começou em 1985. Tendo em conta o crescimento demográfico da população residente e a boa localização da escola, faz com que muitas crianças tenham acesso a rede escolar sem percorrer longas distâncias, constituindo assim uma mais-valia para a comunidade. É sem dúvida uma das escolas que oferece as mínimas condições para o decurso do PEA.

3.5. Funcionamento da escola

A EPCM funciona actualmente com 09 salas de aulas, mobiladas por 25 carteiras duplas em cada uma delas, iluminações e com quadro preto, leccionando de 1^a à 7^a classe, em regime de dois turnos (Manhã e Tarde). Os dois turnos concentram-se no pátio da escola, dez (10) minutos antes do início das aulas, para entoação do Hino Nacional. No turno da manhã, as aulas iniciam às 07:00 horas e terminam às 12h:05 minutos. No turno da tarde, iniciam às 12h:30 minutos e terminam às 17h:15 minutos. O órgão máximo da instituição é o conselho da escola composto por 21 membros. Em relação às infra-estruturas, a escola é constituída por um (1) gabinete do Director, um (1) Gabinete do Director Adjunto Pedagógico, uma (1) sala dos professores, nove (9) salas de aulas e quatro (4) casas de banho.

A escola possui dezoito (18) professores, dos quais Três (3) são do nível superior, onze (10) são do nível médio e cinco (5) do nível básico.

3.6. Descrição/características dos participantes do estudo

Características	Alternativas	Frequência	Percentagem
Sexo	Feminino	11	52,4%
	Masculino	10	47,6%
Idade	10 - 17	4	19,05%
	18 -25	0	0%
	26 - 35	5	23,80%
	36 - 45	8	38,10%
	Mais de 46	4	19,05%
Nível de escolaridade	Primário	10	47,62%
	Secundário	3	14,28%
	Curso médio	6	28,57%
	Bacharelato	1	4,76%
	Licenciado	1	4,76%
Mestrado	0	0%	
Tempo de permanência no CE na EPCM	Menos de 1 ano	1	4,76%
	1 – 2 Anos	10	47,62%
	3 – 5 Anos	7	33,33%
	Mais de 5 anos	3	14,29%
Total		21	100%

Fonte: Dados recolhidos com questionário

Os 21 membros do Conselho da Escola que participaram no estudo de acordo com as variáveis sexo, idade, habilitações literárias e tempo em que é membro do CE, as seguintes características: segundo o sexo, a maioria, 52,4% (N=11), são do sexo feminino. No que diz respeito à idade, a amplitude varia de 10 anos a mais de 46 já que o CE é composto por uma diversidade de elementos, desde alunos a pais e encarregados de educação.

A escala de idade que apresenta a maior percentagem (38,1%), N=8 é a de 36-45 anos. O mesmo para as habilitações literárias, onde 47,62% (N=10) possui o nível primário, 4,76% (N=1) dos membros do CE está habilitado com o grau de licenciatura e bacharelato, 14,28% (N=3) tem o nível secundário e 28,57% (N=6) possui o nível médio. Em relação ao tempo em que os participantes são membros do CE, a maioria dos membros estão no CE entre um a dois anos, 47,62% (N=10).

CAPITULO IV

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS RECOLHIDOS NO CAMPO

Para este capítulo, o objectivo principal é fazer a análise de resultados dos dados colhidos do grupo alvo que são os membros do conselho de escola primaria de Manchiana e, efectuar a devida interpretação científica. O mesmo se encontra estruturado em função dos objectivos específicos definidos no inicio do trabalho.

4.1. Composição do conselho de escola

A EPC - Manchiana possui 759 alunos matriculados no presente ano lectivo de 2019, assistidos por 19 professores. Facto que dita uma escola do tipo 2, tal como preconiza o manual do CE. Nesses termos o CE da EPC de Manchiana é composto por 21 membros, dos quais, maioritariamente, são do sexo feminino. Desses membros encontramos a figura do director da escola, 3 professores, 1 técnico administrativo, 4 alunos, 8 representantes de pais/encarregados de educação e 4 representantes da comunidade.

Recordamos que o questionário era constituído por dez (10) perguntas de natureza aberta, onde cada inquerido teve a oportunidade de dar a sua percepção. Não obstante, quanto aos dados recolhidos no campo temos a seguinte descrição:

4.1.1. Tempo de permanência no conselho de Escola

Dos dados recolhidos, verificamos que os membros com mais anos de permanência no conselho de escola parte dos cinco anos (5), sete anos (1) e catorze (1). Os restantes membros assumem que tem poucos anos no CE que compreende a partir de quatro meses (1), um ano (1), dois (9), três (3). Olhando atentamente os resultados, percebemos que os membros com pouco tempo no CE conseguem integrar-se facilmente com aqueles que estão há muito tempo e vice-versa, isto é, mesmos os mais antigos podem aprender dos membros menos experientes. Esta afirmação é suportada com uma das respostas “Para se tornar um membro activo, é necessário que aprenda com os outros membros antigos no CE”.

Presume-se ainda que os membros do CE com menos anos no CE têm uma percepção limitada em relação aos mais antigos. É certo que os membros são revitalizados em cada oito de Março

com objectivo de manter a estrutura do CE mais resiliente e firme na materialização dos planos elaborados.

Provavelmente a permanência de alguns membros no CE por muito tempo esteja relacionada com o que afirma Alves (1999) o período é um elemento crucial para compreender as relações com os outros e a vida na organização. Neste caso, cada membro do CE tem algo por contribuir para os propósitos agendados e que sejam materializados com sucesso.

Diante do postulado no MINEDH (2015) a violação das normas estabelecidas pelo Ministério da Educação pode pôr em causa a legitimidade de todas as orientações emanadas centralmente e que em seguida são enviadas para a escola, com expectativas do seu cumprimento.

Diversas abordagens teóricas, explicam que a acção humana é largamente influenciada pelos interesses, valores e ideologias. A existência de políticos que se identificam com alguma filiação partidária dentro da estrutura do CE, pode diminuir o espaço de participação de outros actores sociais que não pertencem a sua filiação partidária.

Mas também podemos pensar que como a participação no CE não significa qualquer benefício individual, apenas pertencer a um grupo que edifica e persiste num bem comum que é a escola. Sendo assim, muitas pessoas não se sentem motivadas para pertencerem a este órgão máximo da escola e mesmo de assumir a função de presidente do conselho de escola.

O Manual do CE, ao prever um mandato de 2 anos e uma única renovação parece que se pensava na rotatividade dos membros, pois a escola é um bem comum que deve ser preservado e edificado por todos. A escola é uma comunidade educativa onde, de acordo com a teoria política há valorização do papel de cada um. É certo que, a escola não pode ter o mesmo presidente, mesmos membros por mais de 4 anos. Mas, há vários factores que podem explicar a tal permanência, dentre eles, a sua dedicação, o amor pelo trabalho, a existência de pessoas motivadas para liderança, entre outros.

4.1.2. Grupos de trabalho dentro do Conselho de Escola

Sobre este assunto, os inqueridos foram unânimes nas suas respostas pese embora durante a compilação dos resultados verificamos que a 17 membros do CE que corresponde a 80.9%, conhecem o seu grupo de trabalho. No entanto, os pais e encarregados de educação, os professores, alunos, o director da escola, o pessoal técnico administrativo responderam no contexto das tarefas que são executadas em cada comissão de trabalho com as seguintes evidências diversificadas “grupo de construção, Produção escolar, Higiene e Saneamento, Finanças”, respectivamente. No que diz respeito a posição dos membros que representam a comunidade, verificamos que estes, muitos não conhecem o seu grupo de trabalho dentro do CE, apenas a sua representatividade como membros da comunidade.

Olhando as respostas dos inqueridos, percebemos que os membros do CE têm a responsabilidade de conhecer o seu grupo de trabalho para além do grupo que representa. Portanto, as tarefas a serem executadas estão patentes nas comissões de trabalho, nomeadamente: Comissão das finanças, património, produção escolar e segurança alimentar; Comissão dos assuntos pedagógicos e Comissão dos assuntos sociais.

Contudo, notamos em parte que, existem basicamente duas razões para o desconhecimento das responsabilidades ou grupo de trabalho, por um lado, inexistência de iniciativas por parte do conselho de escola provavelmente por falta de clareza das suas responsabilidades, por outro lado, há falta de tempo por parte dos membros. Em relação ao cumprimento das responsabilidades, encontra-se uma única razão, o dever moral que faz com que os membros se sintam obrigados a fazer algo para o bem-estar da escola. Supõe-se que, os membros do conselho de escola podem estar a defender valores supremos, mesmo não os pondo em prática, o que nos remete a uma hipocrisia organizada (Brunsson, 2007).

Sugerimos que durante o processo de revitalização, o presidente eleito actualize sempre que necessário aos seus membros, o grupo de trabalho que cada um pertence de forma a garantir eficiência nas tarefas planeadas. Contudo, as actividades patentes nas comissões de trabalho devem merecer maior atenção face a realidade da escola.

4.1.3. Os critérios de selecção no Conselho de Escola (CE)

Todos os inqueridos assumiram que a sua participação no CE foi por eleição e por votação. Todos os participantes conhecem os critérios usados para sua participação no CE. A eleição e votação são critérios que constituem a condição *sine qua non* na montagem de uma estrutura para qualquer área. Nesses termos, com as respostas dos inqueridos, podemos afirmar categoricamente que a EPC de Manchiana possui membros que foram escolhidos e posteriormente votados.

Seria injusto não dar o nosso posicionamento, pois, a eleição e votação para além de serem critérios importantes na montagem da estrutura, é evidente auscultar o comportamento dos membros através dos órgãos locais ou das lideranças comunitárias (secretário do bairro, chefe do quarteirão, Líder comunitário entre outras figuras) para que tenhamos membros capazes de comandar os propósitos do CE.

Portanto, uma outra indicação é que os membros do conselho de escola (professores, alunos, pais e encarregados da educação e representantes da comunidade) são indicados pelos seus pares. A indicação dos elementos para representarem os vários grupos constitui violação do que está preconizado no Manual de Apoio ao CE, MINEDH (2015), pois para este, cada grupo deve eleger os seus representantes através do voto. Este regimento estabelece igualmente que o voto passa a ser um exercício de cidadania que cada um tem direito.

4.1.4. Pessoas que fazem parte do conselho de escola.

Os inqueridos foram unânimes nas respostas, pese embora não com profundidade, isto é, alguns membros não conseguiram mencionar todos os representantes do CE. Maioritariamente destes, revelaram que o CE da Escola Primária Completa de Manchiana é composto por 21 membros, nomeadamente (1 director da escola; 3 representantes dos professores; 1 representante do pessoal administrativo; 8 representantes dos pais e encarregados de educação; 4 representantes da comunidade e 4 representantes dos alunos) uma vez que a escola possui acima de mil e quinhentos alunos.

Portanto, depois desta auscultação, tivemos o privilégio de verificar algumas actas e consta que “todos os membros, com excepção do director da escola, foram eleitos pelos seus pares”. Mas,

não está descrito o processo de eleição. Na mesma senda, analisamos outras actas de actividades e constatamos que os segmentos da escola que se fazem presentes nos encontros do conselho de escola, com maior número de representantes, são aqueles que funcionam mesmo na escola, como o director, os professores, alunos e o pessoal administrativo. Contudo, os segmentos que representam os pais e encarregados da educação e membros da comunidade fazem-se presentes com menor número de representantes. Questionado o secretário CE sobre o cenário, disse que: “Seria injusto não revelar a verdade, a fraca participação de alguns representantes acima descritos, deve-se pelo facto da maior parte dos mesmos serem de massa camponesa, isto é, agricultores”.

No mesmo pensamento, Armando (2006) no seu estudo sobre o Conselho de Escola afirmou que a falta de envolvimento por parte de alguns pais na vida escolar dos seus filhos revela sua passividade e conformismo, pois quem sabe do que nela acontece é o professor e o pessoal administrativo ou outro pessoal relacionado à Educação. Esta atitude pode revelar uma prática descontínua de participação dos membros da comunidade na vida da escola, dando lugar a uma gestão unicamente nas mãos da direcção da escola, que dirige todo o processo de ensino-aprendizagem, processo administrativo, coordenando com instâncias superiores da Educação, como por exemplo, Zona de Influência Pedagógica, Direcção Distrital de Educação Juventude e Tecnologia, bem como a Direcção Provincial de Educação.

Este autor acrescenta que o conselho de escola ao não elaborar o seu plano de actividades; o presidente não convoca os seus membros para reuniões; presidente não define agenda; presidente é chamado quando há problema de disciplina com professores; quando há falta de verbas, isso mostra que é um órgão retórico que ainda está só nos normativos e é uma legitimação do poder central. Porém, há uma prática descontinuada de participação dos vários representantes que compõem o órgão.

Sendo o Conselho da Escola, o órgão máximo para a tomada de decisões realizadas no interior de uma escola. Este é formado pela representação de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar. O CE tem suas acções rescaldadas através do seu próprio instrumento de funcionamento, que normaliza a quantidade de membros em função dos numero dos alunos, formas de convocação para as reuniões ordinárias e extraordinárias, como é realizado o processo

de renovação dos conselheiros, dentre outros assuntos que competem a esse órgão. Esta afirmação é sustentada com a opinião dos professores: “o conselho é representado por vários segmentos que foram votados e eleitos democraticamente”.

Um outro facto não menos importante, o CE deve deliberar sobre as normas internas e o funcionamento da escola; participar da elaboração dos projectos e planos de desenvolvimento da escola; analisar e aprovar o calendário escolar no início de cada ano lectivo; analisar as inquietações encaminhadas pelos diversos segmentos da escola, propondo sugestões; acompanhar a execução das acções pedagógicas, administrativas e financeiras da escola e mobilizar a comunidade escolar para a participação em actividades em prol da melhoria da qualidade da educação (MINEDH, 2015).

Por muitas vezes a falta de informação, ou o entendimento por parte dos indivíduos da comunidade de que a escola é responsabilidade do governo pode ser considerado um dos factores que influencia a falta de interesse em se envolver nas questões da escola. Em alguns casos a participação se limita em processos de votação de decisões previamente estabelecidas.

4.2. Gestão democrática do ensino na EPC de Manchiana

De acordo com Manuel de apoio ao conselho de escola (2015), refere que uma gestão transparente supõe a existência de um ambiente de abertura democrática principalmente, por parte do director da escola, que é também membro do Conselho de Escola. Com a massificação do ensino, surgiram novos desafios no sector da educação e os pais ou encarregados de educação e a comunidade escolar em geral foram convidados a incrementar o seu apoio na organização e realização de um conjunto de actividades que tinham por finalidade melhorar o desempenho dos professores e o desenvolvimento da escola.

Nesse sentido, na perspectiva de ampliar a participação da sociedade na gestão da escola para fazer face aos problemas originados pela massificação de ensino, o Ministério da Educação institucionalizou o Conselho de Escola através do Diploma Ministerial nº 54/2003 de 28 de Maio como instrumento da gestão democrática. A seguir serão apresentados os resultados do campo no que diz respeito a gestão democrática do ensino na EPC de Manchiana.

4.2.1. Processo de tomada das decisões no Conselho Escolar.

Sobre o processo de tomada de decisões no CE, todos os entrevistados disseram que “todas as decisões são tomadas depois de uma análise e discussão dos assuntos em plenária”. Com essa resposta comum, percebemos que os membros do CE da EPC Manchiana têm valorizado as deliberações em plenária. Entendemos que os membros do CE ajudam a tomar decisões na escola, verifica as necessidades da instituição para avaliar quais são as melhores formas de resolver os problemas. No início de todo ano lectivo, o CE traça as metas e planos de acção em plenária.

Portanto, esse órgão é essencial na tomada de decisões na escola, pois, seus componentes são os que verificam o que a instituição precisa e decidem quais são as acções que merecem foco/prioridade durante a execução. Olhando para as competências deste órgão, podemos dizer que é um canal importante para envolver mais pessoas dentro e fora da escola a tomarem decisões para o crescimento desta. Para a sua efectivação é necessário assegurar a partilha regular de informação e proporcionar formação, para clarificar mais as expectativas.

Toda a comunidade escolar e local deve participar da gestão democrática em uma escola, porém a mobilização de “todos” em seu sentido concreto demandaria um processo praticamente impraticável. Por isso, existem os mecanismos de construção da autonomia da gestão, onde são nomeados os voluntários, representantes de todas as categorias da comunidade que terão a responsabilidade de dar voz a sua representação.

Segundo Paulo Freire (1995, p. 91) citado por Armando (1999):

“É preciso e até urgente que a escola vá se tornando em espaço escolar acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade”.

Na nossa opinião, consideramos que o processo de tomada de decisão do conselho de escola é um acto de democracia do ensino, pois, vimos anteriormente que os membros são votados e

posteriormente, os vencedores são eleitos, abrindo assim espaço para deliberar certas preocupações. Contudo, a falta de compreensão de algumas competências plasmadas no manual do conselho de escola e a falta de clareza dos seus direitos e deveres pode comprometer a consolidação deste órgão.

Provavelmente seja a má compreensão por parte dos membros sobre a importância do CE ou por não estar claro o conceito de participação efectiva e a inclusão na tomada de decisão, pois ressentem-se que há um falso entendimento de que a participação consiste na frequência nos encontros e na votação de propostas. Porém, entendemos que a participação significa envolvimento e comprometimento para o processo de tomada de decisão, apresentação de questionamentos e opiniões.

4.2.2. Processo de implementação das decisões tomadas no CE.

Neste assunto, o grupo dos professores, alunos, pessoal técnico administrativo e pais e encarregados de educação foram unânimes nas suas respostas: “As decisões que são tomadas por este órgão, em parte são postas em prática, pese embora com muitas dificuldades para outras actividades”. Questionados em parte, quais as decisões postas em prática, eles referenciaram as decisões atinentes ao mau relacionamento dos professores, alunos e outros funcionários da escola. Num outro destaque, as decisões referentes a contribuição monetária dos pais e encarregados de educação para garantir o pagamento do salário do guarda são cumpridas na íntegra e pouco se cumpre a actividade relacionada com a contribuição de blocos para a construção do muro da escola. Por exemplo, o grupo dos representantes dos professores afirmou que:

“O conselho de escola EPC de Manchiana na sua III sessão extraordinária, reuniu-se com os pais e encarregados de educação para encontrar soluções sobre a fraca contribuição dos blocos. As causas apontadas estavam relacionadas com a falta de dinheiro para a compra de cimento para alguns e para os outros, falta de interesse com a causa. Em seguida decidiu-se que os pais e encarregados da educação devem abraçar a causa com seriedade para que a questão de segurança dos alunos e professores seja

uma realidade. Contrariamente ao esperado, ainda não se iniciou com a construção do muro, até duvidamos se os pais acataram as opiniões do conselho de escola”.

Assim, notamos que os professores, sendo também membros do conselho de escola, não terem a certeza do cumprimento das suas decisões. Por um lado, pode ser que os pais e encarregados de educação tenham percebido que as causas apontadas apenas referiam-se a falta de condições, deixando-se de lado outros factores relevantes para se perceber do mau relacionamento.

Julgamos que o levantamento das causas não foi exaustivo, daí que a compreensão do problema possa trazer consigo algumas lacunas que dificultam a elaboração de soluções adequadas. Para Luck (2005) os pais e encarregados de educação devem trabalhar junto dos professores para vencerem as barreiras pedagógicas, acompanham do regularmente o rendimento e comportamento do educando. Diante dessa responsabilidade é relevante a figura do professor para melhorar o mau relacionamento do actores e a concretização do projecto de construção do muro. Nós como pesquisadores, sugerimos que todos os representantes do CE têm um papel fundamental na construção de uma boa imagem da escola bem como na materialização dos planos. A seguir vamos apresentar as várias decisões tomadas e as respectivas implicações:

Tabela 2: Exemplo de algumas decisões tomadas pelo CE

Categoria	Decisão tomada	Implicação prática
1. Mau relacionamento dos professores, alunos e pessoal não docente.	1. Auscultação das partes e resolução do problema	1. Falta de respeito e consideração entre eles; falta de diálogo social.
1. Segurança e; 2. Salário do guarda	1. Contribuição de blocos pelos pais e encarregados de educação para a construção de muro de vedação; 2. Contribuição do valor para garantir o salário do guarda	1. Fraca contribuição de blocos para a vedação; 2. Pagamento com sucesso o valor para o salário do guarda.

Fonte: Actas do CE, número 2 e 3 de 2018 (EPC de Manchiana).

De acordo com análise feita anteriormente, podemos afirmar que a não implementação de algumas decisões tomadas por este órgão, pode pôr em causa a sua legitimidade. Pode ser que os representantes dos vários grupos que compõem o órgão não gozem de confiança no seio dos seus pares; ou ainda, pode ser que a própria comunidade escolar não tenha sido esclarecida sobre a necessidade de contribuição dos blocos. Os dados colectados conseguiram mostrar-nos é que realizam-se encontros do conselho de escola onde são tomadas as decisões que serão implementadas por toda a comunidade escolar.

Portanto, podemos afirmar ainda que as decisões que são cumpridas estão relacionadas com infracções disciplinares e contribuição do valor do guarda. Enquanto as decisões relacionadas com contribuições para realização de qualquer actividade na escola, dificilmente, são cumpridas. Pode ser que a falta de cumprimento das decisões esteja relacionada com a confiança entre os representantes e os representados e o processo em si que culmina com a tomada de decisão. A não existência de um acordo institucional entre os representantes do conselho de escola na tomada de decisão pode contribuir para que haja dificuldades na sua implementação.

4.2.3. Formas de participação da comunidade na EPC de Manchiana

De acordo com Paro (1996) citado em Basílio (2014), participação é um elemento básico para a democratização uma vez que se procura gerar um conjunto de práticas sociais que produzam o efeito de ampliar a capacidade de influência sobre o processo de tomada de decisões em todos os níveis da actualidade social e das instituições.

Os entrevistados divergem nas suas respostas, uma vez uns defendem que a sua participação no CE não por obrigação mas sim pelo facto de escolhido como alguém com um bom comportamento, atitudes, humildade, entre outras qualidades. Alguns alegam a sensibilização como forma da sua participação e não revelação das suas capacidades. Outros alegam a sua participação de forma livre vontade. Olhando para as diversas opiniões relatadas, podemos afirmar que independentemente da sua forma de participação no CE é sustentável a contribuição de cada um de forma activa.

Brunsson (2007) revela que a participação é a “alavanca” que gera avanços significativos dentro de um grupo que possui opiniões diferentes. A escola sendo actualmente uma comunidade educativa é imprescindível a valorização do papel de cada um. Mas isso não acontece porque

ainda não se conseguiu sair da autonomia discursiva para a autonomia prática. O manual de Apoio ao Conselho de Escola e REGEB falam de autonomia da escola, mas que não chega a ser concretizada.

Alves (1999) aponta a importância de existência de um grupo de participantes da vida escolar composto por representantes de professores, representantes do pessoal administrativo, representantes de alunos, representantes de pais e encarregados de educação e empresários locais que tomam decisões importantes sobre a vida da escola. Este grupo ao actuar de forma colegial estará a contribuir para uma gestão democrática e para a melhoria significativa não só do ambiente escolar, mas também da própria qualidade de educação.

Armando (2006) afirma que os processos participativos para além de serem conquistados, precisam de tempo porque são lentos, pois todos os membros devem compreender a importância do seu papel para o desenvolvimento da escola. Este autor faz pensar que nesta escola em estudo, o fato de se ter o director, presidente do Conselho de Escola e professores a darem suas sugestões é um passo dado rumo a uma gestão democrática.

Portanto, na escola em estudo ainda não há uma verdadeira gestão democrática, embora o caminho para este fim esteja a ser percorrido. É preciso fazer com que todos os representantes se possam interessar pela vida da escola e se identifiquem com o dia-a-dia da escola. Os representantes dos grupos dos alunos, representantes dos pais e encarregados de educação e representantes da comunidade, para além da presença física, poucas são as vezes que apresentaram iniciativas para a melhoria da escola.

4.3. Papel do Conselho de Escola Primária Completa de Manchiana na gestão democrática do ensino.

Em Moçambique, o CE é concebido como sendo o órgão máximo da instituição para a realidade da escola e garantir a gestão democrática, solidária, co-responsável e transparente MEC, (2008, p. 15). O papel do CE na gestão escolar é deveras importante pois quanto mais é preservada, a transparência e a gestão democrática ganham o seu devido espaço.

Dos inqueridos (os pais e encarregados de educação, professores e alunos), assumem que o relacionamento reside na mobilização da comunidade para a construção de casas para albergar os

professores recém-formados e colocados nas zonas rurais. Graças ao envolvimento da comunidade na escola houve criação de condições habitacionais, o Ministério de Educação conseguiu afectar maior número de professores nas zonas rurais, uma vez minimizada a falta de alojamento para os professores.

Diante das diferentes percepções dos inqueridos, entendemos que a comunidade pode ser entendida como sendo um grupo de famílias que praticam em prol de um objectivo comum, possuem um espaço e existe alguma liderança. Para que se tenha uma comunidade é preciso que estes homens cooperem na busca de soluções sobre os problemas que os afectem como grupo. Continuando, Armando (2006) acrescenta a necessidade de divisão clara de trabalho, interdependência entre os seus membros e especialização. Estes elementos vão fazer com que os membros possam agir de forma colectiva e organizada.

Ainda outros autores, como por exemplo, Armando (2006) olha a comunidade como um sistema ecológico que está formado pela escola, famílias, bairro circunvizinho, organizações comunitárias de base e as relações de vizinhança que possuem uma vocação de trabalhar em conjunto salvaguardando o interesse comum. Assim, pode-se admitir que a comunidade sofre influências de vários factores, sobretudo os que determinam a sua estrutura e organização.

Todavia, na EPC de Manchiana existe uma forte relação entre a escola e a comunidade. Pois, dentro da comunidade para que haja a transmissão de ensinamentos muito ligados a hábitos e costumes das comunidades e para que as novas gerações se insiram com facilidade dentro do seu meio, é necessário que haja um centro de educação. Nesse âmbito, percebemos que a escola pode ser vista como uma unidade onde se transmitam conhecimentos. A comunidade educativa compõe-se de vários actores agentes locais, nomeadamente: a escola, as instituições e associações ligados entre si por relações de parceria entre outros. Esses elementos interligados irão contribuir para a construção de um espaço educativo congruente que resultará numa forte relação entre a própria escola e a comunidade.

Os inqueridos divergem nas suas respostas sobre a sua contribuição para a gestão democrática do ensino, Para melhor compreensão dos resultados, iremos apresentar a percepção de cada grupo. *“O CE tem como papel dorsal participar na tomada de decisões, facto que abre espaço para*

uma gestão participativa, serve como órgão de consulta e nada é decidido sem a presença dos membros de CE”- visão dos representantes professores.

Entretanto, os professores colocam como desafio a promoção de iniciativas que ajudem no desenvolvimento da escola. Portanto, as visões desses professores podem estar a mostrar preocupação com algumas iniciativas que não estão sendo desenvolvidas por exiguidade de fundos entre outros factores. Eles reconhecem os esforços do CE mas há que fazer mais para iniciativas em curso sejam sustentáveis.

Os pais e encarregados de Educação defendem que o papel do CE é *“garantir o funcionamento da escola, por um lado, e por outro lado, de velar pela gestão democrática de ensino”*. Os pais colocam como desafio a transparência da gestão de fundos alocados à instituição, como ADE, contribuições para o pagamento do salário do guarda (...). O bom funcionamento da escola constitui um pré-requisito para a promoção da imagem do CE e da gestão democrática de ensino.

Enquanto, os membros da comunidade defendem que: *“O papel do CE é zelar pelo processo de ensino e aprendizagem, resolver os problemas internos da escola, discutir assuntos relevantes da escola e posteriormente tomar as decisões”*. O papel do CE é mais vista num contexto desafiador, pois, a participação activa de todos os intervenientes faz com que os problemas sejam minimizados ou eliminados.

Os alunos reconhecem igualmente que o papel do CE passa meramente pela *“resolução dos problemas da escola e ajudar na tomada de decisões respeitando todas as opiniões dos membros, contribuir para o desenvolvimento”*. Portanto, o CE torna-se mais coerente porque o desenvolvimento da escola começa pelo respeito de opiniões de diversos actores do PEA. Olhando para as diversas percepções acima referidas, podemos assumir que todos os inqueridos conhecem o papel do CE. Não obstante, a participação dos membros no CE, constitui uma *“alavanca”* para o processo de tomada de decisões, pois, falar do papel do CE, é um processo muito amplo, pelo facto de ser um órgão máximo de consulta e de monitoria.

CAPITULO V

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente capítulo tem como objectivo principal apresentar as conclusões da pesquisa feita na EPC de Manchiana sobre o papel do conselho da escola na gestão democrática de ensino.

5.1. Conclusão

De lembrar que o estudo teve como objectivo geral, descrever o papel do conselho de escola na gestão democrática do ensino na EPC de Manchiana. Para dar resposta á pergunta de pesquisa, recorreremos á uma combinação de instrumentos como questionário, entrevista e análise documental. No entanto, o questionário foi aplicado aos membros do CE, a entrevista à directora da escola e ao Presidente do CE e por fim, a análise documental feita através das actas das reuniões do CE. Portanto, com os dados recolhidos e analisados qualitativamente chegamos as seguintes conclusões:

No âmbito da realização do nosso estudo, apuramos que o CE da EPC de Manchiana é constituído por 21 membros democraticamente eleitos através do voto. Desses membros encontramos a figura do director da escola, 3 professores, 1 técnico administrativo, 4 alunos, 8 representantes de pais/encarregados de educação e 4 representantes da comunidade. Nesta composição, maioritariamente, são do sexo feminino e o seu regimento obedece o preceituado no Manual de Apoio ao Conselho Escolar. O CE integra três comissões de trabalho, nomeadamente, a comissão dos assuntos pedagógicos, comissão dos assuntos sociais e a comissão das finanças, património, produção escolar e segurança alimentar.

No que diz respeito ao funcionamento do CE, percebemos que as reuniões ocorrem trimestralmente ou extraordinariamente sempre que houver um assunto por deliberar. A convocatória dos membros é feita via telefone celular através de uma mensagem escrita para os que lê e chamada para os que não sabem ler. Para além das reuniões, eles participam em outras actividades que compete a cada comissão de trabalho. As decisões são tomadas por meio de consenso e por vezes por votação. Em relação aos assuntos tratados no CE, uma nota positiva vai para a mobilização dos pais e encarregados de educação para apoiar a escola, apreciação de pareceres sobre questões administrativas, apreciação de pareceres sobre questões pedagógicas. Em contrapartida, o plano de actividades constitui o assunto menos tratado. Uma outra nota

registada é que os membros do CE reconhecem o papel do seu envolvimento como catalisadores de mudança da imagem escolar e na própria gestão democrática de ensino.

5.2. Recomendações

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

5.2.1. Ao nível do Ministério da Educação

- Criar um fundo de funcionamento do Conselho de Escola e repensar nas formas de atrair cada vez a participação dos membros através do pagamento mensal de um subsídio básico;
- Criar mecanismos de prestação de contas dos membros do Conselho de Escola nos seus respectivos segmentos ou comissões de trabalho através de actas/relatórios acompanhados de um plano de desenvolvimento, plano de monitoria e de execução das actividades;
- Estabelecer os requisitos mínimos ligados a leitura e escrita durante o processo de eleição dos candidatos à membros do CE. Este item pode resolver por completo a existência de membros que não sabem ler nem escrever;
- Instituir a obrigatoriedade da capacitação dos membros do CE de forma a qualificá-los a discutir os problemas reais da escola; e Instituir a obrigatoriedade do Conselho de Escola discutir aspectos de carácter pedagógica, pelo menos, três vezes por ano.

5.2.2. Ao nível da Escola

- Sensibilizar os membros do CE no sentido de divulgar a importância, objectivos, composição, funções do CE na comunidade e nas reuniões de balanço trimestral;
- Desenvolver um clima de maior aproximação com a comunidade local através de diálogo social e permanente para que esta veja o conselho de escola como um órgão de todos os intervenientes no processo de ensino e aprendizagem;
- Cumprir com as normas que regem a constituição do CE, proporcionando momentos de eleição aos seus membros e não por indicação, como tem acontecido em algumas escolas;
- Permitir que o presidente do Conselho de Escola desenvolva plenamente as suas funções com zelo para que a imagem da escola seja ostentada dentro da comunidade.

Referências bibliográficas.

Alves, J.M. (1999). *A escola e as lógicas de acção: as dinâmicas políticas de uma inovação instituinte*. Porto: Edições ASA;

Antunes, C. (2000). *As inteligências múltiplas e seus estímulos (6ª ed.)*. Campinas: Papirus.

Armando, A. (2006). *A participação comunitária na Gestão Escolar- “Discurso e Prática”: o caso do Distrito municipal n.º 2 Município de Maputo (1998-2003) ”* (Tese para obtenção do grau de licenciado, na UEM);

Basílio, A. (2014). *Papel do conselho de escola no sistema educativo moçambicano: um estudo de caso* (Tese de doutoramento). Universidade Católica, Portugal.

Brunsson, N. (2007). *A organização da Hipocrisia- Diálogo, Decisão e Acção nas Organizações*. Porto: ASA;

Burnitt, M. e Gunter, H. (2013). *Primary school councils: Organization, composition and head teacher perceptions and values*.

COZBY, Paul C. (2003). *Métodos de pesquisa em ciências do comportamento*. São Paulo, Atlas.

Cruz, C. A. M. (s/d). Sindicato e Partido Político em Gramsci. Disponível em www.estudosdotrabalho.org/.../cesaralbenesdemendoncacruz.pdf [Consultado no dia 12/02/2019]

Cury, C. R. J. (2004). *Os conselhos de Educação e a Gestão o Sistema*. In Ferreira, N.S.C & Aguiar, M. A. S (orgs). *Gestão de Educação. Impasses, Perspectiva e Compromisso*.

Dalbério, M. C. B. (2008). *Gestão democrática e participação na escola pública popular*. Revista Ibero americana de Educacion. Editora: Organizacion de Estados Ibero americanos

Diogo, A. M. (1998). *Famílias e escolaridade*. Lisboa: Colibri.

Dourado, L. F. (2005). *Gestão Democrática de Educação e mecanismos de participação colectiva*. In Debate: Retratos de escola. Boletim 12. Junho/Julho de 2005

DPPECGE (2009). *Subsidios para elaboração do Estatuto do Conselho Escolar*. Critiba: SEED

- Drabach, N. P. (2010). *Gestão Democrática: A Construção da Mudança na Escola*. Disponível em www.partes.com.br/educacao/gestao democratica.Asp [Consultado no dia 15/02/2019]
- Fernandes, A. P. L. (2016). *Gestão democrática e o papel do conselho escolar: um estudo de caso numa escola pública de João Pessoa – PB*.
- Ferreira, J. M. C. et. al (2003). *Manual de psicossociologia das organizações*. Porto: Mc Graw-Hill.
- Ferreira, N. S e Aguiar, M. A. (2004). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos* (Orgs). (4ª ed.). São Paulo: Cortez.
- FREIRE, Paulo. (1995). *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra.
- Gadotti, M. (2004). *Gestão Democrática e Qualidade de Ensino*
- Gatt, S., Ojalab, M. e Soler, M. (2011). *Promoting social inclusion counting with everyone: Learning Communities and INCLUD-ED*. International Studies in Sociology of Education
- Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social (6ª ed.)*. Brasil: Editora Atlas.
- GIL, A. C. (1989). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (1996). *Como elaborar projectos de pesquisa (3ª ed.)*. Brasil: Editora Atlas.
- Gohn, M. G. (s/d). *O papel dos Conselhos Gestores na Gestão Urbana*. São Paulo: Cortez
- Gomez, M. B. (1999). *Educação Moçambicana. História de um processo: 1962-1984*. Maputo: livraria Universitária
- Grande Dicionário Enciclopédico Verbo (1997). II Volume, Editorial Verbo. Lisboa/São
- Guedes, E. C. (2009). Educação o que é? Disponível em <http://www.slideshare.net/edsonguedes/educacao-o-que?http://www.vitorparo.com.br/wp-content/uploads/2014/06/criticadaestrutura.pdf> [Consultado no dia 25/02/2019]

Lakatos, E. M. e Marconi, M. A (2002). *Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas.

Lei nº 7990, de 23 de Dezembro de 1996. *Dispõe sobre a criação do conselho de escolar nas escolas públicas municipais de Fortaleza*. Brasília

Libânio, J. C. (2008). *Organização e Gestão de Escola: Teoria e Prática*. 5ª Edição revista e ampliada

Luck, H. (2000). *Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto a Formação de seus Gestores*, Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 7-10, Fev./Jun. 2000.

Luck, H. (2005). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Petrópolis, Rio de Janeiro, Editora Vozes, 2005

Ludke, M. e André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisas em Educação. Abordagens Qualitativas*. São Paulo: EPU

Mattar, J.(2005). *Metodologia científica na era da informática*, são Paulo: Saraiva.

Mazula, B. (1995). *Educação, Cultura e Ideologia em Moçambique*. Maputo

Medeiros, A e Oliveira, F.F (2008). *Conselho Escolar: mecanismo de democratização ou burocratização?* Volume 12, nº1, Janeiro • Abril 2008. Disponível em <http://www.unisinos.br/publicacoes-cientificas/images/stories> [Consultado no dia 04/03/2019]

Ministério da Educação (2008). Diploma Ministerial nº 46/2008, de 14 de Maio. Maputo

Ministério da Educação (2010). *Orientações e Tarefas Escolares Obrigatórias para o período de 2010 a 2014*. Maputo

Ministério da Educação (2011). *Agenda do Professor 2011*. Moçambique

Ministério da Educação e Cultura (2005). *Manual de Apoio ao Conselho de Escola*. Moçambique

Ministério da Educação e Cultura (2006). *Plano Estratégico de Educação e Cultura, 2006-2010/11*: Maputo

Ministério da Educação e Cultura (2008). *Regulamento Geral do Ensino Básico*. Moçambique

Ministério de Desenvolvimento Humana (2015). *Manual de Apoio ao Conselho de Escola Primária*

Oliveira, D. B. (2000). *Conceito e Educação*. Disponível a 9 de Dezembro de 2011 em <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAATI8AJ/conceito-educacao> [Consultado no dia 14/03/2019]

Paro, V. H. (2011). *Crítica da estrutura da escola*. Disponível em <http://www.vitorparo.com.br/wp-content/uploads/2014/06/criticadaestrutura.pdf> [Consultado no dia 04/05/2019]

República de Moçambique (1992). *Lei nº 6/92 do Sistema Nacional de Educação*

Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo

Rumble, G. (2003). *A Gestão dos Sistemas de Ensino à Distância*. Unesco, Brasília

Sales, C. L. M (2001). *Uma concepção democrática à luz da hermenêutica filosófica*. Disponível em [http:// jus.com.br/revista/texto](http://jus.com.br/revista/texto) [Consultado no dia 13/05/2019]

Santos, A. L. F. (s/d). *Gestão Democrática da Escola: Bases Epistemológicas, Políticas e Pedagógicas*. Disponível em <http://www.anped.org.br/reuniões/29ra/trabalhos7trabalhos> [Consultado no dia 20/05/2019]

Unidade de Ensino Descentralizada da Zona Norte de Natal (2009). *Composição do Conselho de Escolar*

Apêndices

APENDICE - A

Questionário dirigido aos membros do conselho de escola da EPC- Manchiana

Este questionário faz parte de um estudo meramente académico, no âmbito da conclusão do curso de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação, da Faculdade de Educação na Universidade Eduardo Mondlane, sobre *“O Papel do Conselho de Escola na Gestão Democrática do Ensino”* Portanto, solicito a sua colaboração, respondendo às perguntas que dela constam sem precisar de se identificar.

DADOS PESSOAIS - Cada alternativa deve ser marcada com um **X** de acordo com a sua opção de resposta.

Sexo: a. Masculino 1 b. Feminino 2

Idade: a. 10-17anos b. 18-25 c. 26-35 d. 36-45 e. Mais de 46 anos

Qual é o nível académico mais alto obtido?

a. Primário b. Secundário c. Curso Médio d. Bacharelato e. Licenciatura

f. Mestrado

1. Há quanto tempo é membro do CE na Escola Primária de Manchiana?

2. Que grupo de trabalho representa dentro do Conselho da Escola?

3. Como foi seleccionado para fazer parte do Conselho de Escola?

4. Quem são as pessoas que fazem parte do conselho de escola?

5. Como classifica o relacionamento entre esta escola e a comunidade.

7. Os membros do CE conhecem o papel e as competências do órgão que integram?

8. Qual é o papel do CE? Até que ponto tais papéis contribuem para a gestão democrática do ensino? _____

9. Como é que as decisões são tomadas no CE?

10. Qual é o efeito das decisões tomadas no CE (Como é que as decisões tomadas no CE são implementadas) _____

11. O que leva as pessoas a participar no conselho de escola? Acha que é de livre vontade que participam ou sentem-se obrigados por fazerem parte do grupo que representam.

Muito obrigado pela sua colaboração

APENDECE – B

Guião de entrevista dirigido ao presidente do conselho e a directora da escola.

Esta entrevista faz parte de um estudo meramente académico, no âmbito da conclusão do curso de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação, da Faculdade de Educação na Universidade Eduardo Mondlane, sobre *“O Papel do Conselho de Escola na Gestão Democrática do Ensino”* Portanto, solicito a sua colaboração, respondendo às perguntas que dela constam sem precisar de se identificar.

1. Dados pessoais e profissionais

- a) Há quanto tempo é Directora da Escola ou Presidente do CE?
- b) Há quanto tempo trabalha na escola?
- c) Quais são as suas habilitações literárias?

2. Sobre o Conselho de Escola: constituição

- a)Quais são os objectivos/funções do Conselho da Conselho?
- b) Qual é a constituição do CE? Como são seleccionados os membros?
- c) Tendo em conta os eventos (desmaios) em algumas escolas concretamente nas escolas secundárias: Kiss Mavota de Matendene, Guaza-Mutine em Marracuene e secundária da Manhica, porque o CE não tem a representação da Metramo, agentes de saúde, régulos, agentes económicos, agentes religiosos, etc?

3. Sobre gestão democrática do ensino

- a) Como é que o/a director/ directora foi nomeado?
- b) Como caracteriza a relação entre os membros do CE e a direcção da escola?
- c) Com que frequência se reúnem? Como é que os membros tomam conhecimento da reunião do CE?
- d) Que assuntos são debatidos? Quais são os assuntos com maior contribuição dos membros?

e) Existe um acompanhamento/ monitoração da implementação ou progresso dos assuntos tratados ou decididos nos Conselhos da Escola?

f) Qual é o nível de participação dos membros nas reuniões do CE?

g) Como são tomadas as decisões nas reuniões do CE?

h) Qual é o efeito das decisões tomadas no CE (Como é que as decisões tomadas no CE são implementadas)?

4. Sobre o papel do Conselho da Escola na ligação escola-comunidade

a) Qual é o papel do CE? Até que ponto tais papéis contribuem para a gestão democrática do ensino?

b) Que actividades são desenvolvidas entre a escola e a comunidade?

c) Que mecanismos o Conselho de Escola da EPCM utiliza para assegurar a participação da comunidade nas actividades da escola?

d) Como caracteriza a relação entre esta escola e a comunidade?

5. Outros comentários

a) Tem outros comentários que gostaria de fazer sobre este assunto?

APÊNDICE - C

Grelha de observação sobre o papel do CE da EPC- Manchiana

Ordem	Intens/Indicadores	Sim	Não
01	O CE da EPC de Manchiana é composto por 21 membros.		
02	O CE da EPC de Manchiana cumpre com o mandato de 2 anos e uma única renovação para com os seus membros.		
03	Os membros do CE estão organizados em comissões de trabalho.		
04	As decisões tomadas pelo CE são por unanimidade ou por consenso.		
05	Todos os membros do CE participam activamente nas reuniões ordinárias e extraordinárias.		
06	Os membros do CE reconhecem o valor do processo da democratização do ensino durante o trabalho.		