



FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

Monografia

**IMPACTOS DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA GESTÃO ESCOLAR: CASO
DA ESCOLA BÁSICA UNIDADE 8 - CIDADE DE MAPUTO (2023-2024)**

Edna Fernando Tomás Benhe

Maputo, Julho de 2026

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Departamento de Organização e Gestão da Educação

Curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

**IMPACTOS DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA GESTÃO ESCOLAR: CASO
DA ESCOLA BÁSICA UNIDADE 8 – CIDADE DE MAPUTO (2023-2024)**

Edna Fernando Tomás Benhe

Monografia apresentada à Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, sob supervisão do Mestre Nelson Buque.

Maputo, Julho de 2026

Comité de Júri

Presidente do Júri

O Supervisor

O Oponente

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE

Eu, Edna Fernando Tomás Benhe, declaro sob minha honra, que o presente trabalho monográfico nunca foi apresentado, na sua essência, para a obtenção de qualquer outro grau ou num outro âmbito, e que constitui resultado da minha investigação individual, constando no texto e na bibliografia as fontes utilizadas.

Maputo, Julho de 2026

(Edna Fernando Tomás Benhe)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, meu refúgio e minha força, agradeço pela dádiva da vida e pela oportunidade de alcançar este momento muito especial.

Igualmente agradeço, ao meu supervisor, Mestre Nelson Buque, agradeço pela paciência, disponibilidade e dedicação na orientação desta monografia.

Vai a minha profunda gratidão à minha família, em especial aos meus pais, que sempre acreditaram em mim e me apoiaram incondicionalmente, mesmo nos momentos mais difíceis, quando as dificuldades e a pressão tomaram conta de mim.

Aos meus amigos e colegas que compartilharam comigo as alegrias e os desafios desta jornada, agradeço pela amizade, pelo apoio e pela companhia.

De forma muito especial, agradeço aos docentes da Faculdade de Educação, pelos ensinamentos transmitidos, que vão além do campo da ciência e que levarei para a vida. São homens e mulheres que foram fonte de inspiração ao longo deste percurso.

Agradeço, à direcção da Escola Básica Unidade 8, pela disponibilidade e colaboração para o sucesso deste trabalho.

Sou muito grata a todos os que, directa ou indirectamente contribuíram para o alcance desta grande conquista, pelo apoio, pelo trabalho e pela presença.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos aqueles que, de forma directa ou indirecta, contribuíram para a minha trajectória académica, oferecendo o seu apoio moral, financeiro e a sua presença, para que a minha formação se tornasse uma realidade. De modo muito especial, dedico aos meus avós, Samuel Simone Bié (*em memória*) e Adinha Mosse, e à minha mãe Telma Samuel Bié, que sempre me ensinou o valor da educação, por todo amor, esforço e dedicação. Dedico também, ao meu tio Bento Samuel Bié e ao meu pai António Francisco Chuze por fazerem parte desta caminhada com carinho e dedicação.

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

CE – Conselho de Escola

CFM – Caminhos de Ferro de Moçambique

CG – Conselho Geral

CLEC – Comissões de Pais e de Ligação Escola Comunidade

DT – Director de Turma

EBU – Escola Básica Unidade

FACED – Faculdade de Educação

MINEDH – Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano

OMS – Organização Mundial da Saúde

PEE – Plano Estratégico de Educação

SNE – Sistema Nacional de Educação

UEM- Universidade Eduardo Mondlane

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: População participante no estudo.....	35
Tabela 2: Amostra do Estudo.....	36
Tabela 3: Formas de Participação da Comunidade escolar na Gestão da EBU 8	40
Tabela 4: Impactos da Participação da Comunidade escolar na Gestão da EBU 8	45
Tabela 5: Relação entre a Participação da Comunidade escolar e Eficácia da Gestão da EBU8.....	52
Tabela 6: Estratégias de Promoção da Participação da Comunidade escolar na gestão da EBU8.....	55

RESUMO

O presente estudo aborda os impactos da participação da comunidade na gestão escolar, tendo como tema “*Impactos da participação da comunidade na gestão escolar: Caso da Escola Básica Unidade 8- Cidade de Maputo (2023-2024)*”. De modo geral, o estudo visa analisar os impactos da participação da comunidade escolar na gestão da referida escola no período de 2023 a 2024. Especificamente, busca-se: identificar as formas de participação da comunidade escolar na gestão da escola, descrever os impactos dessa participação, explicar a relação entre a participação da comunidade escolar e a eficácia da gestão, bem como apresentar estratégias de promoção dessa participação na escola em análise. Quanto a metodologia, trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada e descritiva quanto aos objectivos. Em relação aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso. Para a recolha de dados, utilizaram-se a entrevista semi estruturada e a análise documental, com recurso ao guião de entrevista e à grelha de análise documental como instrumentos. Os resultados revelaram que as reuniões escolares constituem a forma mais frequente de participação da comunidade escolar e por sua vez o Conselho de Escola constitui o principal mecanismo de participação da comunidade escolar na gestão, baseado na representatividade dos diferentes segmentos que a compõem. Verificou-se que a participação gera impactos positivos e negativos, sendo estes últimos mais referenciados no contexto estudado. Constatou-se também que existe relação entre a participação da comunidade escolar e eficácia da gestão, contribuindo para o funcionamento da escola, e qualidade da educação embora não seja um factor determinante. Por fim, os resultados revelaram que a realização de reuniões escolares ao sábado constitui a estratégia mais adoptada para a promoção da participação da comunidade escolar na gestão.

Palavras-Chave: Participação, Comunidade Escolar, Gestão Escolar.

Índice

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE	I
AGRADECIMENTOS	II
DEDICATÓRIA	III
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	IV
LISTA DE TABELAS	V
RESUMO	VI
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	1
1.1 Formulação do Problema	4
1. 2 Objectivos da Pesquisa	5
1. 2. 1 Objectivo Geral	5
1.2. 2 Objectivos Específicos	5
1.3 Perguntas de Pesquisa	5
1.4 Justificativa e Relevância do Estudo	5
CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA	8
2.1 Definição de Conceitos	8
2.1.1 Participação	8
2.1.2 Comunidade Escolar	9
2.1.3 Gestão Escolar	10
2.2 Formas de Participação da Comunidade escolar na Gestão da Escola	11
2.3 Impactos da Participação da Comunidade escolar na Gestão da Escola	15
2.4 Relação entre a Participação da Comunidade Escolar e a Eficácia da Gestão da Escola	21
2.5 Estratégias de Promoção da Participação da Comunidade escolar na Gestão da Escola	23
CAPÍTULO III: METODOLOGIA	29
3.1 Descrição do Local de Estudo	29

3.2 Métodos de Estudo.....	29
3.2.1 Método de Abordagem	30
3.2.2 Método de Procedimento	30
3.3 Classificação da Pesquisa	30
3.3.1 Quanto à Natureza.....	30
3.3.2 Quanto aos Objectivos	31
3.3.3 Quanto aos Procedimentos Técnicos	31
3.3.4 Quanto a Abordagem	32
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados.....	32
3.4.1 Entrevista	32
3.4.2 Análise Documental.....	33
3.5 População e Amostra	34
3.5.1 População.....	34
3.5.2 Amostra.....	35
3.6 Técnicas de Análise de Dados	36
3.7 Questões Éticas	37
3.8 Limitações do Estudo.....	38
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
4.1 Formas de Participação da Comunidade Escolar na Gestão da EBU 8	40
4.2 Impactos da Participação da Comunidade Escolar na Gestão da EBU 8	45
4.3 Relação entre a participação da comunidade escolar e a eficácia da gestão da EBU 8	51
4.4 Estratégias de Promoção da Participação da Comunidade escolar na Gestão da EBU 8	55
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES	59
5.1 Conclusões	59
5.2 Sugestões.....	60
Referências Bibliográficas	62

ANEXO I.....	65
ANEXO II.....	67

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

A gestão escolar é uma dimensão essencial da prática educativa, voltada para organizar, mobilizar e articular todos os recursos materiais e humanos necessários à promoção de uma aprendizagem significativa, e seu principal objectivo é assegurar que os processos sócio educacionais contribuam para a formação de cidadãos capazes de enfrentar desafios de uma sociedade globalizada e centrada no conhecimento. Neste contexto, a sua efectividade está directamente ligada à sua capacidade de promover transformações socioeconómicas e culturais, por meio da valorização e dinamização do talento humano de forma colaborativa (Luck, 2009). Neste cenário, a participação da comunidade escolar na gestão, ganha destaque como um dos pilares fundamentais para a construção de uma escola democrática.

Este estudo tem como tema “*Impactos da Participação da Comunidade na Gestão Escolar: Caso da Escola Básica Unidade 8 - Cidade de Maputo (2023-2024)*”. O estudo visa analisar os impactos resultantes da participação da comunidade escolar na gestão da escola, a partir de um contexto específico. Portanto constituem objecto de estudo desta pesquisa, os impactos da participação da comunidade escolar nos processos de gestão. A pesquisa está delimitada à Escola Básica Unidade 8, localizada na Cidade de Maputo e abrange o período compreendido entre os anos de 2023 a 2024, considerando a escola como um espaço concreto de interação entre a comunidade escolar e a gestão.

Em termos estruturais, este estudo está organizado em cinco (5) capítulos. O primeiro capítulo é dedicado à introdução, na qual são apresentados elementos como o tema e sua delimitação, o contexto no qual se insere a presente pesquisa, a formulação do problema incluindo a pergunta de partida que orienta o estudo, os objectivos da pesquisa (geral e específicos) e as perguntas de pesquisa correspondentes. Na sequência, apresenta-se a justificativa e a relevância do estudo.

O segundo capítulo trata da revisão de literatura, na qual é apresentada a discussão dos conceitos-chave que sustentam o estudo, e são abordados os principais aspectos teóricos relacionados às formas de participação da comunidade escolar na gestão da escola, aos impactos dessa participação, à relação entre a participação da comunidade escolar e a eficácia da gestão, bem como as estratégias de promoção da participação da comunidade escolar na gestão da escola.

No terceiro capítulo se descreve a metodologia utilizada na elaboração da presente pesquisa, destacando os métodos de estudo, a classificação da pesquisa quanto a sua natureza, aos seus objectivos, aos procedimentos técnicos bem como a abordagem. Destaca também as técnicas e instrumentos de recolha de dados, a população e amostra do estudo, as suas limitações e questões éticas observadas.

O quarto capítulo é dedicado a apresentação e análise dos dados colectados. Por fim, o quinto capítulo no qual são apresentadas as conclusões relativas ao estudo e as sugestões alinhadas ao contexto da unidade de análise.

A articulação entre a comunidade e escola não é um tema recente. Constitui uma preocupação desde o período pós-independência, o que levou à criação de normas legais que incentivam uma gestão escolar participativa, e aberta à colaboração de todos os actores envolvidos no processo educativo como é o caso dos Conselhos de Escola (CE) (Nhangumbe & Ibraimo, 2022).

De acordo com Ibraimo (2014) citado por Nhangumbe e Ibraimo (2022), a questão da participação e do envolvimento da comunidade na vida da escola em Moçambique, remonta ao período das zonas libertadas (1966 a 1974) ainda antes da independência. Nessas áreas, já se observavam formas iniciais de envolvimento da comunidade na vida da escola. No entanto, foi no período pós-independência que essa articulação se intensificou, especialmente com a criação das Comissões de Pais e Ligação Escola Comunidade (CLEC).

Portanto, a atenção à participação da comunidade no processo educativo começou a ser valorizada, principalmente com a promulgação da Lei nº 4/83 de 23 de Março, que estabeleceu as bases do Sistema Nacional de Educação (SNE) em Moçambique. Essa foi a primeira lei criada no sistema educacional no Moçambique independente e destacou como um dos princípios orientadores do processo educativo, a ligação entre escola e comunidade, visando ao desenvolvimento do país.

Mata, Macuácuá, Maria e Maliba (2023, p. 6), salientam que, “a lei que cria o Sistema Nacional de Educação preconiza a participação de outras entidades, incluindo comunitárias, na gestão do processo educativo incentivando uma maior ligação entre a comunidade e a escola”. Com base nessa perspectiva e no contexto da descentralização administrativa, foi criado o Conselho de Escola, por meio do Diploma Ministerial nº 54/2003 de 28 de Maio. Esse instrumento legal tem

por objectivo, promover uma gestão mais participativa, permitindo que todos os segmentos da comunidade escolar colaborem activamente nas actividades administrativas, pedagógicas e financeiras desenvolvidas pela escola (Mata et al., 2023).

O princípio da ligação entre a escola e comunidade continuou a orientar as políticas educacionais subsequentes, como é o caso da Lei nº 6/92 de 06 de Maio e a Lei nº 18/2018 de 28 Dezembro, que actualmente regula o sistema de ensino no país. A actual lei do SNE na linha g) do artigo nº4, sobre os Princípios Pedagógicos defende:

“ligação entre a escola e a comunidade, em que a escola participa activamente na dinamização do desenvolvimento socio-económico e cultural da comunidade e recebe desta a orientação necessária para a realização de ensino e formação que respondam às exigências do desenvolvimento do país” (Moçambique, 2018, p. 20).

A mesma lei acrescenta no número 3 do artigo nº 6 que:

“para o sucesso da educação básica, os pais, os encarregados de educação, a família, as instituições económicas e sociais, as autoridades locais devem promover a inscrição da criança em idade escolar, apoiando nos estudos, evitando o absentismo e as desistências” (Moçambique, 2018, p. 20).

Todavia, o Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH, 2020), no seu Plano Estratégico de Educação (PEE 2020-2029), ao abordar sobre a questão da gestão escolar em Moçambique, reconhece as barreiras no que concerne à gestão a nível das instituições de ensino afirmando que:

“ao nível da governação, quer os gestores escolares, quer os Conselhos de Escola possuem ainda limitações, no que respeita a gestão da escola. Por exemplo, a dificuldade de construir uma ligação efectiva entre a escola e a comunidade, e de desenvolver mecanismos de responsabilização participativos e eficientes” (MINEDH, 2020, P. 69).

Considerando a importância da participação da comunidade para o bom funcionamento das instituições de ensino, o PEE (2020-2029), recomenda aos gestores escolares que “aumentem a representatividade da comunidade escolar e dos alunos nos CE, inclusivamente, através do uso de ferramentas tecnológicas” (MINEDH, 2020, P. 77).

1.1 Formulação do Problema

A educação consiste em um processo organizado, planificado e orientado por objectivos definidos porém, não se trata de algo fixo ou simples, pois é marcado por constantes mudanças e evolução e, por conseguinte, além de uma ampla equipa técnica e administrativa, faz-se necessário o envolvimento de diversos actores e grupos sociais, para que se possa garantir a qualidade da educação oferecida (Luck, 2009).

Luck (2009) salienta que, de forma geral a gestão escolar envolve, de forma articulada, o trabalho da equipa administrativa e, considerando o princípio da gestão democrática, envolve também a participação activa da comunidade escolar como um todo, de modo que contribuam para a efectivação da gestão democrática que garante qualidade para todos os alunos. Portanto, a gestão escolar envolve tanto a dimensão técnica quanto política.

Neste contexto, a gestão escolar não é apenas uma tarefa técnica feita por especialistas ou pela equipa directiva da escola, trata-se também de um processo político que envolve decisões colectivas, interesses diversos, escuta e participação activa de todos os intervenientes.

Todavia, a baixa participação da comunidade escolar no processo de gestão é um desafio recorrente nas instituições de ensino básico. Essa participação tende a assumir um carácter predominantemente passivo, especialmente por parte dos pais e/ou encarregados de educação. No contexto analisado, essa participação limita-se, em grande medida, à resolução de conflitos pontuais envolvendo os seus educandos no cotidiano escolar, bem como à presença em reuniões informativas realizadas trimestralmente, com o objectivo de reportar o aproveitamento pedagógico dos alunos, sem, contudo, haver um envolvimento activo na definição de directrizes ou na tomada de decisões que envolvem a gestão da escola. Essa passividade da comunidade no processo de gestão escolar, constitui um entrave significativo para o desenvolvimento de uma educação participativa e democrática. Diante deste cenário, emerge a seguinte questão de pesquisa:

Que impactos a participação da comunidade escolar causa na gestão da Escola Básica
Unidade 8?

1. 2 Objectivos da Pesquisa

1. 2. 1 Objectivo Geral

Analisar os impactos da participação da comunidade escolar na gestão da Escola Básica Unidade 8.

1.2. 2 Objectivos Específicos

- Identificar as formas de participação da comunidade escolar na gestão da Escola Básica Unidade 8;
- Descrever os impactos da participação da comunidade escolar na gestão da Escola Básica Unidade 8;
- Explicar a relação entre a participação da comunidade escolar e a eficácia da gestão da Escola Básica Unidade 8;
- Apresentar estratégias de promoção da participação da comunidade escolar na gestão da Escola Básica Unidade 8.

1.3 Perguntas de Pesquisa

- Quais são as formas de participação da comunidade escolar na gestão da EBU 8?
- Como se descrevem os impactos da participação da comunidade escolar na gestão da EBU 8?
- Qual é a relação entre a participação da comunidade escolar e a eficácia da gestão na EBU 8?
- Quais são as estratégias de promoção da participação da comunidade escolar na gestão da EBU 8?

1.4 Justificativa e Relevância do Estudo

Este estudo, foi motivado por objectivos académicos no âmbito do curso de Organização e Gestão da Educação, que prevê como requisito parcial para a conclusão do curso e obtenção do grau de licenciatura, a elaboração de um trabalho monográfico.

A motivação para a escolha e desenvolvimento do tema em questão, advém de uma reflexão pessoal da autora, a partir do módulo de “Teorias de Administração e Gestão da Educação (TAGE)” do 1º ano, sobre a importância de garantir um processo de gestão democrático e inclusivo, partindo do pressuposto de que a escola não deve ser apenas um espaço de transmissão de conhecimentos, mas um ambiente onde a colaboração entre todos os actores seja fundamental para o alcance de seus objectivos educativos, e que uma gestão participativa é fundamental para criar um ambiente escolar saudável, onde todos os actores possam contribuir de forma efectiva para o desenvolvimento de uma educação de qualidade. A escola, enquanto uma instituição social, necessita do envolvimento dos diversos actores para garantir o alcance de seus objectivos de forma eficiente e eficaz. A ausência do envolvimento activo da comunidade escolar na gestão da escola mostra que a participação é superficial e muito limitada, configurando uma presença simbólica, mais do que efectiva o que dificulta a criação de uma gestão escolar participativa e democrática.

O espaço da realização do estudo é a Escola Básica Unidade 8. A escolha deste espaço de análise deve-se a três razões principais:

Primeiramente, trata-se da instituição na qual a autora frequentou o ensino primário e essa vivência prévia como aluna, permitiu conhecer de forma mais próxima a dinâmica interna da escola, proporcionando uma perspectiva histórica que contribui para a análise mais profunda da participação da comunidade escolar na gestão da escola, permitindo identificar mudanças, permanências e impactos ao longo do tempo no modo como essa participação tem ocorrido.

Em segundo lugar, actualmente a autora exerce o papel de encarregada de educação na instituição, o que possibilita um contacto directo com a realidade da escola e contribui para uma análise mais concreta e contextualizada dos impactos dessa participação, tanto nos processos de tomada de decisão quanto no funcionamento da escola.

Em relação ao horizonte temporal da pesquisa, este compreende o período de dois anos, concretamente o ano de 2023 ao ano de 2024. Essa delimitação temporal justifica-se pela actualidade dos dados, bem como pela possibilidade de observar práticas recentes relacionadas à participação da comunidade escolar na gestão da escola, permitindo uma análise mais relevante e contextualizada da realidade da EBU 8, possibilitando compreender os impactos recentes da participação da comunidade escolar na gestão da referida escola.

A presente pesquisa é justificada pela sua relevância social e científica. Assim, do ponto de vista social, a pesquisa torna-se relevante por destacar a importância da participação activa da comunidade escolar como elemento essencial para a construção de uma gestão participativa, inclusiva e comprometida com o desenvolvimento integral dos alunos. Além disso, a análise dos impactos da participação da comunidade escolar torna-se fundamental para fundamentar intervenções que promovam práticas mais participativas e eficazes na gestão escolar. Portanto, a pesquisa é relevante para reforçar a necessidade de intervenções que visem a construção de uma gestão participativa e democrática.

Do ponto de vista científico, a pesquisa revela-se relevante por oferecer uma contribuição modesta para aprofundar o entendimento sobre os impactos da participação da comunidade escolar na gestão da escola e na formação de cidadãos mais conscientes e participativos. O estudo pode servir como ponto de partida para futuras investigações sobre a temática, servindo como base de consulta na realização de trabalhos no âmbito académico. Ademais, fornece subsídios que podem ser úteis a gestores escolares, professores, e formuladores de políticas públicas, fortalecendo as práticas participativas na gestão escolar. Esses subsídios podem ser úteis na medida em que, ajudam a identificar práticas de gestão participativa que funcionam, os obstáculos à participação da comunidade escolar e que estratégias podem ser adoptadas para ampliar essa participação.

CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo tem por objectivo apresentar e discutir os conceitos e fundamentos teóricos que sustentam a presente pesquisa. Para isso, são abordados os conceitos-chave nomeadamente: participação, comunidade escolar e gestão escolar. Além disso, são discutidos os principais aspectos teóricos relacionados às formas de participação da comunidade escolar na gestão, aos impactos dessa participação, à relação entre a participação da comunidade escolar e a eficácia da gestão, e as estratégias de promoção da participação da comunidade escolar na gestão da escola.

2.1 Definição de Conceitos

2.1.1 Participação

Segundo Rafael (2021), o termo participação, derivado do latim *participatio*, refere-se ao acto ou efeito de participar, que implica envolvimento, compartilhamento, intervenção ou integração em determinada actividade ou processo e na área da gestão, trata-se de um conceito polissémico cuja definição pode variar conforme o contexto e os interesses em jogo.

No entendimento de Paro (2008) citado por Nanhecua e Ibraimo (2023), a participação diz respeito a acção dos indivíduos de intervir e influenciar os processos decisórios tanto de ordem política, social, bem como de ordem económica.

Por sua vez, Luck (2010, p. 29) define a participação como:

“Força de actuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura, de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhe são afectas, dando-lhe unidade, vigor e direccionamento firme.”

Observa-se um ponto de convergência entre os autores. Estes convergem na ideia de que a participação deve ser compreendida como um acto de intervir e/ou de influenciar decisões. É possível perceber que o conceito de participação não é fixo, pois assume diferentes formas ou significados dependendo do modo como é percebido, compreendido e aplicado no cotidiano da gestão, ou seja, na prática diária da gestão.

A participação vai além de estar envolvido em uma actividade ou processo. Participar significa agir de forma a influenciar decisões colectivas seja na esfera política, social e económica, reflectindo dessa forma, um papel activo dos indivíduos tanto na actividade, tanto no processo no qual participa. Os indivíduos não ficam passivos, mas sim agem, dão ideias, tomam decisões e ajudam a mudar aquilo que faz parte da vida deles. Portanto, a participação é o acto de se envolver activamente em decisões, ações ou processos que afectam um grupo, comunidade ou instituição. No contexto da gestão escolar, significa envolvimento activo de todos os membros da comunidade escolar nos processos de gestão e pode ser vista como um elemento activo na construção de uma escola democrática, ultrapassando o carácter simbólico.

2.1.2 Comunidade Escolar

De acordo com Teixeira (2010), comunidade escolar refere-se aos diferentes grupos que actuam no processo educativo em uma instituição de ensino. De forma geral, ela inclui professores, funcionários, alunos, pais e/ou encarregados de educação. Os segmentos considerados parte dessa comunidade podem variar conforme os documentos legais, programas educacionais ou políticas públicas.

Para Davies (1998) citado por Nanhecu e Ibraimo (2023), comunidade escolar é o conjunto de elementos como a escola, famílias, bairro circunvizinho, estruturas comunitárias e afinidades de vizinhança, que actuam de forma conjunta para salvaguardar interesses em comum.

Por sua vez, a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022), ao abordar sobre o conceito de comunidade escolar, entende-a como toda a equipe de funcionários incluindo professores, governança da escola, equipe de gestores e outros funcionários da escola, estudantes, pais, cuidadores e responsáveis legais.

Em consonância com os autores supracitados, entende-se que o conceito de comunidade escolar diz respeito ao conjunto de indivíduos que de forma directa ou indirecta compõe o ambiente escolar. Ou seja, refere-se a todos os grupos que fazem parte de uma instituição de ensino incluindo alunos, professores, gestores e outros funcionários não docentes, os pais e/ou encarregados de educação e líderes comunitários. Estes indivíduos trabalham de forma conjunta para alcançar objectivos e interesses em comum.

A comunidade escolar é, portanto, o ponto principal do processo educativo pois, é através do envolvimento e participação desses indivíduos que o processo se torna possível. Ou seja, ela exerce o papel central na educação uma vez que a sua efectividade depende da participação e do envolvimento activo de todos os seus membros. Sem a comunidade escolar não há processo educativo em uma instituição de ensino pois, educação é um processo coletivo e interativo. A escola não funciona de forma isolada, depende da participação e articulação dos diferentes membros da comunidade escolar.

2.1.3 Gestão Escolar

Segundo Muaprato (2022), gestão escolar é a forma de organizar a escola em todas as suas dimensões (política, administrativa, pedagógica e financeira) promovendo a participação activa da comunidade escolar nas decisões e na monitoria dessas acções de modo a assegurar transparência e bom funcionamento da escola.

De acordo com Luck (2009), a gestão escolar é o processo que consiste em organizar e conduzir a escola de forma a alcançar os objectivos educacionais, promovendo práticas participativas e garantindo uma educação de qualidade para todos.

Por sua vez, Ribeiro (2024, p. 122) afirma que:

“O processo de gestão escolar, é o elo norteador das ações que favorecerão o alcance das metas propostas no Projecto Político Pedagógico da Escola, bem como no alcance dos objectivos traçados em leis e decretos educacionais, falhas nessa articulação, comprometem o processo de aprendizagem fazendo com que este não alcance a qualidade demandada.”

Percebe-se que existe uma grande convergência entre os autores na sua compreensão sobre a gestão escolar embora cada um destaque aspectos diferentes desse processo. Tanto Muaprato (2022), quanto Luck (2009), concebem a gestão escolar como um processo que vai além de uma simples administração formal, ou seja, uma administração técnica ou burocrática, mas como um processo que envolve também organização eficiente, práticas participativas e compromisso com a qualidade.

Para complementar, Ribeiro (2024) concebe-a como um ponto central para o alcance de objectivos educacionais e consequente garantia de qualidade. Neste contexto, a gestão escolar é vista como um processo estratégico, participativo e essencial para o bom funcionamento da escola e para a garantia da qualidade da educação.

Portanto, gestão escolar refere-se ao processo de planificar, organizar, coordenar e controlar processos e actividades da escola de forma transparente e participativa, visando o bom funcionamento institucional, o cumprimento dos objectivos educacionais e a qualidade da educação.

2.2 Formas de Participação da Comunidade escolar na Gestão da Escola

Embora a participação seja um conceito fundamental na educação, ela ainda é mal compreendida nas instituições de ensino e, por isso, muitas vezes é tratada de forma superficial ou banalizada. Como resultado dessa má compreensão, diversas acções são desenvolvidas em nome da participação, mas sem o devido cuidado, orientação ou entendimento do que realmente significa participar no contexto educacional. Por essa razão, tais iniciativas acabam, em muitos casos, gerando efeitos mais negativos do que positivos, pois não reflectem uma participação verdadeira (Luck, 2010).

Luck (2010) salienta que, devido ao entendimento superficial sobre o conceito de participação, a actuação dos professores nas escolas se limita em grande parte, a dois tipos de situações ou duas formas de participação. A primeira e mais comum, refere-se à participação em actividades extracurriculares, como festas, campanhas, actividades de campo que, embora sejam importantes, não envolvem aspectos centrais da gestão pedagógica. A segunda forma de participação ocorre em reuniões convocadas pela direcção da escola, nas quais são apresentados problemas e soluções previamente definidas, cabendo aos professores apenas aprovar ou ratificar essas decisões.

Entretanto, Veloso, Craveiro e Rufino (2012) destacam que em Portugal, têm sido implementadas reformas relevantes no modelo de gestão escolar, destacando-se o fortalecimento da participação da comunidade educativa. Essa participação ocorre por meio do Conselho Geral (CG), um órgão colegial responsável por aprovar as regras fundamentais de funcionamento da escola e que também possui a autoridade de destituir o director conforme previsto na lei.

Para Rovira (2000) conforme citado por Veloso et al. (2012), a participação da comunidade se insere no conceito de escola democrática, entendida como aquela que se organiza de modo a incentivar o envolvimento de todos os segmentos implicados no processo educativo. Essa participação deve ser exercida de forma adaptada às diferentes formas de actuação da escola como a pedagógica, administrativa e financeira e, por reflectir os ideais democráticos, não é apenas um meio, mas um fim em si mesma.

Ademais, os autores ressaltam que o termo participação é descrito como polissémico, possuindo vários sentidos e interpretações. No entanto, apesar dessa variabilidade, as modalidades de participação da comunidade educativa na gestão escolar surgiram como um ponto central na análise que distingue os diferentes tipos de organizações escolares. Assim, no seu estudo, identificam três tipos de organizações escolares com base nas modalidades de participação da comunidade educativa na gestão escolar a saber:

- Organizações escolares inovadoras, que de acordo com os autores, apresentam características próprias tais como: uma oferta educativa diversificada e ampla, uma forte articulação entre os professores, isto é, colaboração e trabalho em equipa, reconhecimento consolidado do mérito académico e do desenvolvimento cívico dos alunos, a promoção da dinamização e planificação das actividades pelos próprios alunos, além disso, um envolvimento activo dos alunos e dos pais e/ou encarregados de educação na elaboração dos documentos estruturantes da escola, e a assembleia da escola tem intervenção significativa na vida da escola não apenas formal.
- As organizações escolares tradicionais, nestas, os autores entendem que são caracterizadas por uma fraca ou inexistente articulação curricular entre os professores, ausência de reconhecimento do mérito escolar e desenvolvimento cívico dos alunos, há pouca ou nenhuma participação dos alunos na planificação e na dinamização das actividades. Caracterizam-se também, pela desvalorização da participação dos pais e/ou encarregados de educação e dos alunos na construção dos documentos estruturantes, e a assembleia da escola tem um papel ausente ou formal, sem real impacto.
- Organizações escolares difusas. Para os autores, estas apresentam características mistas. Ou seja, por um lado caracterizam-se por um corpo docente instável, isto é, rotatividade dos professores, e alunos geralmente com maiores carências económicas. Por outro lado,

existem práticas de integração da comunidade educativa, reconhecimento da importância da colaboração e há também trabalho colaborativo entre os professores.

A partir da análise feita em dois eixos centrais dos processos de participação: a modalidade de integração da comunidade envolvente na vida escolar; os processos e limitações inerentes à participação de dois grupos e actores (os encarregados de educação e alunos), é possível destacar duas formas principais de participação dos pais e/ou encarregados de educação na vida da escola sendo, participação por meio de actividades organizadas pela escola e a participação por meio de órgãos de gestão escolar como é o caso do CG. Além dessas, existem as formas menos comuns, mas muito significativas de participação nomeadamente: a presença em reuniões de acompanhamento do percurso educativo dos alunos, participação em acções de formação dirigidas aos pais e/ou encarregados de educação e o envolvimento em actividades realizadas no início do ano lectivo (Velooso et al., 2012).

Quanto a participação dos alunos na vida da escola, os mesmos autores apontam para três formas de participação deste grupo sendo, a participação através de actividades ou projectos dinamizados como o Parlamento Estudantil ou Cidadãos em Acção, participação por meio de campanhas e movimentos solidários, e a participação por meio do contacto ou participação com os órgãos de gestão escolar, ressaltando que o envolvimento em actividades escolares e a dinamização das actividades são as modalidades de participação mais expressivas nas organizações escolares inovadoras (Velooso et al., 2012).

Contudo, segundo velooso et al. (2012), apesar de existirem diversas formas de participação dos encarregados de educação, a sua participação efectiva continua fraca, existe uma desconexão entre os mecanismos de participação disponíveis e a forma como são utilizados pelos encarregados. Das limitações à participação dos pais e/ou encarregados de educação destaca-se:

- O aumento do nível de escolaridade dos alunos;
- Ausência de estratégia para envolvimento dos encarregados de educação;
- As características do meio e das famílias dos alunos.

No que concerne a participação dos alunos, embora também existam formas de participação diversificada, Velooso et al. (2012), destacam como limitações as seguintes:

- O envolvimento com o órgão de gestão;

- Dinamização das actividades;
- Participação em actividades propostas;
- Ausência de estratégias de engajamento dos alunos.

É evidente que as formas de participação da comunidade na vida da escola constituem um ponto central que nos permite distinguir os diferentes tipos de organizações escolares existentes, e essas formas de participação e sua intensidade varia com base nessa tipologia. Nos processos de gestão escolar, portanto, destaca-se a integração dos pais e outros actores em órgãos de gestão como o Conselho Geral, e o envolvimento destes actores em diversas actividades escolares configuram formas de participação na vida da escola não na gestão escolar de forma restrita.

Entretanto, Veloso et al. (2012, p. 828) acrescentam ainda que, “o envolvimento com o órgão de gestão é uma área de participação mais fragilizada principalmente nos tipos de organizações escolares inovadoras e tradicionais”.

Desde os primórdios do estado democrático no país, a participação da comunidade na gestão escolar tem sido um tópico relevante. No que concerne as formas de participação da comunidade escolar na gestão da escola no contexto moçambicano, Filipe (2024), no seu estudo aponta como os mecanismos adoptados para essa participação, a Comissão de Pais e Ligação Escola-Comunidade (CLEC) e o Conselho de Escola (CE).

Concordando com o mesmo autor, Nhanice (2013), no seu estudo destaca que a CLEC, num primeiro momento favoreceu o envolvimento dos pais e/ou encarregados de educação e outros membros da comunidade local nas decisões relacionadas à escola. Surgiu no contexto da pós-independência e procurou aproximar a escola da comunidade, promovendo a colaboração entre os professores e os pais e/ou encarregados de educação, bem como incentivando o processo de ensino-aprendizagem. A CLEC, desempenhou um papel fundamental principalmente nas zonas rurais e contribuiu de forma activa na melhoria das condições de trabalho dos professores.

Entretanto, com a massificação do ensino, surgiram novos desafios na área da educação e a CLEC, embora fosse um mecanismo importante de participação, não abrangia todos os segmentos da comunidade escolar, ou seja, apresentava limitações no que diz respeito à sua estrutura e abrangência. Foi neste contexto que o MINEDH decidiu criar mecanismos formais e amplos de

participação democrática e foi instituído o Conselho de Escola como um órgão com representação de diversos segmentos da comunidade escolar (Nhanice, 2013).

Nhagumbe e Ibraimo (2022), concordando com Nhanice (2013), apontam como forma de participação da comunidade escolar na gestão escolar, a participação em reuniões do Conselho de Escola.

Conforme Silva (2014) citado por Filipe (2024), o Conselho de Escola é o um mecanismo de participação e democratização da gestão, tanto do ponto de vista da administração, do ponto de vista pedagógico bem como do ponto de vista financeiro da instituição de ensino.

Em concordância com o autor acima citado, Filipe (2024), citando Razão (2019, p. 64) afirma que “os Conselhos de Escola instituídos, são espaços de exercício da cidadania e valorização do sentimento de pertence, de acolhimento da pluralidade das vozes da comunidade, da incorporação e de defesa dos direitos sociais.”

Assim, uma vez instituído o Conselho de Escola como o principal mecanismo de participação da comunidade na gestão da escola, este passou a ser o principal instrumento de gestão democrática da escola, tendo como objectivo fortalecer a participação, melhorar o desempenho dos professores, garantir o bom funcionamento da escola e promover o desenvolvimento institucional.

Todavia, embora existam diferentes formas de participação e envolvimento da comunidade na vida da escola, o principal mecanismo de participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos de gestão é o Conselho de Escola. É através da participação em reuniões do Conselho de Escola que a comunidade participa nos processos decisórios, com vista a garantir uma boa gestão e consequentemente a qualidade de educação.

Portanto, os autores convergem ao apresentar o Conselho de Escola como o principal mecanismo de participação da comunidade escolar. Apresenta-se a CLEC como mecanismo inicial, tendo contribuindo para que se institísse o CE de modo a ampliar a participação da comunidade escolar na gestão e garantir uma gestão democrática e participativa nas escolas moçambicanas.

2.3 Impactos da Participação da Comunidade escolar na Gestão da Escola

Warren (2004) citado por Veloso et al. (2012), entende que o envolvimento da comunidade na escola pode resultar em impactos positivos na escola incluindo a melhoria do contexto de

aprendizagem dos alunos, a promoção da participação pública na vida escolar, ou seja, acções que visam envolver todos os segmentos da comunidade de forma activa na vida da escola, a alocação de mais e melhores recursos na escola e transformação de práticas e culturas escolares. Assim, esse envolvimento pode ajudar a desenvolver a instituição escolar, melhorando o ambiente de aprendizagem dos alunos e a qualidade da educação.

Entretanto, Nhanice (2013, p. 33), entende que “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.”

Por sua vez, na sua abordagem Muaprato (2022), entende que, quando há motivação por parte dos membros da comunidade escolar, ou seja, quando estes sentem-se motivados, melhores resultados serão alcançados na instituição. Muitos são os impactos positivos que advém da participação da comunidade escolar na gestão da escola.

O mesmo autor ressalta que quando a comunidade escolar participa activamente nos processos de gestão escolar, especialmente no que diz respeito à gestão financeira, há uma ampliação da compreensão sobre o verdadeiro sentido de gerir. Isso porque a gestão não se resume ao papel do gestor escolar como único responsável pelas decisões, mas também a todos os segmentos interessados no desenvolvimento da escola. Esse envolvimento colectivo promove uma gestão pautada no princípio democrático, em que as decisões são tomadas de forma participativa, visando à melhoria da educação dos alunos e à qualidade dos serviços prestados.

Abordando sobre os benefícios do envolvimento dos diferentes segmentos da comunidade escolar na gestão da escola Muaprato (2022) citando Barroso (2005) destaca o seguinte:

- Os pais e/ou encarregados de educação, ao levarem seus filhos à escola, tornam-se naturalmente envolvidos no processo educativo, porque desenvolvem expectativas em relação à aprendizagem e ao ambiente escolar. Por utilizarem e contribuírem para os serviços oferecidos pela escola, a sua participação nas decisões da instituição revela-se fundamental para fortalecer a qualidade da educação e promover uma gestão mais democrática.
- Os alunos são o centro do processo educativo, devem ser reconhecidos como participantes activos na vida da escola. Nesse sentido, não devem ser vistos como simples receptores de

conhecimento, mas como co-produtores do saber, do saber fazer e do saber ser. Portanto a participação activa destes, tem impactos positivos no seu crescimento pessoal, social e intelectual.

- Os professores são os que lidam directamente com o processo educativo, os principais responsáveis pelo desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, portanto, a sua participação activa contribui para a melhoria da qualidade de ensino e para eficácia da escola como um todo.
- Os funcionários não docentes, embora não estejam directamente ligados ao processo de ensino e aprendizagem, desempenham funções fundamentais para o funcionamento da escola. Além das tarefas operacionais, estes representam um conjunto de adultos com responsabilidades educativas e por isso a sua participação na gestão da escola, torna-se fundamental.

Por sua vez Paro (1992), entende que existem factores que condicionam a participação da comunidade escolar na gestão, tanto em nível interno quanto em nível externo. Assim ao abordar sobre as potencialidades e obstáculos da participação da comunidade escolar na gestão escolar, o autor destaca quatro tipos de condicionantes internos à escola:

- Condicionantes Materiais

Trata-se das condições em que ocorrem as práticas e interações no interior da escola, como a escassez de espaços inadequados para reuniões, móveis e equipamentos deteriorados, escassez de recursos materiais e financeiros, falta de material didático, escassez de professores e demais funcionários. Embora as condições favoráveis não garantam, por si só, a ocorrência de relações democráticas e participativas, a ausência dessas condições pode dificultar significativamente a promoção da participação da comunidade escolar na gestão. Entretanto, o autor adverte para o risco de se utilizar essas dificuldades como justificativa para inércia. A precariedade das condições não pode servir como desculpa para a ausência de acções em prol da participação.

- Condicionantes Institucionais

Sobre condicionantes de ordem institucional, Paro (1992) entende que são factores que dizem respeito a escola enquanto uma instituição, que podem dificultar ou promover a participação dos membros da comunidade escolar na gestão, como o carácter hierárquico da organização formal da

escola pública, que estabelece relações verticais. Essa estrutura vertical da escola, implica a existência de uma ordem de comando, onde alguns mandam e outros obedecem. Isso pode impedir a criação de relações horizontais que facilitariam a participação de todos os membros. A natureza monocrática da direcção da escola pública, uma vez que a direcção escolar, ao ser ocupada por meio do concurso público baseado exclusivamente em critérios técnicos, desconsidera o envolvimento ou a aprovação da comunidade escolar na escolha do director. Isso reforça uma estrutura de poder centralizada, em que o director é visto como a principal autoridade e único responsável pelo funcionamento da escola diante da comunidade escolar, que responde apenas ao estado.

- Condicionantes Político-sociais

Para o autor, os condicionantes político-sociais dizem respeito às relações de poder e às dinâmicas sociais que influenciam o funcionamento da escola. Os interesses dos grupos dentro da escola. No contexto da escola pública especialmente, é possível identificar que os diferentes membros da comunidade escolar compartilham, em um nível mais amplo, interesses sociais semelhantes ou seja, possuem interesses sociais comuns. No entanto, essa semelhança não se traduz automaticamente em harmonia nas acções e relações dentro da escola, não significa que decorrem sem conflitos isso porque os indivíduos geralmente não agem com base em uma consciência colectiva imediata, mas sim orientados por seus interesses particulares imediatos, que frequentemente entram em conflito com os de outros grupos. Esses conflitos podem se manifestar de diversas formas no ambiente escolar, como nas reuniões do CE, reuniões com pais e/ou encarregados de educação ou mesmo nas interações em sala de aula. Cada grupo traz suas próprias demandas, expectativas e percepções sobre o papel da escola e sua função social, o que gera tensões e disputas no cotidiano.

- Condicionantes Ideológicos da Participação

Dizem respeito a “todas as concepções e crenças sedimentadas historicamente na personalidade de cada pessoa e que movem suas práticas e comportamentos no relacionamento com os outros” (Paro, 1992, p. 264). Referem-se as ideias, crenças e valores que foram sendo construídas ao longo do tempo e que influenciam a forma como as pessoas pensam e agem em suas relações sociais. Dentro da escola, essas concepções interferem directamente na maneira como a participação da comunidade escolar é vista e efectivada. Elas podem facilitar ou dificultar a participação da

comunidade na gestão escolar. É essencial levar em consideração como os profissionais de educação percebem a comunidade escolar e como se posicionam em relação à sua participação.

Sobre os determinantes de participação externos à escola Paro (1992) destaca três tipos de condicionantes de participação da comunidade na gestão escolar:

- Condicionantes Económico-sociais

Para o autor os condicionantes económico-sociais ou reais condições de vida da população, diz respeito às condições de vida, as condições económicas e sociais dos indivíduos. Condições essas, que exercem grande influência na possibilidade de participação efectiva na vida da escola. Essas condições podem proporcionar ou não, o tempo, condições materiais e disposição para participar nas questões da escola.

- Condicionantes Culturais

No que concerne aos condicionantes culturais ou a visão das pessoas sobre a escola e sobre a participação, Paro (1992) entende que, no contexto da escola pública, é comum a crença de que os pais e/ou encarregados de educação não se interessem pela educação de seus filhos ou educandos. Essa ideia contribui para a interpretação de que a baixa participação dos pais é resultado de uma postura de desinteresse ou comodismo. Parte da população entende que a responsabilidade pela educação é exclusiva da escola ou do governo.

- Condicionantes Institucionais da Comunidade

Condicionantes institucionais da comunidade ou mecanismos colectivos de participação são mecanismos institucionalizados ou não, presentes no ambiente mais próximo da escola, dos quais a população pode dispor para encaminhar a sua acção participativa. Ou seja, diz respeito as associações ou organizações criadas na comunidade na qual a escola está inserida, que podem ajudar na promoção da participação da comunidade na gestão escolar como por exemplo “Associação da Favela, Conselho Popular, Sociedades Amigas do Bairro (SAVUMA e SAMA)” (Paro, 1992, p. 280).

Vale ressaltar que, quando se fala de participação na gestão escolar, o foco deve estar sobretudo na participação nas decisões e não apenas participação na execução, embora a participação na execução seja importante, ela não pode ser vista como um meio para alcançar a partilha de poder

(Paro, 1992). Portanto, essa distinção é fundamental para que não se confunda envolvimento prático com empoderamento real no processo decisório.

Contudo, em relação aos impactos da participação da comunidade na gestão escolar, Banze (2023), entende que, esta tem um impacto positivo principalmente quando envolve todos os intervenientes do processo educativo ou seja, todos os que compõem a comunidade escolar pois, essa participação garante a formação de homens e mulheres com consciência de cidadania, capazes de intervir de forma crítica, activa e democrática na sociedade na qual estão inseridos. O mesmo autor acrescenta que a participação da comunidade na gestão escolar, contribui para a criação de uma gestão participativa e democrática.

Para Silva (2017, p. 20) citado por Banze (2023), “é na escola que se criam espaços e mecanismos de participação para exercitar a democracia, ou seja, uma aprendizagem que possibilita a formação de indivíduos responsáveis com noção, críticos e criativos.”

Todavia, Luck (2002) citado por Banze (2023) destaca seis motivos para se optar pela participação na gestão escolar:

- Melhora a qualidade pedagógica;
- Aumenta o profissionalismo docente;
- Currículos concretos, actuais e dentro da realidade;
- Evita o isolamento dos directores e professores;
- Motiva o apoio comunitário a escola;
- Desenvolve objectivos comuns na comunidade escolar.

Portanto, a participação da comunidade escolar nos processos de gestão, traz consigo um conjunto de impactos positivos que se reflectem no bom funcionamento da escola e na melhoria da qualidade dos serviços oferecidos. Cada grupo que compõe a comunidade escolar, desempenha seu papel dentro da instituição, contribuindo dessa forma para que a escola cumpra com a sua função de formar e desenvolver os indivíduos em seus aspectos sociais, intelectuais e psicológicos. Nesse contexto, a participação activa de cada segmento pode contribuir para melhorias na instituição em termos de infraestrutura, ambiente, o próprio processo de ensino-aprendizagem, factores que garantam o desenvolvimento da instituição.

2.4 Relação entre a Participação da Comunidade Escolar e a Eficácia da Gestão da Escola

Para Cavalcante (2009), citado por Nhanice (2013), a questão da participação na gestão escolar possibilita a partilha de direitos e deveres entre os diversos segmentos, o que torna uma gestão escolar democrática com eixo central na aprendizagem do aluno.

Por sua vez, Muaprato (2022), destaca que:

“Quando a escola e a comunidade trabalham juntos, os resultados positivos são bem visíveis, tanto na qualidade do ensino quanto na forma de relacionamento entre as pessoas que compõem estas duas instituições. Isto faz com que a participação da comunidade na gestão financeira da escola seja um factor relevante e indispensável dentro do processo educativo” (p. 15).

No raciocínio de Silva (2018), a gestão democrática possibilita a participação, a transparência e a democracia. Neste contexto, essa participação exerce uma influência directa nas diferentes etapas da gestão escolar especialmente no que concerne a construção do projecto e processos pedagógicos em relação às questões de natureza burocrática.

Veloso et al. (2012), estabelecem uma relação entre melhor organização escolar e sucesso educativo, sugerindo que a participação amplia as possibilidades de eficiência, legitimidade e democracia nas instituições.

Portanto, percebe-se que a participação da comunidade na gestão escolar está directamente relacionada à eficácia dessa gestão. Pois, o sucesso da gestão escolar depende, em grande medida, do envolvimento activo de todos os segmentos da comunidade escolar. Essa participação contribui significativamente para a construção de uma gestão democrática, aquela que valoriza o diálogo, atende às reais necessidades dos alunos e da escola, e promove uma educação de qualidade.

Ademais, uma gestão escolar eficaz não é feita de forma isolada, centrada apenas na figura do gestor, mas de maneira colectiva, onde todos são responsáveis pelo desenvolvimento da própria instituição de ensino. Nesse sentido, a escola transcende a forma tradicional e torna-se um espaço de constante aprendizagem, inovação e melhoria contínua fundamentando-se no princípio da democracia participativa.

De acordo com Luck (2010), o sistema educacional revela-se mais eficaz quando todos os sujeitos que fazem parte da comunidade escolar têm consciência do seu papel e compartilham a responsabilidade pelos resultados educacionais. Ou seja, a participação colectiva e o compromisso conjunto são fundamentais para alcançar melhorias no processo educativo.

Silva (2017) citado por Banze (2023), entende que a participação da comunidade escolar ajuda na criação de uma gestão participativa e democrática, aquela que valoriza a participação activa de todos os segmentos, e uma gestão que descentraliza as decisões a partir de decisões colectivas com todos os segmentos, decisões essas, orientadas pelo Projecto Político Pedagógico da escola. A participação da comunidade ajuda na criação de uma gestão justa e transparente.

Banze (2023), salienta que, a participação da comunidade na gestão escolar coloca todos como partes do processo de gestão e responsáveis pelo bom funcionamento da escola.

Percebe-se que a participação da comunidade escolar constitui a base para uma gestão eficaz, capaz de conduzir a escola ao alcance de seus objectivos de maneira democrática e colaborativa, valorizando o envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar. Este envolvimento de todos os segmentos é fundamental para construir um ambiente escolar mais justo, acolhedor e comprometido com a aprendizagem.

Nesse sentido, há uma relação intrínseca entre a participação da comunidade escolar e a eficácia da gestão. Não é possível falar em gestão eficaz, uma gestão participativa e democrática sem considerar as ideias, necessidades e contribuições de todos os que fazem parte do cotidiano escolar. Ignorar essa participação significa adoptar uma postura autoritária e centralizada, que compromete a construção colectiva e o verdadeiro sentido da gestão escolar e, de acordo com Banze (2023, p. 16):

“A escola com uma gestão participativa, permite o envolvimento dos seus intervenientes e os possibilita expressar suas vontades e sonhos, deixando para trás os métodos e objectivos tradicionais de formação para o cumprimento de planos pré-estabelecidos unânimes na criação de Homens que deverão servir e seguir o caminho dos seus antecessores sem poderem traçar seus caminhos e fazer novas descobertas.”

Pode-se dizer que, a gestão escolar torna-se mais eficaz quando é conduzida de forma participativa, valorizando a presença activa dos diferentes actores que compõem a comunidade escolar. Neste

contexto, o gestor deixa de ser apenas o detentor das decisões e passa a assumir o papel de mediador entre os interesses da escola e da comunidade escolar como um todo, promovendo um ambiente colaborativo, baseado no diálogo e na escuta activa. Ou seja, o gestor actua como mediador dos interesses de diferentes grupos da comunidade escolar, ele facilita o diálogo, alinha objectivos e resolve conflitos entre o que a escola precisa como instituição e o que a comunidade espera ou pode contribuir.

2.5 Estratégias de Promoção da Participação da Comunidade escolar na Gestão da Escola

De acordo com Silva (2017) citado por Banze (2023), no que concerne a participação da comunidade na gestão escolar, é necessário levar em consideração um conjunto de factores que contribuem para a falta dessa participação tais como: a falta de criação de espaço a nível da escola, para a cultura de participação, colaboração, trabalho em equipa, partilha de poder e tomada de decisão, a falta de diálogo, o desrespeito as diferenças, a falta de liberdade de expressão, falta de bom humor, falta de criatividade e a falta de responsabilidade por parte dos alunos.

Em relação a falta de participação da comunidade na educação básica de forma geral, está ligada à ausência de uma visão estratégica, ao amadorismo na gestão e a falta de gestão de pessoas. A visão estratégica diz respeito a capacidade de ver cenários externos, compreender as oportunidades e ameaças que esses cenários oferecem, e construir soluções eficazes que respondam à demanda emergente. Quando essa perspectiva está ausente, dificulta a inovação e antecipação de problemas. O amadorismo por sua vez, está ligado à falta de capacitação técnica dos gestores. Muitos gestores escolares tomam decisões importantes sem o conhecimento necessário sobre gestão escolar, desconhecem as diferentes técnicas e tomam decisões o que compromete o desempenho da escola e o engajamento da comunidade (Banze, 2023).

O autor destaca também a falta de clareza nos objectivos a serem alcançados, o que pode dificultar na definição de um plano de acção capaz de alcançar objectivos traçados quando estes existem e haver interesse em alcançá-los. A ausência de metas claras e bem definidas é um grande obstáculo pois, sem objectivos consistentes, não é possível elaborar planos de acção coerentes, o que dificulta o acompanhamento de resultados e o engajamento colectivo. Quando os objectivos existem, muitas vezes não são compartilhados de maneira eficaz com a comunidade escolar.

Portanto, diante disso, é fundamental que a escola se torne uma organização aprendente, ou seja, uma instituição que aprende continuamente, capaz de se adaptar às contingências, à dinâmica e mudanças da sociedade na qual se insere, adaptando essas dinâmicas a seu favor e reduzindo os seus impactos negativos na escola. Isso exige não apenas investimento em formação e planeamento, mas também a valorização da participação de todos que compõem a comunidade escolar, na construção de um projecto educativo comum, ou seja, isso implica estar preparada para os desafios, valorizando a participação de todos para superá-los, tal como afirma Banze (2023, p. 17):

“... estar pronto para as contingências no sentido de dominar diferentes estratégias e dar segmentos aos objectivos mesmo com os desafios impostos pelo exterior, ou seja, estar preparado para garantir que, mesmo enfrentando problemas causados pelo exterior, os objectivos sejam alcançados.”

Para Silva (2014) citado por Banze (2023), o processo de gestão escolar precisa prestigiar os meios de comunicação com a comunidade e promover o fortalecimento da cultura, e facilitar a construção do Projecto Político Pedagógico de forma colectiva. Todos os segmentos devem buscar participar de forma activa, conhecendo os meios de participação.

Em Moçambique, para que se possa potenciar a participação da comunidade escolar na gestão escolar, o PEE (2020-2029) recomenda: “potenciar a direcção da escola, para uma boa gestão escolar, através de acções de capacitação, monitoria e divulgação das boas práticas de gestão escolar” (MINEDH, 2020, p. 70).

Por sua vez, Banze (2023), destaca que os responsáveis por uma gestão escolar competente devem buscar promover a criação e a sustentação de um ambiente que propicia à plena participação de todos os membros da comunidade escolar pois, é através da participação, que esses membros desenvolvem a consciência social, crítica e espírito de cidadania. Nesse sentido, citando Luck (1996), destaca algumas acções especiais:

- Criar uma visão de conjunto associada a uma acção de cooperativismo;
- Promover um clima de confiança;
- Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes;
- Associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços;

- Estabelecer demanda de trabalho centrada nas ideias e não em pessoas;
- Desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto.

Contudo, Luck (1998) define certos mecanismos para promover a participação da comunidade escolar na gestão escolar tais como:

- Identificar as oportunidades para a acção e decisão compartilhada;
- Estimular a participação dos membros da comunidade escolar;
- Estabelecer normas de trabalho em equipa e orientar a sua efectivação;
- Transformar boas ideias individuais em ideias colectivas;
- Garantir os recursos necessários para apoiar os esforços participativos;
- Prover o conhecimento colectivo pela participação e pela conclusão das tarefas.

Ao tratar das estratégias de promoção da participação da comunidade escolar na gestão da escola, Gauane (2025) destaca que diversos autores abordam essa temática apresentando entendimentos variados. Nesse contexto, Alavaz (2009) citado por Gauane (2025) apresenta as seguintes estratégias de promoção da participação da comunidade escolar na gestão da escola:

- Aproximação entre a Comunidade e a Escola (conhecer a realidade) - isto é, é necessário a escola conhecer a realidade na qual está inserida, para que a participação seja efectiva. Todos os membros da comunidade devem estar cientes do seu papel e todos devem apresentar propostas, aceitar sugestões e críticas para que essa participação aconteça.
- Práticas e Acções visando a Gestão Participativa na Escola - significa que se torna necessária a criação e desenvolvimento de práticas voltadas a participação da comunidade escolar pois, quando todos estão conscientes de seus papéis, se unem de modo a definir os rumos da educação, tornando-se possível criar uma gestão participativa. Entretanto, atrair os pais e/ou encarregados de educação para as reuniões na escola não é fácil, constitui um desafio porque muitas vezes esses são chamados apenas para lidar com os problemas dos filhos e/ou educandos.
- Comunicação Aberta e Clara - a comunicação constitui uma importante estratégia para promover a participação da comunidade escolar na gestão. Ela permite a construção de objectivos e metas comuns, facilitando a integração entre a escola e comunidade local.

Por sua vez, Colares e Colares (2003) apresentam as seguintes estratégias de promoção da participação da comunidade escolar na gestão da escola:

- Descentralização administrativa - os autores entendem que a descentralização do poder administrativo, implica o gestor da escola, tido como o órgão máximo dentro da escola, criar outros órgãos administrativos de apoio na tomada de decisões e dar a estes a autoridade nesse processo.
- Transparência e Autonomia - de acordo com o autor, o gestor escolar deve buscar transparência no exercício da sua função, para que se torne possível a construção da confiança entre todos os que compõem a comunidade escolar. Os membros da comunidade escolar devem ter autonomia, devem ser dados espaço para a tomada de decisões compatíveis com os objectivos da instituição.

Ainda sobre as estratégias de promoção da participação da comunidade na gestão escolar, Gauane (2025) citando Hernández, et al. (2013) destaca as seguintes estratégias:

- Incluir a comunidade na tomada de decisão;
- Criar um clima de confiança e diálogo;
- Promover a participação de todos;
- Tornar as reuniões em momentos produtivos;
- Garantir a máxima divulgação na comunidade;
- Valorizar a participação dos presentes;
- Realçar os aspectos positivos dos filhos;
- Ter expectativas elevadas sobre a competência das famílias para decidir e tomar parte na escola.

A escola e a comunidade devem buscar formas de estreitar seus vínculos, de modo a estarem mais presentes no cotidiano uma da outra. Para que a participação da comunidade escolar se efective e alcance os seus objectivos, é fundamental que todos os seus integrantes assumam um compromisso colectivo com o processo educativo. Ademais, a participação da família no ambiente escolar está inserida em um contexto de gestão compartilhada, pautada em objectivos comuns e sustentada por elementos dinâmicos que beneficiam todos os envolvidos. Dessa forma, a gestão da escola torna-se um espaço de diálogo, cooperação e corresponsabilidade (Gauane, 2025).

O autor salienta que, promover a participação efectiva dos membros da comunidade escolar é essencial para reduzir desigualdades e fortalecer uma gestão unificada, na qual os direitos e deveres sejam compreendidos e exercidos de maneira equilibrada. Esse processo de promoção da participação da comunidade na gestão escolar contribui para a criação e o compartilhamento de valores, consolidando um conjunto de esforços voltados ao alcance dos objectivos educacionais e ao sucesso colectivo no âmbito escolar.

Jacobi (2000) citado por Gauane (2025), compreende que, por meio das estratégias de promoção da participação da comunidade escolar na gestão da escola, os professores têm a oportunidade de desenvolver competências. Entre elas destacam-se, a capacidade de tomar decisões colectivamente, elaborar o Projecto Político Pedagógico, compartilhar preocupações e desafios com os colegas, fortalecer o espírito de solidariedade e assumir, de forma conjunta, a responsabilidade pela a escola. Além disso, essas práticas favorecem o investimento no próprio desenvolvimento profissional, possibilitam maior conhecimento acerca dos objectivos e metas institucionais e de sua dinâmica interna. Esse processo contribui para uma aproximação mais significativa entre professores, alunos e famílias.

Entretanto, tal cenário requer atitudes pautadas na transparência, na abertura ao diálogo e na flexibilidade, de modo a auxiliar o gestor na tomada de decisões voltadas ao benefício colectivo de toda a comunidade escolar.

No entendimento de Libâneo (2004), a questão da democracia na escola constitui um elemento fundamental para uma gestão escolar de qualidade. No entanto, ela não se desenvolve apenas no plano do discurso, sendo indispensável a realização de acções e práticas que a tornem concreta e efectiva. É por meio dessas acções de promoção da participação, com seus acertos e equívocos, que a democracia se consolida no cotidiano escolar. É importante destacar que a simples presença nas actividades escolares, ou a aceitação passiva de decisões previamente tomadas, não caracterizam uma participação democrática. É necessário aprender a questionar, intervir e exercer plenamente a cidadania, de modo que todos os integrantes da comunidade escolar desenvolvam a capacidade de superar as barreiras impostas pelo poder estatal. Somente assim será possível reivindicar e exigir acções efectivas que beneficiem o colectivo escolar.

É possível perceber que a participação da comunidade na gestão escolar, é essencial para a construção de uma verdadeira gestão. Para garantir essa participação, diversas estratégias podem

ser adoptadas com o objectivo de engajar todos os segmentos da comunidade escolar no processo de tomada de decisão.

Portanto promover a participação da comunidade na gestão escolar é um passo fundamental para se alcançar uma educação de qualidade, baseada em princípios democráticos e na corresponsabilidade.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

A elaboração de um trabalho de investigação científica exige a adopção de um conjunto de métodos, técnicas e procedimentos que orientam o percurso da pesquisa de forma clara, objectiva e organizada. Nesse sentido, a metodologia pode ser entendida como o conjunto de métodos, técnicas e procedimentos para a realização do trabalho, isto é, é o caminho para a realização da pesquisa e conforme Gil (2008), a metodologia científica compreende os caminhos do raciocínio e os procedimentos utilizados para se atingir o conhecimento.

3.1 Descrição do Local de Estudo

A Escola Básica Unidade 8 é uma instituição de ensino público localizada no bairro Hulene “B”, quarteirão 29, na esquina entre a Rua dos Caminhos de Ferro de Moçambique (CFM) e a Rua da Resistência (popularmente conhecida como Rua 01), no distrito municipal de Kamavota, na Cidade de Maputo. Em relação ao tipo de construção, trata-se de um edifício em alvenaria. A escola dispõe de um total de 11 salas de aula, uma (1) sala de professores, três (3) gabinetes administrativos e uma (1) secretaria. Conta ainda com um pátio central, um campo polivalente para jogos desportivos, prática de educação física e outras actividades recreativas, e duas (2) casas de banho separadas por sexos. Além disso, possui uma (1) papelaria e uma (1) cantina escolar. De acordo com os dados oficiais da escola, esta foi construída entre os anos de 1972 e 1975, com financiamento do Estado Português em parceria com a igreja católica. O seu funcionamento teve início em 1976 sob a designação de Escola Primária Completa Unidade 8, e com a entrada em vigor da nova legislação sobre o SNE que introduziu a reorganização das escolas primárias em escolas básicas a instituição passou a ser designada como Escola Básica Unidade 8, abrangendo as classes da 1ª à 9ª. A escola funciona em regime de dois turnos, sendo o turno da manhã com entrada de alunos às 06h:30 minutos e saída às 10h:30 minutos, e das 10h:45 minutos e saída às 13h:45 minutos e no turno da tarde, com entrada às 14h e saída às 17h.

3.2 Métodos de Estudo

“O método é o conjunto das actividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objectivo - conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista” (Marconi & Lakatos, 2003, p. 83). Método é, portanto, o caminho para alcançar um determinado fim ou objectivo.

3.2.1 Método de Abordagem

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), o método de abordagem diz respeito a formas gerais de pensar e investigar um fenómeno ou objecto de estudo.

Para a presente pesquisa, foi usado o método indutivo que de acordo com Gil (2008), consiste em chegar a conclusões mais amplas ou generalizações possíveis, sem partir de premissas pré-estabelecidas, mas sim a partir de casos particulares. A escolha desse método aconteceu porque partindo de um problema específico identificado, a pesquisa buscou a partir da colecta e análise de dados reais, construir compreensões e possíveis generalizações sobre o fenómeno.

3.2.2 Método de Procedimento

O método de procedimento diz respeito a forma de fazer a pesquisa, ou seja, conjunto de técnicas e acções práticas usadas para a realização da pesquisa de modo a garantir a objectividade e precisão no estudo (Marconi & Lakatos, 2003).

Nesta pesquisa, foi usado o método monográfico, pois, para garantir a sua objectividade, optou-se pelo estudo de uma determinada instituição, considerada representativa de casos semelhantes ao fenómeno estudado, tal como afirma Gil (2008, p. 18) “o método monográfico parte do princípio de que o estudo de um caso em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou mesmo de todos os casos semelhantes”.

3.3 Classificação da Pesquisa

3.3.1 Quanto à Natureza

Quanto à natureza, segundo Gil (2008) as pesquisas podem ser classificadas em pesquisa básica ou pura e pesquisa aplicada. Nesse sentido, a presente pesquisa classifica-se como aplicada, pois, buscou gerar conhecimentos voltados à solução de um problema específico, relacionado a participação da comunidade escolar na gestão e de acordo com Gil (2008), a pesquisa aplicada é aquela que se caracteriza pela aplicação, utilização e consequências práticas do conhecimento. Isto é, gera conhecimentos para aplicação prática de modo a resolver problemas específicos.

3.3.2 Quanto aos Objectivos

As pesquisas, quanto aos seus objectivos, de acordo com Marconi e Lakatos (2003) podem ser classificadas em exploratórias, explicativas e descritivas.

A presente pesquisa classifica-se como descritiva, porque tem como foco descrever e analisar o fenómeno estudado, ou seja, os impactos da participação da comunidade escolar na gestão da escola. De acordo com Gil (2008), a pesquisa descritiva é aquela que tem como objectivo principal descrever as características de uma determinada população ou fenómeno, ou ainda estabelecer relações entre as variáveis.

Para Cervo e Berviane (2002, p. 66) “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenómenos (variáveis) sem manipulá-los.” Trata-se, portanto, de um estudo que, com base em perguntas de pesquisa, buscou apresentar a descrição dos impactos da participação da comunidade escolar na gestão, bem como relacionar essa participação com a eficácia da gestão, com base em dados concretos sem qualquer tipo de manipulação.

3.3.3 Quanto aos Procedimentos Técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa configura-se uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso, pois foi conduzida a partir do levantamento de informações relevantes relacionados com tema em bibliografias já existentes como livros, artigos científicos e monografias que versam sobre a temática em questão. Segundo Gephardt e Silver (2006), a pesquisa bibliográfica é feita a partir de levantamento de referências e teorias já analisadas, e publicadas por meios escritos e electrónicos, como livros, artigos científicos.

Além disso, foi conduzida a partir da análise aprofundada de um único objecto de estudo, inserido em uma unidade específica de análise e conforme Gil (2008), o estudo de caso diz respeito ao estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objectos, de modo a permitir uma compreensão ampla e detalhada do objecto estudado.

O autor salienta que o estudo de caso pode ter por objectivo explorar situações da vida real, descrever a situação do contexto no qual se realiza a investigação, ou explicar variáveis causais de determinado fenómeno. Nesse contexto, trata-se de um estudo de caso do tipo descritivo, uma vez que teve como objectivo descrever, em seu contexto real, o fenómeno estudado, ou seja, os impactos da participação da comunidade escolar no processo de gestão da escola. A pesquisa optou

por essa estratégia metodológica por considerar que esta permite uma compreensão aprofundada, contextualizada e detalhada do fenómeno.

3.3.4 Quanto a Abordagem

No que se refere à abordagem, as pesquisas podem ser classificadas como qualitativas, quantitativas e mistas dependendo do fenómeno estudado ou seja, dependendo da área de investigação (Gil, 2008).

Esta pesquisa classifica-se como qualitativa pois, considerou a subjectividade e os significados atribuídos pelos sujeitos envolvidos. Todavia, recorreu-se em simultâneo a abordagem quantitativa para traduzir em números as opiniões e informações, com vista a analisá-las. Para Minayo (2001), a abordagem qualitativa é aquela que se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado, pois trabalha com o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e das atitudes.

Por sua vez Oliveira (2007, p. 58) afirma que “utilizar alguns dados quantitativos em uma pesquisa qualitativa é possível, visto que face ao novo paradigma da ciência contemporânea, no processo de contratação do conhecimento (epistemologia), deve se incluir a descrição de todos os fenómenos naturais”. O autor ressalta que esses dois tipos de abordagens não são excludentes, pois, na opção por uma pesquisa qualitativa, pode recorrer a dados quantitativos para melhor análise do tema em estudo e viceversa.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 174), “técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática.” As técnicas de recolha de dados são, portanto, procedimentos usados para obter dados relevantes para a pesquisa. Neste contexto, referindo-se as técnicas de recolha de dados, o estudo recorreu a duas técnicas nomeadamente: a entrevista e a análise documental.

3.4.1 Entrevista

A entrevista consiste numa técnica em que o pesquisador se apresenta frente ao investigado e formula perguntas tendo como objectivo, a obtenção de dados que interessam à investigação (Gil, 2008). É, portanto, uma conversa entre duas pessoas, orientada por perguntas, a fim de que uma

delas obtenha informações a respeito de determinado assunto. O objectivo básico da conversação é a colecta de dados.

Neste estudo, foi utilizada a entrevista semi estruturada, que de acordo com Manzini (s/d) é aquela cujo foco está sobre o assunto o qual é confeccionado um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes as circunstâncias momentâneas a entrevista. O autor ressalta que esta entrevista pode fazer emergir informações de forma livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

Para obviar o alcance dos objectivos definidos neste estudo, foi usado como instrumento de recolha de dados, o guião de entrevista, também chamado de roteiro de entrevista, que pode ser entendido como um instrumento de recolha de informações, apresentado na forma de lista de perguntas ou tópicos que guia a entrevista, é a base para a realização da entrevista.

O guião foi constituído por um conjunto de perguntas abertas, organizadas de forma flexível, de modo a permitir adaptações durante a interação com o entrevistado. Algumas questões foram previamente definidas, enquanto outras surgiram no decorrer da conversa, conforme a necessidade de aprofundamento do tema abordado.

A entrevista foi aplicada a direcção, aos professores coordenadores de classe, aos pais e/ou encarregados de educação, a alunos da EBU 8 e o membro da comunidade. O uso desta técnica deveu-se ao facto de esta permitir obter informações detalhadas nos entrevistados uma vez que não existe rigidez de roteiro. Nesse sentido, a técnica permitiu obter informações de forma aprofundada sobre o tema em análise, ou seja, permitiu que os entrevistados falassem com mais profundidade sobre o tema de acordo com a sua compreensão.

3.4.2 Análise Documental

De acordo com Gil (2008), a análise documental é uma técnica de recolha de dados, na qual os dados referentes as pessoas são obtidos de maneira indirecta em documentos como livros, jornais, fotos, discos, papéis oficiais, registos estatísticos, vídeos, entre outros documentos que sejam úteis para a colecta de dados relevantes para a pesquisa.

O autor salienta que “essas fontes documentais são capazes de proporcionar ao pesquisador dados em quantidade e qualidade suficiente para evitar a perda de tempo e o constrangimento que

caracterizam muitas pesquisas em que os dados são obtidos diretamente das pessoas” (Gil, 2008, p. 166).

Essa técnica teve como instrumento de recolha de dados, a grelha de análise documental que consiste numa tabela na qual são apresentados os documentos analisados, a matéria a analisar e as constatações. Foram analisados documentos como: Plano de Desenvolvimento da Escola (2023-2029), o Relatório Anual da Escola (Informe Anual 2024) e o Manual de Apoio ao Conselho de Escola. O uso dessa técnica permitiu colher informações documentadas, sobre às formas de participação da comunidade escolar na gestão, os seus impactos, sua relação com a eficácia da gestão e as estratégias criadas para a sua promoção.

3.5 População e Amostra

3.5.1 População

Para Oliveira (2002, p. 72) “o universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum, dependendo do assunto a ser investigado.” Portanto, população diz respeito ao conjunto pessoas, objectos ou factos que possuem as mesmas características e que são alvo da pesquisa, os quais se pretende obter informações.

A presente pesquisa é formada por uma população infinita ou desconhecida. De acordo com Barbetta (2012), o conceito de população infinita ou desconhecida está relacionado ao tamanho e à possibilidade de se conhecer todos os elementos de uma população em um estudo estatístico.

Portanto, população infinita (ou população de tamanho desconhecido) é aquela em que não se conhece exatamente o número total dos elementos ou quando esse número é muito grande que é tratado com infinito para fins práticos (Barbetta, 2012).

Assim, no presente estudo, a população é composta por 3 membros da direcção, 33 professores, pais e/ou encarregados de educação, membros da comunidade e 1762 alunos incluindo homens e mulheres conforme se especifica abaixo (tabela1).

Tabela 1: População Participante no Estudo

Categoria	H	M	HM
Membros da direcção	2	1	3
Professores	20	13	33
Alunos	896	866	1762
Membros da comunidade	----	----	----
Encarregados de educação	----	----	----
Total	918	880	1798

Fonte: Elaborado pela Autora

3.5.2 Amostra

Tal como afirma Gil (2008, p. 90), “amostra é o subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população.” A amostra, pode ser entendida como uma pequena parte representativa da população por meio da qual se realiza o estudo.

A amostra foi definida com base em critérios de função exercida na escola, tendo em conta a representatividade dos principais segmentos que participam na gestão escolar. Assim, pelo menos um dos membros da direcção foi incluso, dada a sua relevância na gestão escolar. Nos professores, foram seleccionados os coordenadores de classe, por representarem os restantes professores e possuírem responsabilidade de liderança pedagógica. Foram seleccionados os pais e/ou encarregados de educação que integram o Conselho de Escola, por serem os representantes formais dos pais nas decisões da escola. Quanto ao membro da comunidade, foi seleccionada a representante comunitária e de igual forma, foram seleccionados 3 alunos dos quais um deles é representante do Conselho de Escola, por representar formalmente este grupo no Conselho de Escola na EBU 8.

Portanto, para o presente estudo, foi seleccionada uma amostra composta por um total de 11 participantes distribuídos conforme os papéis que desempenham na estrutura da escola e comunidade, garantindo representatividade funcional e viabilidade operacional na recolha de dados. 1 é membro da direcção, 3 são professores (coordenadores de classe), 3 alunos, 1 membro da comunidade e 3 são encarregados de educação. Conforme apresenta a tabela abaixo (tabela 2).

Tabela 2: Amostra do Estudo

Categoria	H	M	HM
Membros da direcção	1	0	1
Professores	3	0	3
Alunos	2	1	3
Membros da comunidade	0	1	1
Encarregados de educação	1	2	3
Total	7	4	11

Fonte: Elaborado pela Autora

De acordo com Gil (2008) existem dois grandes grupos de amostragem, sendo a amostragem probabilística e a amostragem não probabilística. Para o presente estudo, a amostra foi seleccionada por meio da amostragem não probabilística, aquela que de acordo com o autor, não apresenta fundamentação matemática ou estatística apenas depende dos critérios definidos pelo pesquisador no seu estudo.

O estudo optou pela amostragem não probabilística utilizando-se a amostragem intencional (ou por julgamento). A amostragem intencional consiste na selecção intencional dos participantes que considera típicos ou representativos da população, com base em seu conhecimento prévio (Gil, 2008).

Foi adoptada a amostragem intencional, devido às funções específicas que os participantes desempenham na instituição. Era indispensável contar com a participação desses indivíduos em particular. A adopção da amostragem intencional, permitiu ao estudo, obter informações mais consistentes e relevantes dentro da realidade escolar analisada.

3.6 Técnicas de Análise de Dados

O tratamento dos dados foi realizado de forma qualitativa, considerando o carácter interpretativo e descritivo da pesquisa. As informações obtidas por meio de entrevista foram transcritas no programa *Microsoft Word*, o qual também foi utilizado para organizar e sistematizar o conteúdo colectado. Além disso, as informações obtidas por meio da análise documental foram igualmente digitalizadas e organizadas no *Microsoft word* e optou-se por utilizar o *Microsoft Excel*, para sistematizar os dados textuais das entrevistas.

No que concerne à análise dos dados, tanto para os dados provenientes das entrevistas como os obtidos através da análise documental, recorreu-se à técnica de análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2016) a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de comunicações que permite organizar e interpretar os dados de forma objectiva e sistemática, para descobrir as ideias e intenções por trás das mensagens. O autor salienta que, a análise de conteúdo segue as etapas da pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

A análise de conteúdo permitiu compreender as percepções e experiências dos participantes em relação às formas de participação da comunidade escolar na gestão da escola, aos impactos dessa participação, à relação entre essa participação e a eficácia da gestão escolar, bem como às estratégias de promoção da participação da comunidade escolar nos processos de gestão. Além disso, esta técnica possibilitou identificar e interpretar as evidências formais da participação da comunidade escolar registadas no Plano de Desenvolvimento da Escola, no Relatório Anual da Escola e no Manual de Apoio ao Conselho de Escola. Através dessa análise foi possível compreender como a participação está prevista, organizada e efectivamente implementada no contexto da escola, permitindo confrontar o que está documentado com as percepções expressas nas entrevistas.

3.7 Questões Éticas

Para a realização deste estudo, foram observados os princípios éticos fundamentais da pesquisa. Inicialmente, foi solicitada uma credencial junto à Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), com essa credencial tornou-se possível requerer formalmente a autorização para a recolha de dados na EBU 8, local onde se realizou o estudo.

Em segundo lugar, a participação dos sujeitos da pesquisa não envolveu qualquer tipo de coerção ou indução. O consentimento foi solicitado a todos os participantes entrevistados, os quais foram previamente apresentados a autora e informados sobre o objectivo e finalidade da pesquisa. As entrevistas decorreram ao longo de quatro dias, respeitando a disponibilidade dos entrevistados. Em primeiro momento, foi realizada ao membro da direcção da escola, no segundo dia as entrevistas foram realizadas com os professores e alunos, e no terceiro e quarto dia, as entrevistas foram realizadas com os encarregados de educação bem como com o membro da comunidade. Ressaltar que, com a devida autorização dos participantes, utilizou-se um telemóvel para a gravação das entrevistas.

Já a análise documental, ocorreu num período de três (3) dias. No primeiro dia, foi analisado o Plano de Desenvolvimento da Escola (2023-2029), no segundo dia o Relatório Anual da Escola (2024) e no terceiro dia, foi analisado o Manual de Apoio ao Conselho de Escola e para efeitos da análise documental, foi utilizado um bloco de notas.

No sentido de garantir o anonimato e proteger a identidade dos participantes, todos os dados recolhidos foram devidamente codificados. Alguns entrevistados foram identificados por códigos alfabéticos e outros por códigos alfanuméricos. Assim, para o membro da direcção, utilizou-se o código MD, correspondendo respectivamente, ao Membro da Direcção. Os professores foram identificados pelas siglas P1, P2, e P3, que significa Professor 1, 2, em diante. Para os alunos foram usados os códigos como A1, A2 e A3 que significa Aluno 1, Aluno 2 e Aluno 3. Por sua vez os encarregados de educação foram codificados como EE1, EE2 e EE3 que corresponde a Encarregado de Educação 1, 2 e 3. Já para o membro da comunidade, foi usado o código MC que corresponde a Membro da Comunidade.

Essa codificação permitiu a liberdade de expressão e preservar a privacidade dos participantes, uma vez que o estudo procurou recolher percepções e opiniões de carácter subjectivo acerca do tema em análise. Todas as informações colectadas tanto por meio das entrevistas, quanto pela análise documental, foram tratadas com responsabilidade, sendo utilizadas exclusivamente para fins académicos.

3.8 Limitações do Estudo

No que concerne às limitações do estudo, a presente pesquisa enfrentou alguns constrangimentos relevantes. A primeira limitação esteve relacionada com a disponibilidade dos entrevistados, o que levou ao prolongamento do período previsto para a realização das entrevistas. Diante das sucessivas tentativas sem sucesso, a autora precisou demonstrar persistência e, finalmente, conseguiu a disponibilidade dos entrevistados para a recolha dos dados, o que foi possível na mesma semana.

Além disso, a direcção da escola também não mostrou disponibilidade para a entrevista. O director geral autorizou a colecta de dados na instituição, porém solicitou que qualquer comunicação relacionada ao estudo fosse feita por meio do director pedagógico. Consequentemente, não foi

possível realizar entrevista com o director geral e nem com a chefe da secretaria, que também se mostrou indisponível.

Outra limitação esteve relacionada à amostra previamente definida. Inicialmente, o plano de pesquisa previa a participação de quatro (4) professores coordenadores de classe. Entretanto, apenas três (3) professores se mostraram disponíveis para as entrevistas, uma vez que, dos quatro previstos, um deles não pôde colaborar por questões de saúde, encontrando-se hospitalizado. Os demais professores que não desempenham função de coordenação não se disponibilizaram ou não colaboraram, tornando necessária a redução da amostra para três professores.

Essas limitações comprometeram parcialmente a profundidade do estudo, uma vez que a ausência do quarto professor coordenador, do director geral e da chefe de secretaria reduziu a diversidade de perspectivas, especialmente considerando a relevância das funções por eles exercidas na gestão escolar.

Adicionalmente, registaram-se limitações no acesso a alguns documentos institucionais, tais como o Regulamento Interno da Escola, os Relatórios e Actas do Conselho de Escola, e o Relatório Anual referente ao ano de 2023, apesar de ter sido concedida autorização formal para a realização do estudo. Essa restrição condicionou, em certa medida, a profundidade da análise documental pretendida.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No presente capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa, bem como a respectiva análise dos dados colectados. Esta análise é realizada em conformidade com os objectivos específicos definidos para o estudo, procurando estabelecer uma relação entre os dados obtidos por meio da entrevista e da análise documental, e as questões que orientaram a investigação.

4.1 Formas de Participação da Comunidade Escolar na Gestão da EBU 8

Tabela 3: Formas de Participação da Comunidade Escolar na Gestão da EBU 8

Unidade de Registo	Frequência (Fr)	Percentagem (%)
Reuniões Escolares	11	39,29%
Higiene e Segurança Escolar	6	21,43%
Conselho de Escola	4	14,29%
Participação dos encarregdos na formação dos educandos	3	10,71%
Acompanhar a criança à escola	1	3,57%
Matricular	1	3,57%
Elaboração do Plano da Escola	1	3,57%
Gestão financeira	1	3,57%
Total	28	100%

Fonte: Elaborado pela Autora

Sobre as formas de participação da comunidade escolar na gestão da Escola Básica Unidade 8, os resultados acima apresentados, obtidos a partir das entrevistas e da análise documental indicam que as reuniões escolares constituem a forma mais comum de participação da comunidade escolar na gestão da Escola Básica Unidade 8.

Os resultados apresentados divergem de Luck (2010), que entende que nas escolas existem duas formas de participação dos professores nas escolas nomeadamente a participação em reuniões convocadas pela direcção da escola nas quais ractificam as decisões e a participação em actividades extracurriculares sendo essa última a forma mais comum.

Esses resultados também divergem das ideias de Veloso et al. (2012), no seu estudo sobre a participação da comunidade educativa na gestão escolar, realizado no âmbito das recentes inovações legais introduzidas nas escolas públicas em Portugal, no qual destaca que, além da participação por meio de actividades organizadas pela escola e a participação por meio de órgãos de gestão escolar, existem as formas menos comuns como a presença em reuniões de acompanhamento do percurso educativo dos alunos, participação em acções de formação dirigidas aos pais e/ou encarregados de educação e o envolvimento em actividades realizadas no início do ano lectivo.

Enquanto esses autores identificaram a participação em reuniões de acompanhamento do percurso educativo dos alunos como uma das formas menos frequentes de participação da comunidade escolar na gestão, no presente estudo foram referenciadas com maior frequência, as reuniões escolares como forma de participação da comunidade escolar na gestão da escola. Essa divergência, pode ser associada as especificidades dos contextos em que foram realizados os estudos. O estudo de Veloso et al. (2012), foi desenvolvido em duas escolas públicas portuguesas no contexto de recentes inovações legais que de certa forma ampliaram e diversificaram os mecanismos de participação da comunidade escolar, possibilitando o envolvimento em diferentes órgãos de gestão e/ou actividades escolares. Em contrapartida, este estudo foi realizado numa escola básica pública, onde as reuniões escolares representam o mecanismo mais acessível e institucionalizado de interação entre a comunidade escolar.

Além disso, deve se levar em consideração que factores de natureza social e organizacional também podem influenciar as formas de participação adoptadas pela comunidade escolar. Portanto, tendo em conta as especificidades de cada instituição, as reuniões podem assumir um papel central como um espaço de comunicação, consulta e participação dos encarregados de educação e demais membros da comunidade escolar.

Contudo, embora os resultados não coincidam com os de Veloso et al. (2012), ambos os estudos evidenciam a relevância de diferentes formas de participação da comunidade escolar na gestão, cuja predominância varia em função das características de cada contexto.

Em segundo plano, foi referenciada com maior frequência, a participação nas actividades relacionadas a higiene e segurança da escola como uma forma de participação da comunidade na gestão da EBU 8. Esse resultado, converge com as reflexões de Luck (2010) ao abordar sobre a

gestão participativa na escola, na qual destaca que embora a participação seja um princípio fundamental na educação ou seja, da gestão escolar, muitas vezes é compreendida de forma superficial. Razão pela qual várias acções são desenvolvidas sem cuidado, orientação ou entendimento do que significa participar no contexto educacional. Ou seja, embora a participação constitua um princípio fundamental da gestão democrática da escola, ela nem sempre ocorre de forma consciente e efectiva.

Segundo a autora, muitas práticas desenvolvidas nas instituições escolares são consideradas participativas apenas por envolverem a colaboração dos membros da comunidade escolar, sem que estes participem efectivamente dos processos de tomada de decisão. Nesse sentido, a participação observada neste estudo parece concentrar-se sobretudo na execução de actividades de higiene e segurança, evidenciando uma participação mais funcional do que propriamente decisória. Além disso, os alunos associam a sua participação na higiene à realização de tarefas de limpeza determinadas pela escola, quando atrasam ou cometem indisciplina e não a uma actuação consciente e voluntária na gestão e ambiente escolar.

Neste contexto, o A1 afirmou que:

Na higiene sim, participamos. Participamos assim: as vezes nos mandam fazer limpeza quando atrasamos ou fazemos indisciplina temos que varrer, apanhar lixo e nos proíbem de escrever nas paredes e carteiras.

Esses aspectos demonstram que a participação é mais como cumprimento de actividades operacionais do que como envolvimento efectivo nos processos de planificação ou tomada de decisão, corroborando a perspectiva de Luck (2010) sobre a existência de práticas superficiais nas instituições de ensino.

Para além das reuniões escolares e da participação na higiene e segurança da escola, foi referenciado o Conselho de Escola como um dos principais mecanismos formais de participação da comunidade escolar, destacando-se por funcionar com base no princípio da representatividade dos diferentes segmentos da comunidade escolar. Tal como afirma o P3:

A participação não é feita assim de forma individual mas é feita a partir de núcleos como Conselho de Escola que tem sempre um representante.

Por sua vez o P1 destacou que:

...essa eleição acontece da seguinte forma: geralmente no início de cada trimestre naquelas reuniões que o Director de Turma (DT) realiza com os encarregados de educação, durante a eleição de pai e mãe turma, o pai e a mãe turma automaticamente fazem parte do Conselho de Escola porque representam aquela turma.

Esta constatação ou seja, essa forma de participação da comunidade escolar converge com o estudo de Nhangumbe e Ibraimo (2022), sobre o Conselho de Escola como um órgão de participação da comunidade educativa na gestão da escola, realizado no contexto da gestão participativa das escolas do ensino primário e secundário em Moçambique, no qual o Conselho de Escola é apresentado como uma forma ou seja, um mecanismo de participação da comunidade escolar na gestão.

Do mesmo modo, essa forma de participação se alinha a Silva (2014) citado por Filipe (2024), no seu estudo sobre influência da participação da comunidade na gestão escolar realizado no contexto da Escola Primária de Bunhiça “C” na província de Maputo, ao apresentar o Conselho de Escola como um mecanismo de participação e democratização da gestão, tanto no que concerne a administração, tanto de ponto de vista pedagógico, bem como financeiro.

A convergência entre os resultados pode ser compreendida pelo facto de todos reconhecerem o Conselho de Escola como uma estrutura formal criada para promover a participação da comunidade escolar como um todo, nos assuntos da escola. Embora este estudo tenha sido desenvolvido no contexto de uma escola básica localizada na cidade, os resultados reforçam a evidência de que o Conselho de Escola constitui o principal mecanismo de envolvimento da comunidade escolar na gestão da escola.

Outra forma de participação referenciada embora com menor frequência é a participação dos encarregados de educação na formação dos educandos. Este resultado sugere uma participação ainda limitada dos encarregados para além das actividades tradicionais de acompanhamento escolar. Esta constatação está em consonância com Veloso et al. (2012), ao destacar no seu estudo, que embora existam diferentes formas de participação dos encarregados de educação, a sua participação efectiva continua fraca. O autor salienta que, há uma desconexão entre os mecanismos de participação disponíveis e a forma como são utilizados pelos encarregados ou seja, apesar da

existência de mecanismos formais de participação dos encarregados de educação a sua efectiva participação permanece fraca.

Embora realizados em contextos distintos, tanto o presente estudo como Veloso et al. (2012) convergem na ideia de que a participação dos encarregados de educação não se concretiza de forma plena, sobretudo no que diz respeito ao seu envolvimento directo na formação dos educandos. Esta limitação pode ser compreendida como resultado de um conjunto de factores interligados. Entre esses factores, não se deve considerar apenas factores sociais e organizacionais da escola mas também factores de ordem pessoal, como a disponibilidade de tempo, o nível de escolaridade dos encarregados, a percepção do seu papel no processo educativo e, em alguns casos a própria motivação para participar.

Assim, a fraca participação não deve ser atribuída a uma e única causa, mas sim a uma combinação de condicionantes alinhando-se dessa forma, a ideia de Paro (1992), ao entender que existem factores que condicionam a participação da comunidade escolar a nível interno, bem como a nível externo. Os resultados reforçam a necessidade de se repensar não apenas os mecanismos formais de participação, mas também estratégias de aproximação entre a escola e encarregados de educação, de modo a promover uma participação mais efectiva e significativa no processo educativo.

Contudo, também foram referenciadas com menor frequência algumas formas de participação da comunidade escolar, nomeadamente a matrícula dos alunos, a participação na elaboração do plano da escola, o acompanhamento da criança à escola e a participação na gestão financeira. Essas formas de participação da comunidade escolar foram pouco mencionadas facto que sugere uma reduzida expressão dessas práticas no contexto estudado.

Estes resultados encontram respaldo em Veloso et al. (2012), que apontam a participação da comunidade nos processos de gestão como uma das dimensões mais fragilizadas da vida da escola. Para os mesmos autores, embora existam mecanismos formais de participação ou seja, que possibilitam o envolvimento da comunidade escolar, a sua concretização nem sempre ocorre de forma efectiva.

Assim, os resultados sugerem que a participação da comunidade escolar tende a concentrar-se em determinadas actividades, permanecendo limitada em aspectos relacionados com a gestão

pedagógica, administrativa, bem como financeira da escola. Quanto à participação na elaboração do plano da escola e gestão financeira em particular, os dados podem apontar para uma forte centralização das decisões. Contudo, apesar de terem sido realizados em contextos diferentes, os resultados deste estudo e os de Veloso et al. (2012), apresentam pontos de convergência, uma vez que ambos evidenciam limitações no que concerne ao envolvimento da comunidade escolar nos processos de gestão.

4.2 Impactos da Participação da Comunidade Escolar na Gestão da EBU 8

Tabela 4: Impactos da Participação da Comunidade Escolar na Gestão da EBU 8

Unidade de Registo	Frequência (fr)	Percentagem (%)
Infraestrutura degradada	7	16,27%
Fraca segurança na escola	5	11,62%
Fraco desempenho escolar dos alunos	4	9,30%
Melhorias no saneamento	4	9,30%
Carteiras escolares insuficientes	4	9,30%
Melhor desempenho dos alunos	3	6,97%
Falta de biblioteca	3	6,97%
Falta de iluminação	2	4,65%
Escola limpa	2	4,65%
Construção de rampas	2	4,65%
Bons professores	1	2,32%
Falta de coordenação entre a escola e comunidade	1	2,32%
Falta de sala dos professores	1	2,32%
Falta de disponibilização do material didático	1	2,32%
Baixa qualidade de ensino	1	2,32%
Falta de respeito	1	2,32%
Atrasos dos alunos	1	2,32%
Total	43	100%

Fonte: Elaborado pela Autora

No que concerne aos impactos da participação da comunidade escolar na gestão da EBU 8, os dados indicam que a infraestrutura degradada é o impacto mais refenciado dessa participação na EBU 8. Os resultados obtidos contrastam com o Manual de Apoio ao Conselho de Escola apresentado pelo MINEDH (2015), que aponta a participação da comunidade escolar como um factor que contribui para a melhoria das infraestruturas, do equipamrnto e do ambiente escolar.

Contudo, no presente estudo, a infraestrutura degradada surgiu como o impacto mais referenciado e neste contexto o EE3 afirmou que:

Essa deficiente participação parece ter mais impactos negativos do que positivos, penso que é pela forma como se dá não sei eu posso destacar: infraestrutura degradada, as janelas não tem vidros, não tem portas, os quadros já não estão em boas condições, não tem lâmpadas, as paredes quebradas, sem falar das carteiras que além de serem insuficientes também já não estão boas.

O Relatório Anual (2024) por sua vez destaca o seguinte:

Infra-estruturas degradadas, muro de vedação parcialmente destruído (60 metros desabados), salas com infiltrações, fissuras e risco eléctrico, falta de biblioteca e turmas numerosas.

Esta divergência entre os resultados do estudo e o que é preconizado pelo Manual de Apoio ao Conselho de Escola pode estar associada a factores como insuficiência de recursos para a implementação das decisões tomadas, fragilidades nos mecanismos de participação e acompanhamento das ações de melhoria da escola ou pode estar relacionada com o reduzido nível de colaboração e envolvimento da comunidade escolar nas actividades de gestão e desenvolvimento da escola. Nestas circunstâncias, a participação tende a não produzir os efeitos positivos esperados, nomeadamente na melhoria das infraestruturas escolares. Portanto, embora o documento destaque os benefícios da participação da comunidade escolar, no contexto estudado os resultados sugerem que esses benefícios podem não estar a se materializar de forma plena.

A fraca segurança escolar foi igualmente referenciada com maior frequência como um dos impactos da participação da comunidade escolar na gestão da escola. Este resultado diverge dos resultados de Warren (2004) citado por Veloso et al. (2012), que, no estudo, concluiu que o envolvimento da comunidade escolar pode produzir impactos positivos com destaque para a melhoria do contexto de aprendizagem dos alunos e a promoção da participação pública na escola. Esta divergência pode se associar as diferenças contextuais entre os estudos, uma vez que a segurança escolar pode ser influenciada pelos factores institucionais, sociais e económicos. Sobre este aspecto o MC destacou que:

Esta escola funciona como parque de viaturas também, muitos carros vem estacionar para a segurança das viaturas, é muito movimento principalmente de manhã e à noite, mas com tudo o

que tem acontecido nos últimos tempos, nós acompanhamos nos noticiários, não dá para saber até que ponto é seguro para nossas crianças.

Por sua vez o P2 afirmou que:

Não há segurança na escola, há indivíduos que entram quando entendem, indivíduos desconhecidos porque também a nossa segurança é fraca.

Esses resultados remetem à ideia de Paro (1992), ao destacar que ao abordar sobre a participação na gestão escolar o foco deve ser sobretudo a participação nas decisões e não apenas na execução, embora a participação na execução seja um factor importante não pode ser vista como um meio para alcançar a partilha de poder.

Portanto a participação da comunidade escolar nem sempre se traduz automaticamente em melhorias na segurança, dependendo das condições específicas em que a escola se encontra inserida. Mas vale resaltar que este é um aspecto importante e que não deve ser ignorado ou negligenciado pela comunidade escolar, garantir a segurança é responsabilidade de toda comunidade escolar e da comunidade na qual a escola está inserida.

Além infraestrutura degradada e da fraca segurança escolar, foram referenciados com alguma frequência, como impactos da participação da comunidade escolar, o fraco desempenho escolar dos alunos, as melhorias no saneamento e a insuficiência de carteiras escolares. Sobre o fraco desempenho escolar, o Relatório Anual (2024) destaca que:

No Ensino Secundário (7ª, 8ª e 9ª), verificou-se uma redução progressiva do aproveitamento à medida que aumenta o nível de ensino, fenómeno que exige reflexão pedagógica profunda e queda é significativa no Ensino Secundário Geral.

Estes resultados corroboram parcialmente o Manual de Apoio ao Conselho de Escola apresentado pelo MINEDH (2015), que refere que o envolvimento da comunidade escolar além de melhorar a infraestrutura, o equipamento e o ambiente escolar, contribui para o sucesso escolar dos alunos.

Verifica-se uma convergência entre os resultados do estudo e o referido no manual no que concerne às melhorias no saneamento, uma vez que estas representam avanços no ambiente escolar decorrentes dessa participação da comunidade escolar. Contudo, observa-se uma divergência relativamente ao desempenho escolar dos alunos e à insuficiência de carteiras escolares.

Enquanto o manual associa a participação da comunidade escolar ao sucesso escolar, os participantes identificaram o fraco desempenho como uma realidade presente na escola. Esta divergência pode ser explicada pela complexidade do fenómeno do desempenho escolar que é influenciado por diversos factores tanto pedagógicos, sociais, económicos e familiares. Embora a participação da comunidade escolar favoreça o diálogo entre a escola e as famílias e possibilite um acompanhamento mais próximo da vida escolar dos alunos, tal envolvimento, por si só, pode não ser suficiente para produzir melhorias imediatas no desempenho assim como aproveitamento académico.

Por outro lado, a insuficiência de carteiras escolares pode estar relacionada com limitações de recursos financeiros e materiais, que ultrapassam a capacidade de intervenção da comunidade escolar. Neste contexto o Relatório Anual (2024) destaca que:

A escola não recebeu fundos do Orçamento do Estado no ano de 2024, facto que condicionou severamente a execução de actividades administrativas e pedagógicas.

No que se refere às melhorias no saneamento, os resultados podem ser justificados pelo facto de a participação da comunidade escolar permitir uma melhor identificação das necessidades da escola e a mobilização conjunta de recursos para a resolução dos problemas existentes, contribuindo assim, para a melhoria do ambiente escolar.

O melhor desempenho escolar dos alunos e a falta de biblioteca também foram referenciados como impactos da participação da comunidade escolar na gestão. O resultado referente ao melhor desempenho escolar dos alunos está em consonância com o Manual de Apoio ao Conselho de Escola, que destaca a participação da comunidade escolar como um factor que contribui para o sucesso escolar dos alunos.

Por outro lado, a falta de biblioteca constitui um aspecto que evidencia limitações ainda existentes na escola, contrastando com o entendimento de Veloso et al. (2012), segundo os quais o envolvimento da comunidade escolar pode contribuir para o desenvolvimento da instituição escolar, melhorando o ambiente de aprendizagem e a qualidade da educação. A existência dessa carência pode indicar que, apesar dos esforços da comunidade escolar, os recursos disponíveis ainda são insuficientes para suprir determinadas necessidades da escola.

Deste modo, os resultados seguem que a participação da comunidade escolar tem contribuído para a melhoria do desempenho dos alunos, mas nem sempre consegue responder plenamente a todas as necessidades materiais e pedagógicas da instituição.

Também foram referenciados como impactos da participação da comunidade escolar na gestão da escola a escola limpa, a construção de rampas e a falta de iluminação, tendo cada um destes aspectos sido referido por dois participantes o que revela que foram menos referenciados. A questão da escola limpa converge com o Manual de Apoio ao Conselho de Escola, que destaca a participação da comunidade escolar como um factor que contribui para a melhoria do ambiente escolar (MINEDH, 2015). Do mesmo modo, os resultados estão em consonância com Veloso et al. (2012), que concluíram que o envolvimento da comunidade escolar favorece a melhoria do contexto de aprendizagem dos alunos. Assim, a manutenção da limpeza da escola constitui um indicador de melhoria das condições do ambiente escolar e do processo educativo.

Relativamente à construção de rampas, este resultado também pode ser associado à melhoria do ambiente e do contexto de aprendizagem, uma vez que promove a acessibilidade e a inclusão de alunos com necessidades específicas de mobilidade. Neste sentido, a participação da comunidade escolar contribui para a criação de condições mais adequadas para a permanência de todos os alunos no espaço escolar.

Por outro lado, a falta de iluminação representa um aspecto que diverge do Manual de Apoio ao Conselho de Escola e de Veloso et al. (2012), embora o manual aborde a melhoria das infraestruturas escolares de forma geral, não faz referência específica à iluminação. Da mesma forma, no estudo de Veloso et al. (2012), estes não mencionam este factor. Portanto, a existência deste problema pode estar relacionada com limitações de recursos financeiros e materiais ou com dificuldades na mobilização dos meios necessários para a melhoria das infraestruturas da escola, de modo particular no que diz respeito a iluminação.

Foram ainda referenciados com menor frequência os seguintes impactos: bons professores, falta de coordenação entre a escola e a comunidade, falta de sala dos professores, insuficiência de material didáctico, baixa qualidade de ensino, falta de respeito e atrasos dos alunos.

Estes resultados apresentam diferenças em relação ao Manual do Conselho de Escola apresentado pelo MINEDH (2015) que destaca que a participação pode melhorar as infraestruturas, melhorar o

equipamento e o ambiente escolar, e promover o sucesso escolar e em relação aos estudos de veloso et al. (2012) que destaca que a participação melhora o contexto de aprendizagem dos alunos e a promoção da participação pública na vida escolar. Se difere também de Banze (2023) que no seu estudo sobre o impacto da gestão participativa nos processos de decisão, realizado numa escola secundária de Topuito na Província de Nampula na região norte do país, destacou a participação da comunidade escolar como um mecanismo capaz de promover a melhoria da qualidade pedagógica, fortalecer o profissionalismo docente, adequar os currículos a realidade local, incentivar o apoio comunitário a escola e desenvolver objectivos comuns entre os diferentes intervenientes do processo educativo.

Os resultados do presente estudo, indicam a existência de alguns constrangimentos no contexto estudado. A presença desses problemas sugere que os impactos dessa participação da comunidade escolar nem sempre são positivos ou seja, os benefícios dessa participação nem sempre se materializam de forma plena. Estas diferenças podem estar relacionadas com as especificidades do contexto em que o estudo foi realizado incluindo factores como disponibilidade de recursos, nível de envolvimento dos diferentes segmentos da comunidade escolar e condições de funcionamento da escola.

Deste modo, embora a literatura reconheça a participação da comunidade escolar como um elemento importante para a melhoria da gestão e da qualidade da educação, os resultados deste estudo demonstram que a sua efectividade pode ser condicionada por diversos factores e que a forma como esta participação ocorre pode resultar em impactos negativos.

Por sua vez o Plano de Desenvolvimento da Escola (2023-2029) destaca exclusivamente impactos positivos da participação da comunidade escolar na gestão da EBU 8 tais como:

- *Boas relações com a comunidade circunvizinha;*
- *Bom relacionamento entre professores e espírito de trabalho em equipa;*
- *Gestão planificada de recursos humanos, materiais e financeiros;*
- *Capacidade interna de supervisão e controle das actividades;*
- *Contribuições dos pais que reforça o orçamento do estado;*
- *Aceitação da instituição pela comunidade.*

Os resultados apresentados neste documento estão em consonância com Banze (2023), que defende que a participação da comunidade na gestão escolar, tem impactos positivos principalmente quando envolve todos os segmentos da comunidade escolar. Segundo o autor, essa participação garante a formação de homens e mulheres conscientes de cidadania e com capacidade de intervir de forma crítica, activa e democrática na sociedade na qual estão inseridos.

Contudo, quando comparados com os dados recolhidos a partir das entrevistas aos participantes do estudo, observa-se que a realidade é mais complexa. Embora tenham sido reconhecidos aspectos positivos associados à participação da comunidade escolar, foram igualmente identificados alguns constrangimentos relacionados a essa participação. Esta situação sugere que os resultados previstos nos documentos institucionais nem sempre se concretizam plenamente na prática, podendo a sua efectividade ser condicionada por factores relacionados com os recursos disponíveis, o nível de envolvimento dos diferentes intervenientes e as condições do funcionamento da escola.

Contudo, todos resultados obtidos a partir da análise documental, bem como os obtidos por meio das entrevistas, convergem no reconhecimento da importância da participação da comunidade escolar para a gestão da escola. As divergências evidenciam a necessidade de fortalecer mecanismos que permitam transformar os objectivos institucionais em resultados efectivos no contexto escolar.

4.3 Relação entre a participação da comunidade escolar e a eficácia da gestão da EBU 8

Tabela 5: Relação entre a participação da comunidade escolar e a eficácia da gestão da EBU8

Unidade de Registo	Frequência (Fr)	Percentagem (%)
Gestão democrática e transparente	5	26,3%
Gestão eficaz e de sucesso	5	26,3%
Bom funcionamento da escola e bons rendimentos escolares	4	21, 0%
Melhorias na escola	4	21,0 %
Não existe relação	1	5,2%
Total	19	100%

Fonte: Elaborado pela Autora

No que concerne à relação existente entre a participação da comunidade escolar e a eficácia da gestão da Escola Basica Unidade 8, os dados indicam que os entrevistados reconhecem a existência de uma relação entre essas duas variáveis. Contudo, foi destacado com mais frequência, que a participação da comunidade escolar na gestão contribui para a construção de uma gestão democrática e transparente, e gestão eficaz e de sucesso.

Esses resultados estão em consonância com Luck (2010), que defende que o sistema educacional se torna mais eficaz quando todos os sujeitos que fazem parte da comunidade escolar têm consciência do seu papel e compartilham a responsabilidade pelos resultados educacionais. Da mesma forma, os resultados corroboram as ideias de Silva (2017), citado por Banze (2023), segundo as quais a participação da comunidade escolar ajuda na criação de uma gestão participativa e democrática. Segundo o autor a participação da comunidade escolar ajuda na criação de uma gestão justa e transparente.

Esses resultados também confirmam o posicionamento de Cavalcante (2009) citado por Nhanice (2013), ao afirmar que a participação da comunidade na gestão escolar possibilita a partilha de direitos e deveres entre os membros, o que faz com que a escola tenha uma gestão democrática, com eixo central na aprendizagem dos alunos.

A convergência entre os resultados deste estudo e os estudos anteriormente referenciados, pode ser explicada pelo facto de que independentemente do contexto em que a escola se encontra inserida, a participação da comunidade escolar constitui um elemento fundamental para o fortalecimento da gestão escolar. Todavia, importa salientar que embora seja um factor relevante, a participação da comunidade, por si só, não garante a eficácia ou o sucesso da gestão escolar.

Neste contexto, o P1 destacou que:

Existe uma boa relação entre a participação da comunidade escolar e a eficácia da gestão da escola. Só que a gestão da escola não depende muito ou não depende só da participação da comunidade escolar mas também depende muito mais do gestor da escola.

O P1 acrescentou que:

Então aqui deve haver equilíbrio entre a participação e a gestão. Deve haver um equilíbrio 50% de um lado e 50% do outro lado, ser um bom gestor, que cria abertura e também haver uma comunidade escolar que participa activamente.

Além disso, foram referenciados embora com menor frequência, as melhorias na escola, bom funcionamento e bons rendimentos escolares como aspectos da relação entre a participação da comunidade escolar e a eficácia da gestão. Esses resultados se alinham com Veloso et al. (2012), que no seu estudo, identificaram uma relação entre a participação da comunidade escolar e sucesso educativo, argumentando que essa participação amplia as possibilidades de eficiência, legitimidade e democracia nas instituições de ensino.

De igual modo, os resultados corroboram o estudo de Banze (2023), que concluiu que a participação da comunidade na gestão coloca todos como parte do processo de gestão e responsáveis pelo bom funcionamento da escola. Ou seja, essa participação na gestão escolar promove o envolvimento de todos os actores no processo de gestão, reforçando o sentido de corresponsabilidade pelo bom funcionamento da escola e pela concretização dos seus objectivos educativos.

Contudo, apenas um dos participantes afirma não existir qualquer relação entre o factor participação da comunidade escolar e o factor eficácia da gestão escolar, representando uma posição minoritária no conjunto das respostas. Essa divergência pode se dever ao facto do conceito de participação ser percebido de formas diferentes entre os diversos actores que compõem a comunidade escolar, se alinhando a Veloso et al. (2012), que no seu estudo descrevem o conceito de participação como polissémico, possuindo vários sentidos e interpretações.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento da Escola (2023-2029) a participação da comunidade escolar:

Contribui para a construção dos valores da escola tais como competência, excelência, desempenho, autoestima, criatividade, espírito de solidariedade, inovação, comprometimento, transparência, ética e deontologia.

Portanto, o Plano de Desenvolvimento da Escola reconhece que esta relação contribui para o desenvolvimento institucional, sustentando-se em valores fundamentais, os quais favorecem a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Por sua vez o Relatório Anual (2024) destacou que:

O Conselho de Escola desempenhou papel activo, assegurando transparência e envolvimento comunitário, em conformidade com os princípios da governação participativa estabelecidos pelo sector.

De forma geral, os resultados apresentados também se alinham ao Manual de apoio ao Conselho de Escola apresentado pelo MINEDH (2015) que preconiza que a participação da comunidade escolar na gestão escolar garante:

- *A gestão participativa e transparente;*
- *O bom aproveitamento pedagógico;*
- *O bom desempenho dos professores;*
- *Participação activa dos pais e/ou encarregados de educação no acompanhamento do desempenho dos seus filhos/ educandos e avaliação permanente da escola.*

Portanto é possível perceber que há um reconhecimento generalizado da importância da participação da comunidade escolar, apesar de esta ser entendida não como um elemento determinante, mas como um elemento complementar para a eficácia da gestão da escola.

Os participantes consideram que há uma ligação entre os dois factores, destacando que, quando muito bem estruturada essa ligação, a participação da comunidade escolar pode contribuir positivamente para o funcionamento da escola e melhoria da qualidade de ensino embora salientem que o sucesso da gestão escolar não depende exclusivamente da participação da comunidade e os documentos por sua vez confirmam este facto.

4.4 Estratégias de Promoção da Participação da Comunidade escolar na Gestão da EBU 8

Tabela 6: Estratégias de Promoção da Participação da Comunidade escolar na Gestão da EBU 8

Unidade de Registo	Frequencia (Fr)	Percentagem (%)
Reuniões aos sábados	5	26,31%
Reuniões regulares	4	21,05%
Envolvimento da comunidade escolar na gestão financeira	1	5,26%
Comunicação clara	1	5,26%
Assinatura dos encarregados nas provas dos alunos	1	5,26%
Não há estratégia	1	5,26%
Carisma, abertura e humildade por parte da escola	1	5,26%
Participação dos professores na feira de ciência e tecnologia	1	5,26%
Autonomia dos professores DT	1	5,26%
Prestação de contas a toda a comunidade escola.	1	5,26%
Total	19	100%

Fonte: Elaborado pela Autora

Quanto às estratégias de promoção da participação da comunidade escolar na gestão da Escola Básica Unidade 8, os dados da presente pesquisa indicam que a realização das reuniões escolares aos sábados constitui a estratégia mais frequente de promoção participação da comunidade escolar na gestão da EBU 8. Em seguida, destaca-se a realização de reuniões regulares, como estratégia para incentivar o envolvimento da comunidade escolar nos processos de gestão da escola.

Esses resultados demonstram que a escola procura criar espaços de diálogo e interação entre os diferentes membros da comunidade escolar, favorecendo a troca de informações, a discussão de problemas e a tomada de decisões de interesse colectivo. Embora Colares e Colares (2003) na sua reflexão sobre a construção da democracia participativa enfatizem a descentralização administrativa, a transparência e a autonomia como estratégias fundamentais para a construção da gestão democrática, os resultados deste estudo, sugerem que, no contexto da EBU 8, as reuniões escolares constituem os principais instrumentos utilizados para operacionalizar esses princípios.

Assim, mais do que uma divergência, observa-se uma adaptação das estratégias de participação às características e necessidades do contexto local.

Além das reuniões aos sábados e das reuniões regulares, foram referenciadas outras estratégias de promoção da participação da comunidade escolar, embora com menor frequência. Entre elas destacam-se: o envolvimento da comunidade escolar na gestão financeira, a comunicação clara, a assinatura das provas pelos encarregados, o carisma, a abertura e a humildade por parte da direcção da escola, a participação dos professores na Feira de Ciência e Tecnologia, a liberdade dos professores e a prestação de contas à comunidade escolar.

Tais resultados encontram respaldo em Silva (2014), citado por Banze (2023), ao defender que a gestão escolar deve valorizar os meios de comunicação com a comunidade, fortalecer a cultura participativa e facilitar a construção colectiva do Projecto Político Pedagógico. As estatégias identificadas neste estudo, particularmente a comunicação clara, a prestação de contas e o envolvimento da comunidade na gestão evidenciam esforços da escola no sentido de aproximar a comunidade escolar dos processos de gestão e tomada de decisões.

De igual modo, os resultados corroboram as ideias de Banze (2023), que defende que os gestores escolares devem promover um ambiente favorável à participação de todos os membros da comunidade escolar. Segundo o autor, é através da participação que os indivíduos desenvolvem consciência social, espírito crítico e cidadania. Nesse sentido, as reuniões regulares, o envolvimento da comunidade na gestão financeira e a abertura demonstrada embora em menor medida, podem ser compreendidos como mecanismos que contribuem para o fortalecimento da participação e da corresponsabilização dos diferentes actores do processo educativo.

Os resultados também se aproximam da perspectiva de Jacobi (2000), citado por Gauane (2025), segundo a qual as estratégias de participação possibilitam aos membros da comunidade escolar o desenvolvimento de competências sociais, profissionais e de cidadania. A participação dos professores em actividades como Feira de Ciências e Tecnologia e a autonomia dos professores constituem oportunidades de desenvolvimento dessas competências. Adicionalmente, os resultados confirmam o posicionamento de Libâneo (2004), que considera a democracia escolar um elemento indispensável para a qualidade da gestão da escola. Para o autor, a gestão democrática não deve limitar-se ao discurso, mas materializar-se através de acções concretas. Nesse contexto,

as reuniões regulares, prestação de contas representam práticas que contribuem para efectivação dos princípios democráticos na gestão escolar.

Contudo, merece destaque o facto de apenas um participante ter afirmado não existirem estratégias de promoção da participação da comunidade escolar na gestão da EBU 8. Este resultado sugere que a maioria dos participantes reconhece a existência de iniciativas voltadas para o fortalecimento da participação, embora algumas delas ainda necessitem de maior consolidação e abrangência para garantir o envolvimento efectivo de todos os segmentos da comunidade escolar.

O Plano de Desenvolvimento da Escola (2023-2029) destacou as seguintes estratégias:

- *Revitalização do Conselho de Escola;*
- *Reuniões com os pais e encarregados de educação para informação acerca do funcionamento do currículo (realizar 3 reuniões com os pais e encarregados anualmente);*
- *Participação nos jogos desportivos escolares;*
- *Participação da escola em outros eventos desportivos e culturais;*
- *Participação dos professores anualmente no “campeonato dos professores”;*
- *Movimentação interna dos jogos (campeonato inter-turmas em futebol, voleibol, andebol, basquetebol e xadrez);*
- *Premiação dos melhores alunos e professores por trimestre.*

Por sua vez o Relatório Anual (2024) destacou que:

No que concerne a participação e retenção, foram implementadas medidas concretas de inclusão nomeadamente:

- *Distribuição de materiais escolares, através do programa Apoio Directo as Escolas (ADE);*
- *Intervenções de melhoria das condições de saneamento com apoio do município de Maputo e do parceiro WASAP;*
- *Manutenção de casas de banho.*

Na Saúde Escolar foram adaptadas estratégias como:

- *Distribuição de escovas e pastas dentríficas aos alunos da 1ª a 4ª classes;*
- *Campanha de vacinação contra poliomielite;*
- *Vacinação contra o cancro do colo do útero para raparigas de 9 anos. Essas intervenções reforçam o entendimento de que a escola é também um espaço de promoção da saúde e do bem estar da criança.*

A análise documental evidencia a existência de diversas iniciativas voltadas para o envolvimento da comunidade na vida da escola. No entanto, não se identificam estratégias claramente orientadas ou centradas especificamente na promoção da participação da comunidade na gestão da escola. Essa lacuna, pode justificar a diversidade de opiniões manifestadas pelos entrevistados relativamente a este aspecto.

Em relação a esta questão, vale destacar a ideia de Banze (2023), ao afirmar que a falta de clareza nos objectivos que se pretende alcançar, pode dificultar a definição de um plano de acção capaz de alcançar esses objectivos caso existam e se tenha interesse em alcaná-los, ademais, com a ausência de metas claras e bem definidas, não é possível elaborar planos de acção coerentes sem que haja objectivos conscientes o que dificulta o engajamento da comunidade escolar e dificulta o acompanhamento de resultados.

CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Neste capítulo, são apresentadas as conclusões e as sugestões relacionadas aos objectivos específicos definidos neste estudo, que serviram como um guia ou base na realização desta pesquisa.

5.1 Conclusões

Em relação as formas de participação da comunidade escolar na gestão da Escola Básica Unidade 8, conclui-se que as reuniões escolares constituem a forma mais frequente de participação da comunidade escolar na gestão e o principal mecanismo formal de participação da comunidade escolar na gestão da escola é o Conselho de Escola, um órgão no qual a participação baseia-se no princípio da representatividade dos diferentes segmentos da comunidade escolar. Além das reuniões escolares e do Conselho de Escola, são apresentadas outras formas de participação voltadas a execução e não efectivamente no processo de tomada de decisão ou seja, outras formas de participação por meio das quais a comunidade participa em actividades, sem influencia directa nos processos de tomada de decisão.

Relativamente aos impactos da participação da comunidade escolar na gestão da escola em análise, conclui-se que existem tanto aspectos positivos bem como negativos dessa participação, e que nem sempre há coerência entre o que é documentado e expresso pelos diferentes actores embora os documentos possam apresentar alguns constrangimentos destacados pelos entrevistados. Este facto, revela a necessidade de melhorias na forma como a participação é vista e como ela é efectivada e concretizada.

No que concerne a relação entre a participação da comunidade e a eficácia da gestão da Escola Básica Unidade 8 conclui-se que, tanto os diferentes actores, bem como os documentos formais reconhecem a existência de uma relação entre as duas variáveis, relação essa, que resulta em uma gestão democrática e transparente, e no bom funcionamento da escola, e consequentes melhorias na escola, embora a participação da comunidade por si só não constituia um factor determinante da eficácia da gestão. Referir que quanto mais activa e significativa for essa participação maior tende a ser a eficácia e a transparência da gestão contribuindo para a promoção de uma educação de qualidade.

Quanto as estratégias de promoção da participação da comunidade escolar na gestão da Escola Básica Unidade 8 conclui-se que, a realização de reuniões aos sábados e reuniões regulares tem sido as estratégias de promoção da participação mais adoptada, sendo as outras, estratégias que não se configuram como estratégias claras e que estão directamente orientadas para a promoção da participação da comunidade na gestão escolar. Na maioria são acções voltadas para actividades pedagógicas, recreativas e informativas com um impacto limitado no processo de tomada de decisão e na gestão da escola.

5.2 Sugestões

Com base nos resultados obtidos na presente pesquisa, apresentam-se as seguintes sugestões:

- A criação de espaços de diálogo mais participativos, para além das reuniões informativas, permitindo que diferentes actores contribuam com opiniões e propostas.

Realizar fóruns escolares onde pais, alunos e professores e os demais membros possam dar opiniões, uso de caixas de sugestões ou reclamações na escola e pequenos debates organizados por turmas ou por ciclos. Isso faz com que todos os membros da comunidade escolar participem activamente na escola e consequentemente os impactos positivos serão mais notórios.

- O reforço do papel do Conselho de Escola, garantindo uma participação mais activa e efectiva dos seus membros nos processos de tomada de decisão.

A escola deve tornar o Conselho de Escola mais activo e funcional através de reuniões regulares, garantir que decisões importantes da escola (como planos e regras internas) passem pelo Conselho de Escola e partilha das decisões com toda a comunidade escolar.

- Promover a transparência na gestão escolar, ou seja, tornar a gestão mais aberta e acessível.

A prestação pública dos resultados da escola (aproveitamento, desafios, planos), embora já haja apresentação do relatório anual na abertura do ano lectivo, essa prática por si só não se mostra suficiente para garantir a participação contínua e informada da comunidade escolar. A partilha de informações centradas num único momento tende a limitar o acompanhamento regular dos encarregados de educação e demais membros da comunidade escolar. A partilha de relatórios nas reuniões com encarregados e a fixação de informações importantes nas vitrines da escola.

- A definição de estratégias claras de participação da comunidade escolar nos processos de gestão da escola, com objectivos e formas de actuação bem definidas.

A escola deve estabelecer um plano bem estruturado de participação da comunidade escolar, elaborar um plano anual no qual é definido quando a comunidade escolar será envolvida, em que decisões pode participar e como será feita essa participação.

- Promover actividades que incentivem o envolvimento da comunidade.

O desenvolvimento de actividades inclusivas que envolvam todos os segmentos da comunidade escolar, fortalecendo o sentimento de pertença e responsabilidade colectiva. Envolver toda a comunidade escolar, não só professores, embora existam actividades específicas que possam exigir apenas o envolvimento dos professores é importante criar outras mais inclusivas. A organização de dias da escola com participação de pais e alunos, actividades culturais, feiras ou campanhas com envolvimento da comunidade, projectos em que encarregados possam contribuir, vai tornar a escola mais dinâmica, os membros mais participativos e activos.

Referências Bibliográficas

- Banze, J. F. (2023). *O impacto da Gestão Participativa nos Processos de Tomada de Decisão: Caso da Escola Secundária de Topuito- Nampula (2022)*. (Monografia). Faculdade de Educação -UEM. Maputo.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barbetta, P. A. (2012). *Estatística Aplicada às Ciências Sociais* (8ª ed.). Filantrópolis: UFSC.
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2002). *Metodologia científica* (5ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Colares, A., & Colares, S. (2003). *Do autoritarismo repressivo à construção da democracia participativa: História e gestão educacional*. Campinas: Associação dos actores.
- Filipe, J.F. (2024). *Análise da Influência da Participação da Comunidade na Gestão Escolar: Estudo de caso da Escola Primária de Bunhiça “C” (2020-2022)*. (Monografia). Faculdade de Educação-UEM. Maputo.
- Gauane, E. S. (2025). *Estratégias de Promoção da Participação da Comunidade Escolar na Organização e Gestão Escolar: Caso da Escola Primária da Ilha Josina Machel -2022 a 2023 (Manhiça-Maputo)*. (Monografia). Faculdade de Educação-UEM. Maputo.
- Gerhard & Silver. (2009). *Método de pesquisa*. Rio Grande do Sul: Ufrgs Editora.
- Gil, A.C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ªed.). São Paulo: Atlas, S. A.
- Libâneo, J. (2004). *A Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática* (5ª ed.). Goiânia Editora.
- Luck, H. (2009). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo.
- Luck, H. (2010). *A gestão participativa na escola. Serie e Cadernos de Gestão*, vol. III. Rio de Janeiro: Editora Vozes.
- Luck, H. (1998). *A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar* (2ª ed.). Rio de Janeiro: DP&A.
- Mata, A., Macuácua, G., Maria, M., & Maliba, T. (2023). *Conselho de Escola - seu lugar, papel e funcionamento*. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/conselho>

- Muaprato, B. (2022). *Gestão Participativa dos Recursos Financeiros Alocados à Escola: Caso da Escola Primária Completa de Mutomote-2, Cidade de Nampula (2020-2021)*. (Monografia). Faculdade de Educação - UEM. Maputo.
- Minayo, M. C. S. (2001). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*: Vozes.
- Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano. (2015). *Manual de Apoio ao Conselho de Escola Primária*. Maputo-Moçambique
- Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano. (2020). *Plano Estratégico da Educação (2020-2029). Por uma Educação Inclusiva, Patriótica e de Qualidade*. Maputo-Moçambique
- Manzini, J. E. (s/d). *Entrevista Semi-Estruturada: Análise de Objetivos e de Roteiros*. Unesp
- Moçambique. (2018). Lei nº18/2018, de 28 de dezembro. (revisado).
- Marconi, A. M., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia científica* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Nhangumbe, B & Ibraimo, M, N. (2022). *O Conselho de escola como um órgão de participação da comunidade educativa na gestão da escola*. Revista Internacional de Culturas, Línguas Africanas e Brasileiras. São Francisco do Conde. Vol. II p.330-348.
- Nhanice, J. B. (2013). *O Papel do CE na Gestão Democrática da Escola Básica: As Lições da Experiência das Escolas Primárias Completas “3 de fevereiro” da Cidade de Maputo e “29 de setembro” do Distrito de Marracuene*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Educação UEM.
- Nanhecua, C. J. V., & Ibraimo, M. N. (2023). *A participação da comunidade na gestão da escola- caso da escola primária (y) da cidade da Beira*. Revista Electrónica de Investigação e Desenvolvimento. Vol. 14. Nº 2. Disponível em: <https://www.reid.ucm.ac.mz>
- Organização Mundial da Saúde. (2022). *Transformar cada escola em uma escola promotora de saúde: padrões e indicadores globais*.
- Oliveira, S. L. (2002). *Metodologia Científica aplicada ao direito*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

- Oliveira, M. M. (2007). *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis. Vozes.
- Paro, V. H. (1992). *Gestão da Escola Pública: a Participação da Comunidade*. USP. V73, nº. 174. 255-290.
- Rafael, V. (2021). *O papel dos pais e/encarregados de educação na gestão escolar: estudo de caso Escola Primária Completa Unidade 13 na Cidade de Maputo (2017-2019)*. (Monografia). Faculdade de Educação – UEM. Maputo
- Ribeiro, M. A. L. (2024). *A importância do conhecimento jurídico, para uma gestão escolar e para a garantia de uma educação democrática e cidadã*. Rio de Janeiro: Epitaya.
- Silva, M. E. C. (2018). *O conceito de gestão escolar em Victor Henrique Paro*. (Monografia). UNILAB.
- Teixeira, B. B. (2010). *Comunidade Escolar*. Belo Horizonte: UFMG
- Veloso, L. Craveiro, D. & Rufino, I. (2012). *Participação da comunidade educativa na gestão escolar*. Lisboa. Portugal: ISCTE. V.38

ANEXO I

GUIÃO DE ENTREVISTA PARA A COMUNIDADE ESCOLAR DA EBU 8

Secção I: Formas de Participação da Comunidade Escolar na Gestão da EBU 8

1. De que forma a comunidade escolar (pais, alunos, professores, funcionários, líder comunitário) participa nas decisões da escola?

1.1. De que forma a comunidade escolar participa na elaboração do plano da escola?

1.3. De que forma os membros da comunidade escolar participam na gestão financeira da escola?

1.4. De que forma os membros da comunidade escolar participam na saúde e higiene da escola?

1.5. De que forma a comunidade escolar participa na segurança da escola?

1.6. De que forma a comunidade escolar participa no ambiente escolar e na estrutura física da escola?

1.7. De que forma os pais e/ou encarregados de educação participam na formação dos alunos (sua formação)?

Secção II: Impactos da Participação da Comunidade Escolar na Gestão da EBU 8

2. Que mudanças ou melhorias a participação da comunidade escolar trouxe para a escola?

2.1. Que impactos a participação da comunidade escolar causa na administração da escola?

2.2. Que impactos a participação da comunidade escolar causa na gestão financeira da escola?

2.3. Que impactos a participação da comunidade escolar causa na saúde e higiene da escola?

2.4. Que impactos a participação da comunidade escolar causa no desempenho escolar dos alunos?

Secção III: Relação entre a Participação da Comunidade Escolar e a Eficácia da Gestão da EBU 8

3. Que relação existe entre a participação da comunidade escolar e a eficácia na gestão escolar?

3.1. Que relação existe entre a participação da comunidade escolar e a melhoria de tomada de decisões na escola?

3.2. Que relação existe entre a participação da comunidade escolar e a qualidade do plano da escola?

3.3. Que relação existe entre a participação da comunidade escolar e a melhoria na gestão do ADE (Apoio Directo as Escolas) e contribuições dos pais?

3.4. Que relação existe entre a participação da comunidade escolar e a saúde e higiene da escola?

3.5. Que relação existe entre a participação da comunidade escolar e o desempenho escolar dos alunos?

Secção IV: Estratégias de promoção da participação da comunidade escolar na gestão da EBU 8

4. Que estratégias são adoptadas pela escola para aumentar a participação da comunidade escolar na:

4.1. Tomada de decisões;

4.2. Elaboração do plano da escola;

4.3. Gestão financeira da escola;

4.4. Saúde e higiene da escola;

4.5. Segurança da escola;

4.6. Desempenho dos alunos.

Muito obrigada pela colaboração e atenção dispensada.

ANEXO II

Grelha de Análise Documental		
Documento	Materia a analisar	Notas/Constatacoes
Plano de Desenvolvimento da Escola (2023-2029)	Formas de Participação da Comunidade Escolar na Gestão da Escola	- <i>Participação em Assembleia Geral no início do ano lectivo;</i> - <i>Participação em reuniões trimestrais;</i> - <i>Participação em reuniões do Conselho de Escola.</i>
	Impactos da Participação da comunidade Escolar na Gestão da Escola	- <i>Boas relações com a comunidade circunvizinha;</i> - <i>Bom relacionamento entre professores e espírito de trabalho em equipa;</i> - <i>Gestão planificada de recursos humanos, materiais e financeiros;</i> - <i>Capacidade interna de supervisão e controle das actividades;</i> - <i>Contribuições dos pais que reforça o orçamento do estado;</i> - <i>Aceitação da instituição pela comunidade.</i>
	Relação entre a Participação da Comunidade e a Eficácia da Gestão Escolar	<i>Contribui para a construção dos valores da escola tais como competência, excelência, desempenho, autoestima, criatividade, espírito de solidariedade, inovação, comprometimento, transparência, ética e deontologia.</i>
	Estratégias de Promoção da Participação da Comunidade na Gestão Escolar	- <i>Revitalização do Conselho de Escola;</i> - <i>Reuniões com os pais e encarregados de educação para informação acerca do funcionamento do currículo (realizar 3</i>

		reuniões com os pais e encarregados anualmente). - Participação nos jogos desportivos escolares; - Participação da escola em outros eventos desportivos e culturais; - Participação dos professores anualmente no “ campeonato dos professores”; - Movimentação interna dos jogos (campeonato inter-turmas em futebol, voleibol, andebol, basquetebol e xadrez); - Premiação dos melhores alunos e professores por trimestre.
Relatório Anual 2024 (Informe Anual)	Formas de Participação da Comunidade Escolar na Gestão da Escola	Foram realizadas reuniões trimestrais com professores, gestores e os demais funcionários, bem como a reunião do Conselho de Escola com vista a garantir o bom funcionamento da escola.
	Impactos da Participação da comunidade Escolar na Gestão da Escola	- De 1ª a 6ª classe, no ano de 2024 superou a meta global em 69 alunos, o que representa elevado nível de acompanhamento das orientações sectoriais de expansão do acesso; - No Ensino Secundário (7ª, 8ª e 9ª), verificou-se uma redução progressiva do aproveitamento à medida que aumenta o nível de ensino, fenómeno que exige reflexão pedagógica profunda e queda é significativa no Ensino Secundário Geral;

		- O Conselho de Escola contratou três (3) funcionários; - A escola não recebeu fundos do Orçamento do Estado no ano de 2024, facto que condicionou severamente a execução de actividades administrativas e pedagógicas. Entre outros contrangimentos destacam-se: Infra-estruturas degradadas, muro de vedação parcialmente destruído (60 metros desabados), salas com infiltrações, fissuras e risco eléctrico, falta de biblioteca e turmas numerosas.
	Relação entre a Participação da Comunidade e a Eficácia da Gestão Escolar	O Conselho de Escola desempenhou papel activo, assegurando transparência e envolvimento comunitário, em conformidade com os princípios da governação participativa estabelecidos pelo sector.
	Estratégias de Promoção da Participação da Comunidade na Gestão Escolar	Participação e Retenção: foram implementadas medidas concretas de inclusão, nomeadamente: - Distribuição de materiais escolares, através do programa Apoio Directo as Escolas (ADE); - Intervenções de melhoria das condições de saneamento com apoio do município de Maputo e do parceiro WASAP; - Manutenção de casas de banho. Saúde escolar : - Distribuição de escovas e pastas dentífricas aos alunos da 1ª a 4ª classes;

		- Campanha de vacinação contra poliomielite; - Vacinação contra o cancro do colo do útero para raparigas de 9 anos. Essas intervenções reforçam o entendimento de que a escola é também um espaço de promoção da saúde e do bem estar da criança.
Manual do Conselho de Escola	Formas de Participação da Comunidade Escolar na Gestão da Escola	- Inclusão no Conselho de Escola através da realização das eleições para a escolha de representantes.
	Impactos da Participação da comunidade Escolar na Gestão da Escola	- A participação pode melhorar as infraestruturas; - Pode melhorar o equipamento e o ambiente escolar; - Pode promover o sucesso escolar.
	Relação entre a Participação da Comunidade e a Eficácia da Gestão Escolar	- Garante a gestão participativa e transparente; - Garante o bom aproveitamento pedagógico; - Garante o bom desempenho dos professores; - Participação activa dos pais e/ou encarregados de educação no acompanhamento do desempenho dos seus filhos/ educandos e avaliação permanente da escola.
	Estratégias de Promoção da Participação da	

	Comunidade na Gestão Escolar	
--	---	--

Fonte: Elaborado pela Autora

