



FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

A Participação dos Membros do Conselho de Escola no Processo de Tomada de Decisão: Estudo
de Caso da Escola Primária Completa de Magoanine

Celina Lázaro Parruque

Maputo, Abril de 2019

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO

A Participação dos Membros do Conselho de Escola no Processo de Tomada de Decisão: Estudo
de Caso da Escola Primária Completa de Magoanine

Celina Lázaro Parruque

Supervisores:
Mestre Adriano Uaciquete
dr. Clódio Guambe

Maputo, Abril de 2019

Júri

O presidente

O supervisor

O oponente

Declaração de honra

Declaro, por minha honra, que esta monografia nunca foi apresentada na sua essência para a obtenção de um outro grau qualquer ou num outro âmbito e que constitui o resultado do meu labor individual. Esta monografia é apresentada à Faculdade de Educação em cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção do Grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, da Universidade Eduardo Mondlane.

(Celina Lázaro Parruque)

Maputo, Maio de 2019

Dedicatória

Dedico esta monografia a minha família, à memória do meu irmão Nelson Cuco, ao meu marido Carlos Macaringue, minha filha Luana Macaringue e a minha mãe Glória Miambo pelo apoio incondicional.

Agradecimentos

Agradeço a Deus pelas maravilhosas bênçãos que tem derramado na minha vida e por me conceder a alegria de ver realizado um dos meus sonhos.

Em especial, agradeço a minha família por tudo que fez e ainda faz em prol da minha formação académica, aos meus irmãos Ivone Cuco, Telma Cuco, Henrique Cuco, Rosa Cuco, Nelson Cuco (em memória), Carla Cuco e Paulo Parruque, aos meus cunhados Viriato Mondlane (em memória), Carla Duvane e Elisa Guambe pelo apoio material, moral e financeiro, aos meus sogros Felismina Langa e Armando Macaringue, a minha filha Luana Macaringue, ao meu marido Carlos Macaringue e a minha mãe Glória Miambo pela inestimável motivação carinho e paciência.

Pelas lições e experiências partilhadas, agradeço aos orientadores desta monografia, ao Mestre Adriano Uaciquete e ao dr. Clódio Guambe. Agradeço-os, sobretudo, pela paciência e pelo rigor científico exigido em cada etapa da elaboração deste trabalho.

Aos meus colegas de carteira, pelos momentos que passamos juntos na descoberta e busca por novos conhecimentos e a minha grande amiga e colega Elsa Cherene pelo carinho e apoio incondicional nessa caminhada.

Ao Crescêncio Manhique, Ofélia Zunguza, Hermínio Macaringue, e a Penina Cossa (Mamate) que também contribuíram bastante para a materialização deste trabalho.

Por fim, os meus agradecimentos são extensivos a todos aqueles que, de forma directa ou indirecta, contribuíram para a realização deste trabalho.

Índice

Declaração de honra.....	iv
Dedicatória.....	v
Agradecimentos	vi
Índice de Gráficos	viii
Índice de Tabelas	ix
Lista de abreviaturas	x
Resumo	xi
CAPÍTULO I	1
1. Introdução.....	1
1.1. Problema.....	2
1.2. Objectivos.....	3
1.2.1. Objectivo Geral.....	3
1.2.2. Objectivos Específicos	3
1.3. Perguntas de pesquisa.....	3
1.4. Justificativa.....	4
CAPÍTULO II.....	5
2. Revisão da Literatura.....	5
2.1. Participação	5
2.1.1. Tipos de participação.....	5
2.2. Conselho de Escola.....	7
2.2.1. Constituição do Conselho de Escola	8
2.2.2. Áreas de actuação do Conselho de Escola.....	8
2.3. Tomada de Decisão	9
2.3.1. Modelos de tomada de decisão.....	10
2.3.2. Processo de tomada de decisão.....	11
2.3.3. Vantagens e desvantagens da participação dos vários segmentos da comunidade escolar no processo de tomada de decisão	11
CAPÍTULO III.....	14
3. Metodologia.....	14
3.1. Abordagem metodológica.....	14

3.2.	População e amostragem	14
3.3.	Técnicas e instrumentos de recolha de dados	15
3.4.	Procedimentos para recolha de dados.....	16
3.5.	Técnica e análise dos dados recolhidos	16
CAPÍTULO IV.....		17
4.	Apresentação e Discussão de Dados	17
4.1.	Descrição do local do estudo.....	17
4.2.	A participação dos membros do CE no processo de tomada de decisão	17
4.3.	O processo de tomada de decisão	21
4.4.	O papel dos membros do CE no processo de tomada de decisão.....	23
CAPÍTULO V.....		26
5.	Conclusões.....	26
ANEXOS.....		30
Anexo 1 Questionário dirigido aos representantes da comunidade, sector administrativo, pais e encarregados de educação e aos professores		30
Anexo 2 Questionário para alunos membros do Conselho de Escola		35
Anexo 3 Guião de entrevista para o Director e para o Presidente do Conselho da Escola.....		37

Índice de Gráficos

Gráfico1: Distribuição dos membros dos CE por segmento.....	15
Gráfico 2: Nível académico dos membros do CE.....	18
Gráfico 3 Grau de satisfação dos membros do CE	19
Gráfico 4 Participação dos membros do CE.....	19
Gráfico 5 Grau de percepção da preparação dos membros do CE	20
Gráfico 6 Área de Gestão Escolar.....	23
Gráfico 7 Participação no CE	24

Índice de Tabelas

Tabela 1: Dados sobre a situação dos corpos docente e discente da EPC de Magoanine	17
Tabela 2 Número de encontros do CE	21
Tabela 3 Benefícios da participação dos membros do CE.....	22
Tabela 4 Comissões do CE	23
Tabela 5 Reuniões do CE.....	24

Lista de abreviaturas

CE	Conselho de Escola
CTA	Corpo Técnico Administrativo
EPC	Escola Primária Completa
IDEM	O mesmo
REGEB	Regulamento Geral do Ensino Básico
PEA	Processo de Ensino-Aprendizagem
OGED	Organização e Gestão da Educação
UEM	Universidade Eduardo Mondlane
VIDE	Ver

Resumo

A participação dos diversos segmentos na vida da escola tem em vista o melhoramento do processo de ensino-aprendizagem e o Conselho de Escola aparece como uma plataforma de gestão que visa envolver diferentes intervenientes no processo de tomada de decisão.

O presente trabalho analisa a participação dos membros do Conselho de Escola no processo de tomada de decisão. Procurou-se identificar o tipo de participação, descrever o processo de decisão e o papel dos membros do Conselho de Escola na Escola Primária Completa de Magoanine.

Com uma pesquisa mista, a recolha de dados foi realizada com recurso a questionário e a entrevista, recorreu-se também a análise das actas de reunião do Conselho de Escola.

Os resultados da pesquisa indicam que a participação dos membros do Conselho de Escola no processo de tomada de decisão é parcial e as decisões estão centralizadas no director da escola e nos professores. Indicam também, que a actuação efectiva dos membros do Conselho de Escola resume-se a questões da área financeira, património e segurança escolar, pois todos os valores alocados na escola não podem ser usados sem o aval dos membros do conselho de escola.

Os dados obtidos mostram que o funcionamento do Conselho de Escola não é pleno.

Palavras-chave: participação; conselho de escola; processo de tomada de decisão.

CAPÍTULO I

1. Introdução

Num mundo cada vez mais dinâmico e competitivo, a educação tem ocupado um lugar cimeiro na vida das pessoas e das organizações. E sendo a escola uma organização, que é considerada um espaço instituído para responder aos anseios da sociedade, é necessário que todos segmentos participem do processo de tomada de decisão.

Nesta óptica, o Conselho de Escola (CE) aparece como uma plataforma que visa garantir a participação de todos os envolvidos neste processo, facilitando o debate para que as decisões sejam tomadas colectivamente por todos os representantes de vários segmentos da comunidade escolar. Desta forma, a participação de todos os intervenientes na acção educativa através dos conselhos de escola, é considerada uma mais-valia para melhorar o funcionamento da instituição educativa, além de ser um elo forte entre a escola e a comunidade.

O estudo visa compreender de que forma os membros da CE participam no processo de tomada de decisão, com vista a responder a sua função de órgão máximo das instituições educativas e influenciadoras do processo de ensino aprendizagem (PEA).

Portanto, o presente trabalho de pesquisa é constituído por cinco capítulos. Onde, o primeiro capítulo subdivide-se em introdução, problema de pesquisa, objectivos, perguntas de pesquisa e justificativa do estudo. O segundo capítulo faz menção a Revisão da Literatura, que dá sustentação a pesquisa. No terceiro capítulo descreve-se as metodologias que norteiam o estudo. No capítulo quatro são apresentados e discutidos os resultados do estudo. E por último, o quinto capítulo apresenta as conclusões bem como as recomendações para posteriores estudos.

1.1. Problema

No nosso país, a participação da comunidade na vida da escola, como uma das formas para melhorar o processo de ensino-aprendizagem e tornar este processo significativo, é preconizada no Artigo 3 da Lei 4/83 de 23 de Março e posteriormente reafirmada no Artigo 2 da Lei 6/92 de 6 de Maio sobre o Sistema Nacional de Educação, onde estas leis indicam que deve haver uma ligação estreita entre a escola e a comunidade. E esta ligação se efectiva através da participação de diversos segmentos na vida da escola.

Para assegurar que as expectativas de participação da comunidade na vida da escola sejam respondidas, foi concebido o Regulamento Geral do Ensino Básico através do Diploma ministerial 46/2008 (REGEB), onde a ligação escola-comunidade deve ser assegurada através dos Conselhos de Escola, e por sua vez, os seus membros devem participar de forma activa no processo de tomada de decisão.

De acordo com o Manual de Apoio ao Conselho de Escola (2015), e sendo este o órgão máximo de consulta, monitoria e de fiscalização do estabelecimento de ensino, o Conselho de escola é constituído por todos os segmentos da comunidade escolar, é presidido por um membro do grupo de pais e/ou encarregados de educação ou um membro do grupo da comunidade. Estudos revelam que apesar de a legislação declarar que o CE é o órgão máximo dos estabelecimentos do ensino, e por conseguinte, de onde devem partir as decisões, este órgão apresenta ainda algumas falhas no seu funcionamento.

Segundo Zargidsky (2005), o processo de tomada de decisão ainda está nas mãos dos directores e professores. Nhanice (2013), declara que a gestão democrática através do Conselho de Escola ainda não foi apropriada pelos diferentes intervenientes do processo de ensino e aprendizagem, sobretudo, pelos pais ou encarregados de Educação. Por sua vez, Ibraimo e Machado (2014), acrescentam que os assuntos tratados pelo CE resumem-se a questões pedagógicas, sobretudo questões relacionadas com o comportamento dos alunos e professores, e que as decisões estão centralizadas no gestor escolar, havendo deste modo um contraste entre a realidade e o legislado. Apesar da existência do CE na EPC de Magoanine desde 2008 em substituição da Comissão dos pais e Encarregados de Educação, não há estudos realizados na escola sobre o funcionamento do Conselho de Escola nem sobre o modo como seus membros participam no processo de tomada de decisão.

Partindo do pressuposto que ressalta que o Conselho de Escola é um órgão importante no processo de tomada de decisões, levanta-se a seguinte pergunta de partida: *De que modo os membros do Conselho de Escola, têm participado no processo de tomada de decisão na Escola Primária Completa de Magoanine?*

1.2.Objectivos

1.2.1. Objectivo Geral

- Analisar a participação dos membros do Conselho de Escola no processo de tomada de decisão na Escola Primária Completa (EPC) de Magoanine

1.2.2. Objectivos Específicos

- Identificar os tipos de participação dos membros do Conselho de Escola no processo de tomada de decisão na EPC de Magoanine
- Descrever o processo de tomada de decisão dos membros do conselho de escola na EPC de Magoanine
- Descrever o papel dos membros do CE no processo de tomada de decisões na EPC de Magoanine

1.3.Perguntas de pesquisa

- Quais são os tipos de participação dos membros do Conselho de Escola na tomada de decisão na EPC de Magoanine?
- Como ocorre o processo de tomada de decisão dos membros do conselho de escola na EPC de Magoanine?
- Qual é o papel dos membros do CE no processo de tomada de decisão na EPC de Magoanine?

1.4. Justificativa

A escolha deste tema deveu-se ao facto de na cadeira de Gestão de Projectos Educativos, leccionada no curso de Organização e Gestão da Educação (OGED) da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), se realçar e destacar a importância da participação e envolvimento de todos no processo ensino-aprendizagem, e tendo mais tarde, lido o estudo de Nhanice (2013) sobre o Conselho de Escola, afirmando que o processo decisório está centralizado no director e nos professores, apesar da existência do CE que é o órgão máximo que garante a participação de todos os segmentos da comunidade educativa na tomada de decisão, despertou o interesse de pesquisar sobre a questão da participação, perceber como funciona o CE e o modo como o legislado sobre o CE tem sido prática na EPC de Magoanine.

O estudo é pertinente porque mostra a importância da participação activa dos membros do Conselho de Escola no processo de tomada de decisão, pois a participação de todos na causa educativa pode contribuir para o sucesso educativo e melhorar o processo ensino-aprendizagem.

O estudo poderá servir para ajudar os gestores educacionais a conhecer as razões que influenciam e/ou inibem a participação dos membros do conselho de escola e de toda a comunidade educativa na gestão dos processos que condicionam uma aprendizagem significativa dos alunos, e desta forma, maximizar os processos de participação que influenciam no desempenho e resultados da organização escola.

Para a academia, a pesquisa em vista, será mais uma contribuição na área de gestão escolar, para a construção de novos paradigmas e para compreensão do fenómeno que caracteriza o CE actualmente.

CAPÍTULO II

2. Revisão da Literatura

Neste capítulo é apresentado o quadro teórico e conceptual referente a participação dos membros do conselho de escola no processo decisório: a participação, conselho de escola e tomada de decisão.

2.1.Participação

Vários autores advogam que a participação é crucial para o desenvolvimento de qualquer organização.

Dourado (2006, p.62), afirma que “ participação é compreendida como a organização e gestão cujo objectivo é criar as condições e mecanismos para que os diferentes sujeitos sociais possam actuar e interferir nos diferentes espaços de decisão e responsabilidade das unidades escolares”.

Para Libâneo (2004, p.102),

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objectivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação.

E Lück (2009), acrescenta que a participação exige preparação, e envolve a capacidade de tomar decisões de forma compartilhada e comprometimento com a implementação das decisões tomadas. Tendo como referência os autores acima citados, podemos inferir que a participação pressupõe a ideia de colaboração de todos implicados quando se pretende alcançar um objectivo em comum. Pode-se ainda afirmar que, a participação é um processo que contribui para o crescimento da organização quando o poder de decisão é distribuído por todos os actores da acção educativa, e estes se identifiquem com o projecto educativo. Assim, a participação pode melhorar a qualidade e o funcionamento do CE, tornando-se mais fácil atingir objectivos comuns. Mas para que se alcancem esses objectivos comuns pode-se notar que existem vários tipos de participação como apresentamos a seguir.

2.1.1. Tipos de participação

Na escola a participação tem sido exercida de diversas formas, e deste modo, pode se observar diferentes tipos de participação.

Silva e Silva (2014), destacam que na escola a participação pode ser efectiva e parcial.

- **Participação efectiva** – pressupõe que todos os envolvidos na acção educativa, discutam e analisem os problemas da organização escolar, e a partir dessa análise possam determinar alternativas para ultrapassar as dificuldades encontradas, e se comprometam em promover acções para as mudanças necessárias e o aperfeiçoamento do processo educacional.
- **Participação parcial** – caracteriza-se por seus membros limitarem suas acções só para o que lhes é atribuído, trabalhando de forma burocrática, sem se envolverem em outras áreas do espaço escolar.

Pode-se observar que na participação efectiva os membros da organização escolar não preocupam-se apenas com o seu trabalho, em fazer sua parte como acontece na participação parcial, eles trabalham de forma integrada, tendo em vista o desenvolvimento da organização escolar. Deste modo, Silva e Silva (2014), destacam que a participação de todos envolvidos na vida da escola, além de tornar os membros da escola conscientes de seu papel social, abre espaços para que estes aumentem o seu poder de decisão, que eles se sintam autores e responsáveis pelos seus resultados.

No seu estudo, Ibraimo e Machado (2014), identificam a participação de acordo com quatro critérios: Democraticidade, Regulamentação, Envolvimento e Orientação.

- **Democraticidade**

Em termos de democraticidade, os autores distinguem a participação directa e a participação indirecta no processo de decisão, sendo que na participação directa, os envolvidos intervêm no processo de decisão através do voto, e na participação indirecta a maior parte dos membros é representada no processo de tomada de decisões.

- **Regulamentação**

Em termos de regulamentação, os autores distinguem a participação formal (obedece às orientações legais decretadas); a participação não-formal (orientada por um conjunto de regras definidas na organização); e a participação informal (orientada por regras informais sem carácter formal).

- **Envolvimento**

Em termos de envolvimento, os autores, distinguem a participação activa (capacidade de influenciar a tomada de decisão em relação aos diversos aspectos da acção organizacional); a participação reservada (caracteriza-se por alguma acção e pode evoluir para uma participação de

elevado ou fraco envolvimento) e a participação passiva (quando os actores revelam atitudes de indiferença); e,

- **Orientação**

Em termos de orientação, distingue-se a participação convergente (quando as pessoas se identificam na generalidade com os objectivos formais da organização), e a participação divergente (aquela em que os actores não se identificam como objectivos formais da organização e assumem perspectivas diferentes fazendo valer as suas opiniões) com os objectivos formalmente definidos. Segundo os autores acima citados, existem vários critérios para a participação dos intervenientes no processo de tomada de decisão, e esta pode variar de um extremo para o outro de acordo com o tipo de participação. Contudo, pode-se entender que os critérios de participação obedecem a instrumentos de participação decretadas ao nível das instituições de ensino com vista ao aperfeiçoamento do processo educativo, neste contexto surgem os Conselhos de Escola.

2.2. Conselho de Escola

Em todas as escolas, a legislação recomenda que deve existir um Conselho de Escola com vista a responder as necessidades da comunidade educativa.

Segundo o Regulamento Geral do Ensino Básico, no diploma ministerial 46/2008 (REGEB) o Conselho de Escola é o órgão executivo da escola e é definido como um órgão máximo do estabelecimento de ensino. Tem como função, ajustar as directrizes e metas estabelecidas ao nível central e local, à realidade da escola.

O Manual de Apoio ao Conselho de Escola Primária (2015), acrescenta na definição do REGEB (2008), que além do conselho de Escola ser "...o órgão máximo do estabelecimento de ensino, é o órgão máximo de consulta, monitoria e de fiscalização do estabelecimento de ensino, e ele funciona na escola em coordenação com os respectivos órgãos" de gestão.

Silva (2014, p,25), advoga que o conselho de escola

...é uma ferramenta de participação e democratização da gestão administrativa, pedagógica e financeira da educação e da escola, sendo fundamental sua actuação para promover a transparência e discutir a importância do planeamento e da gestão financeira democrática, dos recursos que chegam à unidade escolar (...).

Ainda sobre o conselho de escola, vários autores defendem que o CE constitui um mecanismo de gestão da escola que tem por objectivo auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas de

actuação (Lück, 2009), e é um ponto de ligação entre a escola e a comunidade que garante a participação activa de todos os intervenientes no processo educacional (Nhanice, 2013), com vista ao alcance dos objectivos do estabelecimento de ensino, fortalecendo os mecanismos de participação e das decisões colectivas (Barroso, 2005).

Os autores acima citados são unânimes ao afirmar que o Conselho de Escola é um órgão que intervém na gestão escolar de forma activa, com vista a garantir o aperfeiçoamento do PEA através da participação de todos os envolvidos na tomada de decisão sobre os destinos da escola.

Neste estudo, abordaremos o conceito de CE quanto um órgão de gestão escolar como prevê o REGEB (2008). E para compreender melhor a participação dos membros do Conselho de Escola a seguir iremos tratar da constituição do Conselho de escola.

2.2.1. Constituição do Conselho de Escola

De acordo com o Manual de Apoio ao Conselho de Escola (2015), o CE é constituído por todos os segmentos da comunidade escolar e o número dos membros do CE varia conforme o tipo de escola, sendo que nas escolas do Tipo 1 e 2 (com até 1500 e mais de 1500 alunos) tem 21 membros e nas escolas do tipo 3 (com até 500 alunos) tem 16 membros.

Dentre os integrantes do CE o REGEB (2008), destaca o director da escola, um (1) representante do pessoal administrativo, três (3) representantes dos professores, quatro (4) representantes dos alunos, oito (8) representantes dos pais e/ou encarregados de educação e quatro (4) representantes da comunidade, sendo presidido por um membro do grupo de pais e/ou encarregados de educação ou um membro do grupo da comunidade. Depois de se conhecer a constituição do CE, é igualmente importante perceber em que áreas actua o CE.

2.2.2. Áreas de actuação do Conselho de Escola

O Conselho de Escola é eleito por um período de dois (2) anos consecutivos, renováveis uma vez e reúne-se ordinariamente três vezes por ano, e extraordinariamente, quando for necessário. E de acordo com o REGEB (2008), actua em todas as áreas de gestão escolar, na Área de Gestão e Administração Escolar e na Área de Gestão Pedagógica.

Na área de gestão e administração escolar, actua através da elaboração do seu plano anual de actividades; na ratificação do Plano de desenvolvimento (3 a 5 anos) e o anual da Escola; na aprovação do Regulamento Interno da Escola e garantir a sua aplicação; na aprovação dos relatórios das comissões de trabalho; na análise, pronunciamento e deliberação sobre a execução

orçamental; na análise e pronunciar-se sobre o desempenho dos titulares de cargos de direcção; na apreciação das reclamações e/ou problemas apresentados pela comunidade escolar sobre o funcionamento da escola; na análise e pronunciamento sobre aspectos disciplinares e medidas a aplicar aos membros da comunidade escolar; na aprovação dos funcionários e outros membros da comunidade escolar a serem distinguidos e premiados; e na apresentação à Assembleia Geral da Escola, no início de cada ano lectivo, o relatório de actividades desenvolvidas no ano anterior.

Na Área de Gestão Pedagógica, actua na proposta de alterações do calendário e do horário escolar; na aprovação e garantia da execução de projectos de apoio social e material a conceder aos alunos; na promoção dos serviços de apoio e atendimento psicopedagógico; na análise e pronunciação sobre o rendimento escolar; e na persuasão dos pais e/ou encarregados de educação e a comunidade em geral a prestar apoio humano, organizacional, material e financeiro à escola, quando necessário. Deste modo pode-se entender que o Conselho de Escola de Escola foi concebido para actuar em todas as áreas de gestão de gestão escolar, e nesta acção é preciso que se tomem decisões.

2.3.Tomada de Decisão

Tomar decisão faz parte do dia-a-dia dos indivíduos e das organizações, como forma de organizar seus projectos e planos com vista a alcançar a satisfação das suas necessidades. Não há consenso entre os autores sobre o que é uma boa decisão, pois as decisões são resultado de um processo influenciado por factores externos e internos (Senge,1992), com vista a alcançar um objectivo. Assim, enquanto alguns autores, afirmam que uma boa decisão é uma escolha que garante o cumprimento dos objectivos, outros afirmam que uma boa decisão é aquela que obedece o processo de tomada de decisão. (Ribeiro, 2010)

Vroom (1974), por sua vez, considera que a tomada de decisão é um processo social, pois quando surge um problema ou oportunidade para se tomar alguma decisão dentro da organização, as alternativas para a solução do problema dependem da pessoa ou pessoas que participam na resolução de problemas e do seu nível de influência na solução final ou decisão a ser alcançada. Nesta perspectiva, podemos inferir que as decisões respondem aos problemas de grupo ou individuais. Neste estudo interessa-nos tomada de decisão enquanto um processo que garante o cumprimento dos objectivos dos grupos.

Portanto, para explicar o modo como as decisões são tomadas, destacam-se alguns modelos do processo de tomada de decisão.

2.3.1. Modelos de tomada de decisão

Quando se trata de tomar decisão Vroom (1974), destaca dois modelos para a tomada de decisão, o modelo normativo e o modelo descritivo.

- **Modelo Normativo**

O modelo normativo pressupõe regras e procedimentos predefinidos, que devem ser seguidos para que se possa atingir um bom resultado. Neste modelo, por ser bastante racional, faz-se a previsão das consequências das alternativas a serem eleitas para que as organizações funcionem (Vroom, 1974). O modelo fornece uma base para a solução eficaz de problemas e da tomada de decisão, combinando o processo de decisão desejado com as características relevantes dos problemas e das decisões a serem tomadas.

Vroom (1974), defende que ainda que o modelo normativo esteja virado para problemas de grupo, salienta que quanto mais participativo for o modelo, o processo de decisão exige mais tempo, e que a solução satisfaça a todos os envolvidos. Além do modelo normativo, o autor destaca o modelo descritivo exposto a seguir.

- **Modelo descritivo**

O modelo descritivo tem em consideração as capacidades dos decisores em termos de conhecimento, memória e tempo. Este modelo utiliza heurísticas (processo cognitivos que ignoram parte da informação com objectivo de tornar a escolha mais fácil) como procedimento cognitivo, fornecendo uma estrutura mais realística dos processos de tomada de decisão. Neste modelo de decisão não se esta a procura da decisão óptima, mas da decisão satisfatória.

Do mesmo modo, as questões descritivas dizem respeito às circunstâncias em que processos sociais para tomada de decisão são usados nas organizações.

Desta forma pode-se afirmar que os modelos de tomada de decisão destacados por Vroom (1974) estão direccionados para o conjunto de possíveis soluções eleitas para responder ao problema e tomada de decisão. Pode-se observar ainda que os modelos normativos são baseados nas consequências das escolhas entre estas alternativas e os modelos descritivos sobre os determinantes dessas escolhas, e estes modelos obedecem a um processo.

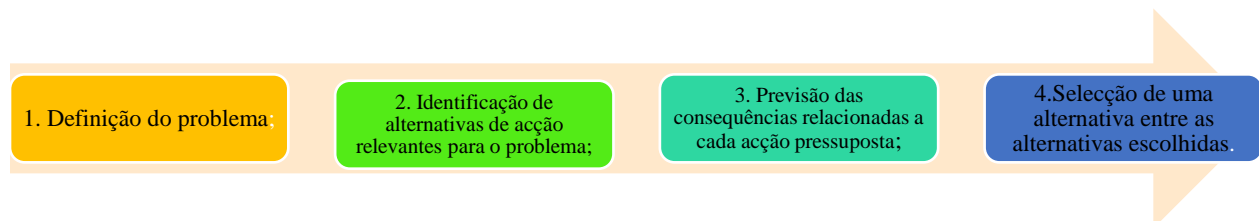
2.3.2. Processo de tomada de decisão

O processo de tomada de decisão é fundamental no ambiente escolar pois auxilia na gestão da escola. Autores como Brito (1994) e Chiavenato (2012), advogam que para que haja uma gestão de qualidade, a direcção da escola deve implicar todos os segmentos da comunidade escolar de modo a obter-se uma decisão de maior qualidade.

E na perspectiva de Ribeiro (2010), a tomada de decisão é um processo através do qual um gestor procura atingir um determinado objectivo organizacional e cada decisão é resultado de um processo dinâmico, influenciado por diversos factores para serem encontradas alternativas satisfatórias que possam levar para o alcance do objectivo.

Segundo Vroom (1974), essas alternativas podem variar de pessoa ou pessoas que participam da resolução de problemas, do processo decisório e no qual cada uma delas influencia na solução final ou decisão alcançada.

No processo de tomada de decisão com vista a alcançar um determinado objectivo, Bridges (1967), pressupõe 4 (quatro) etapas:



Para os autores acima citados, as decisões são escolhas tomadas com base em propósitos, e as acções orientadas para o alcance determinado objectivo. Acreditam ainda, que a organização é um sistema de decisões que envolve todos intervenientes da organização, e este processo pode trazer benefícios ou não a organização escolar.

2.3.3. Vantagens e desvantagens da participação dos vários segmentos da comunidade escolar no processo de tomada de decisão

A participação enquanto um processo social apresenta vantagens e desvantagens como expõem Irvin e Stansbury (2004) e Bridges (1967).

2.3.3.1. Vantagens

Existem varias opiniões sobre as possíveis vantagens das decisões de grupos. Os autores acima citados, consideram que a participação dos diversos segmentos na tomada de decisão produz consequências positivas e destacam cinco (5) vantagens.

A participação dos indivíduos no processo decisório destina-se:

- A produzir melhores decisões;
- Evitar custos com conflitos e turnover;
- Melhorar a política e a implementação das decisões;
- Superação de barreiras; e
- Alcance de resultados comuns.

O Manual de Apoio aos Conselhos de Escola (2015), afirma que a participação dos diversos segmentos no processo de tomada de decisão na escola representa uma vantagem porque garante:

- A gestão participativa e transparente;
- O bom aproveitamento escolar;
- A participação activa dos pais e/ou encarregados de educação no acompanhamento do desempenho dos seus filhos/educandos; e
- Identificar os factores que facilitam e/ou inibem a participação dos membros do conselho de escola no processo de tomada de decisão.

2.3.3.2.Desvantagens

Vários são os aspectos ressaltados quando se trata de decisões que envolvem grupos e de decisões que afectam apenas ao decisor. Irvin e Stansbury (2004), apontam algumas desvantagens, que ocorrem no processo de tomada de decisão.

Nas decisões individuais o autor menciona como desvantagem a:

- Falta controle da decisão;
- Possibilidade de má decisão; e
- Menos orçamento para implementação de projetos.

Nas decisões de grupo, Irvin e Stansbury (2004) mencionam que:

- Se o processo de tomada de decisão for fortemente influenciado por grupos de interesses opostos a decisão pode ser conflituosa e ter pouco impacto;
- As decisões são demoradas e dispendiosas;
- Os resultados são demorados; e
- É inútil se o processo decisão for ignorado.

Dentre os vários aspectos destacados que influenciam negativamente para a participação dos membros do CE na vida da escola, Nhavoto, Buendia e Bazo (2009), acrescentam como factores que podem impedir uma maior participação dos diferentes intervenientes, o nível de escolaridade e a centralização das decisões por parte dos gestores educativos.

Assim, a literatura defende que é imperioso que os gestores das organizações cultivem e desenvolvam competências que os ajude a ultrapassar as fronteiras e limitações da comunicação entre os sectores das organizações, de modo que todos possam colaborar de forma consciente para o desenvolvimento organizacional. Neste sentido, os gestores devem inserir os diferentes actores da vida escolar através do processo de tomada de decisão. A seguir apresenta-se a metodologia que vai guiar a pesquisa.

CAPÍTULO III

3. Metodologia

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam o estudo. É aqui apresentada a abordagem metodológica, a população e amostra do estudo, a técnica e instrumentos de recolha de dados, os procedimentos para recolha de dados, e por fim, é descrita a técnica de análise dos resultados.

3.1. Abordagem metodológica

Para o presente estudo foi usada a abordagem mista, sendo esta, a combinação das abordagens qualitativa e quantitativa (Costa & Costa, 2013).

Um estudo qualitativo é aquele que proporciona maior compressão do contexto do problema e as particularidades de indivíduos, permitindo analisar a interação de diversas variáveis, e a abordagem quantitativa é aquela que busca a explicação de uma determinada realidade. (Idem)

A aplicação das duas abordagens permitiu com que se analisasse a complexidade do problema existente na escola em estudo, bem como compreender com profundidade as questões relativas à participação dos membros do Conselho de Escola no processo de tomada de decisão.

A pesquisa foi orientada tendo em conta o Estudo de Caso, que segundo Andrade (2006), consiste no estudo de determinados indivíduos, condições, profissões, instituições, grupos, com a finalidade de obter generalizações.

3.2. População e amostragem

No presente trabalho de pesquisa foi usada a amostragem não probabilística intencional, onde amostra foi igual à população. Para Gil (2008), “população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”. Para Lakatose Marconi (2010), amostra é uma porção ou parcela, convenientemente seleccionados do universo, é o subconjunto do universo, e é uma parte representativa da população. Assim, a amostra do presente estudo foi constituída por um total de 21 indivíduos, vide gráfico 1.

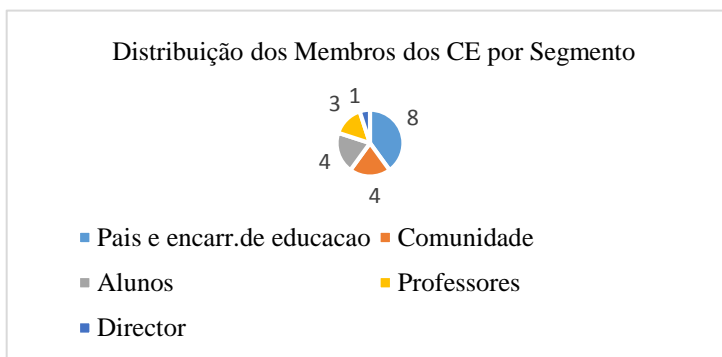


Gráfico1: Distribuição dos membros dos CE por segmento

3.3.Técnicas e instrumentos de recolha de dados

Para o presente estudo foi utilizado como técnicas e instrumento de recolha de dados o guião de entrevista (entrevista), inquérito por questionário (questionário) e análise documental.

Guião de entrevista é um instrumento de colecta de dados, aplicado quando se quer atingir um número restrito de indivíduos (Costa & Costa, 2013). E de acordo com Lakatos e Marconi (2010, p.178), a “entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

Este instrumento foi aplicado ao director da escola e ao presidente do CE, e para o anonimato dos entrevistados usou-se alguns códigos como as letras A e B para se referir aos entrevistados.

Utilizou-se ainda o Inquérito por questionário, que segundo Costa e Costa (2013), é um instrumento de recolha de dados, usado quando se quer atingir um grande número de indivíduos. O questionário é um conjunto de perguntas que o informante responde sem necessidade da presença do pesquisador. Este instrumento foi aplicado aos representantes dos professores, alunos, corpo técnico administrativo, comunidade e pais e/ou encarregados de educação que fazem parte do CE.

O guião de entrevista, de que serviu-se, conteve perguntas semi-estruturadas e o guião de inquérito por questionário conteve perguntas fechadas e abertas (questionário misto) com vista a complementar e fundamentar o estudo.

A análise documental, na perspectiva de Gil (2008), é qualquer material escrito que pode ser usado como fonte de informação. O autor acrescenta ainda que, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico. Neste sentido foram, também analisados actas de reunião do Conselho de Escola.

Esses instrumentos ajudaram a recolher dados de vários indivíduos de forma sistemática e significativa.

3.4.Procedimentos para recolha de dados

Para se atingir o objectivo pretendido, na recolha de dados, foi utilizada a entrevista e o questionário aos membros do Conselho de escola, e ainda fez-se a análise documental.

Na elaboração de questionários para os alunos, professores, representantes dos pais e/ou encarregados de educação, pessoal técnico administrativo e da comunidade, foram incluídas questões similares de modo a permitir a comparação de representações. Procedeu-se a elaboração e um guião de entrevista semi-estruturado para o director de escola e o presidente do CE e ainda foram analisados as actas das reuniões do Conselho de Escola.

3.5.Técnica e análise dos dados recolhidos

Nesta pesquisa foi usada a técnica de análise de conteúdo para a entrevista e os dados recolhidos através do questionário foram submetidos ao programa estatístico Microsoft Excel (2007) e são apresentados através de tabelas, gráficos de modo com que se transformem em valores numéricos e possam ser interpretados de acordo com os propósitos da pesquisa.

A validação dos resultados foi feita através da triangulação dos dados obtidos através das entrevistas e do questionário com o referencial teórico que subsidiou o estudo. Depois de recolher os dados, segue-se a apresentação e discussão dos dados recolhidos.

CAPÍTULO IV

4. Apresentação e Discussão de Dados

Este capítulo apresenta a análise e a discussão dos dados recolhidos sobre a participação dos membros do CE no processo de decisão, como ocorre o processo de decisão e o papel dos membros neste processo.

4.1. Descrição do local do estudo

O estudo foi realizado na Escola Primária Completa (EPC) de Magoanine. Esta escola situa-se no bairro de Magoanine “A” no Distrito Municipal KaMubukwana, no Município de Maputo.

A Escola Primária de Magoanine foi fundada em 1987, numa iniciativa da comunidade com apoio do Ministério da Educação, como forma de evitar que seus educandos percorressem longas distâncias para encontrar uma escola. Na sua inauguração a escola leccionava de 1^a à 3^a classe, e em 1989 se introduziram as restantes classes do 1^o ciclo do Ensino Básico.

Com o seu crescimento, passou a leccionar os dois (2) ciclos do ensino primário do Sistema Nacional da Educação (SNE), passando de Escola Primária de Magoanine para Escola Primária Completa de Magoanine. Em 2007, introduziu-se o 1^o ciclo do Ensino Secundário no curso nocturno, como forma de responder a demandados graduados do Ensino Básico sem afectação.

Actualmente, quanto à estrutura física, a escola é constituída por 28 salas de aulas, um bloco Administrativo que comporta os gabinetes do corpo directivo da escola. Possui também uma sala dos professores, uma cantina escolar, um pátio de recreio e 12 casas de banho.

O estabelecimento de ensino em estudo, tem um total 5178 alunos, o corpo docente com 85 professores, e ainda conta com 20 colaboradores não docentes, conforme mostra a tabela 1.

	Nº de alunos		Nº de professores		Nº de pessoal não docente	
	H	M	H	M	H	M
	2631	2547	48	37	7	13
Total	5178		85		20	

Tabela 1: Dados sobre a situação dos corpos docente e discente da EPC de Magoanine

4.2.A participação dos membros do CE no processo de tomada de decisão

O Conselho de Escola da EPC de Magoanine é constituído por 21 membros, sendo, 11 homens e 10 mulheres com idades que variam de 12 aos 60 anos.

Com vista a responder ao primeiro objectivo desta pesquisa, as respostas dos questionários aplicados, indicam que sete (7) membros que representam um total de 37% tem nível básico, oito (8) membros do CE, que representam 42% da amostra tem nível médio, e apenas quatro (4) membros que representam 21% dos inquiridos tem nível superior. Vide gráfico 2.

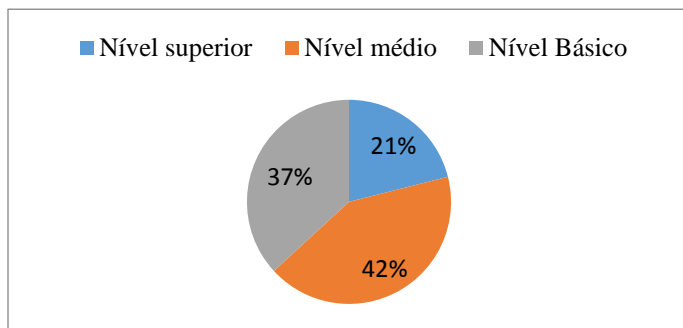


Gráfico 2: Nível académico dos membros do CE

Conforme mostra o gráfico 2, parte significativa do CE, 37% dos membros do CE tem o nível mais baixo de escolaridade, um factor que pode impedir uma maior participação deste segmento, no processo decisório (Nhavoto, Buendia & Bazo, 2009).

No que diz respeito a sensibilidade dos membros do CE em relação ao funcionamento deste órgão, as respostas dos questionários indicam que 65% dos inquiridos estão satisfeitos com funcionamento do CE, declarando que “... o funcionamento é satisfatório. Eles (a direcção da escola) não fazem nada sem nos consultar”, e 35% responderam que não estão satisfeitos com o funcionamento do CE (vide gráfico 3), justificando que o poder de decisão está centralizado no director da escola. Por sua vez, para responder a esta questão, a fonte A e a B, reiteram que a escola dispõe de instrumentos necessários para o pleno funcionamento das comissões de trabalho do CE e conseqüente materialização dos objectivos organizacionais, e portanto, não há maneiras dos membros do CE não se sentirem satisfeitos com o funcionamento deste órgão.

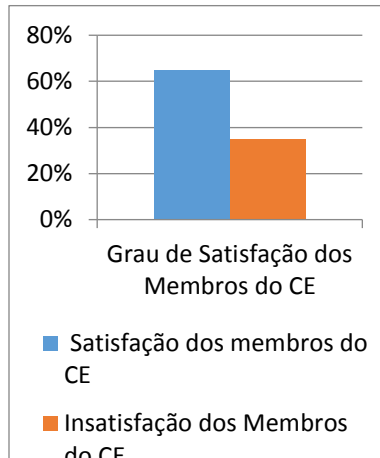


Gráfico 3: Grau de satisfação dos membros do CE

Embora as fontes A e B, ressaltem que todos os membros do CE estão satisfeitos com o funcionamento deste órgão, os dados no gráfico 3 apontam para uma percepção diferente, sendo que não satisfação de alguns membros do CE pode levar a sua falta de participação, por estes actores entenderem que as decisões não são tomadas de forma compartilhada para que se alcancem os objectivos organizacionais (Lück, 2009).

Quanto avaliação dos membros do CE em relação a participação dos diversos segmentos no processo decisório, 37% destes actores consideram que os pais e/ou encarregados são muito participativos no processo de decisão, 21% dos inquiridos consideram-nos sem nenhuma participação. O grupo dos professores é considerado participativo por 48% dos membros do CE, o CTA é considerado participativo por 37% dos inqueridos, a comunidade é tida como participativa por 32% da amostra, e por fim, os alunos são considerados sem nenhuma participação significativa por 43% da amostra (Vide gráfico 4).

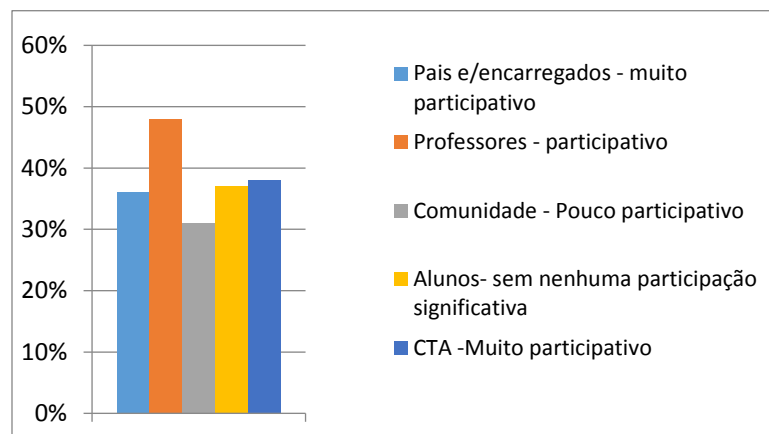


Gráfico 4: Participação dos membros do CE

Para responder se os membros do CE estão preparados para desempenhar as actividades deste órgão, o gráfico 5, expõe que 74% dos respondentes afirmam estar preparados para desempenhar esse papel, e 26% ressaltam a sua falta de domínio dos instrumentos que regem o funcionamento do CE. Dai que a participação desses membros se limita apenas nos papeis que lhes são atribuídos, como mostram as actas de reunião.

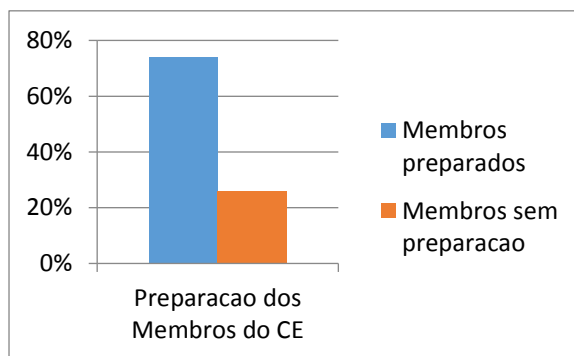


Gráfico 5: Grau de percepção da preparação dos membros do CE

Com o gráfico acima pode-se perceber que 74% dos respondentes afirmarem estar preparados para desempenhar o papel de membro do CE, e 26% ressaltarem a sua falta de domínio dos instrumentos que regem o funcionamento deste órgão.

Por sua vez, mesmo que os alunos sejam considerados importantes intervenientes neste processo, conforme recomenda o REGEB (2008), eles não tem voz activa nesse processo, conforme mostra os dados recolhidas (gráfico 4), e o Manual do Apoio ao Conselho de Escola (2015), descarta ainda a participação destes, em assuntos delicados, ou encontros que possam expô-los a violência psicológica, verbal ou física. Sendo assim, é notável que além do director da escola, os professores são o primeiro grupo que pesa no processo de tomada de decisão, pois esse segmento do CE é que lida directamente com o processo de ensino-aprendizagem diferentemente de outros actores.

O informante A, afirmou que *“a participação dos diversos segmentos no processo de tomada de decisão é positiva”*. Justificou afirmando que *“são criadas comissões de trabalho que participam directamente na tomada de decisão”*, e o informante B, por sua vez declarou que *“a participação dos membros do conselho de escola no processo decisório é através das comissões que trabalho, de maneira que cada membro faz sua parte.”*

Apesar de os informantes declararem que o CE funciona plenamente, as actas de reunião revelam que apenas 34%, sete (7) pessoas, do total dos membros em média tem participado nas reuniões do conselho de escola, facto que devia apenas registar-se na reunião das comissões.

É de realçar, que as respostas dos nossos informantes não vão de encontro com o Manual de Apoio aos Conselho de Escola, pois, afirmam que para serem consideradas válidas as deliberações do CE devem estar presentes na reunião pelo menos 2/3 ou seja 14 membros. A análise das actas de reunião, mostra pouco protagonismo dos membros do conselho de escola no processo de tomada de decisão, devido ao número dos que participam nas reuniões.

Os dados recolhidos indicam que a participação dos diversos segmentos no processo decisório é diferenciada, registando-se em geral uma a participação parcial membros dos membros do CE.

4.3.O processo de tomada de decisão

Para responder ao segundo objectivo desta pesquisa, os dados recolhidos a EPC de Magoanine mostram que as reuniões do CE acontecem pelo menos três vezes ordinariamente por ano, e extraordinariamente e sempre que for necessária a intervenção deste órgão, sendo que 82% afirmam que as reuniões acontecem mais de três vezes por ano e 18% dos inquiridos afirma que as reuniões acontecem apenas três vezes por ano, e esta informação recolhida acorda com as recomendações do REGEB (2008) para o funcionamento do CE.

Quantas vezes se reúnem os membros do CE?	Mais de 3 vezes por ano	82%
	Apenas 3 vezes por ano	18%

Tabela 2: Número de encontros do CE

Ainda sobre a questão dos encontros do CE, a fonte A sustenta a informação revelada pelos questionários, por sua vez, a fonte B, acrescenta que há questões pontuais que não podem esperar pelas reuniões ordinárias, para serem resolvidos e por isso “*nós nos encontramos que sempre que for preciso...*” para responder a todos as questões inerentes a escola.

Sendo que a participação envolve colaboração, uma média de 86% dos informantes asseguraram que os benefícios da participação de vários segmentos no processo decisório produz melhores decisões, faz com que a gestão seja transparente, haja uma maior colaboração dos pais e encarregados de educação e que as decisões sejam implementas sem conflitos.

Benefícios da participação no Processo decisório	Número de membros
Produz melhores decisões,	100%
Gestão transparente	84%
Maior colaboração dos pais e encarregados de educação	68%
Decisões implementadas sem conflitos	94%

Tabela 3: Benefícios da participação dos membros do CE

Estes informantes garantem que sendo a escola um sistema aberto onde a necessidade de todos envolvidos devem ser atendidos não há espaço para conflito, nem desvantagens pois todas as camadas sociais e influentes no processo educativo estão representados, por isso discordam plenamente que as decisões tomadas durante o processo de decisão não sejam por consenso. A fonte A e B são unânimes e asseguraram que durante as reuniões do CE as decisões são por consenso. Vale ressaltar, que apesar das respostas do questionários mostrarem que as decisões são por consenso, dados recolhidos para responder ao segundo objectivo desta pesquisa indicam que, 45% da amostra aponta para o director, que é a figura que toma as decisões durante o processo. Por sua vez, a fonte A afirma que todas as decisões são por consenso, e a fonte B garante que todos os membros é que tomam as decisões”... *todos nos tomamos decisões. Cada comissão de trabalho faz o que lhes é recomendado.*

Os respondentes afirmam positivamente que as decisões tomadas nas reuniões do CE são implementadas. A, argumenta nesta questão que se as reuniões acontecem é para resolver algum problema que a escola enfrenta, informação esta que é confirmada por B e assegurada pelas actas de reunião.

Analisando os instrumentos de recolha de dados, para responder a questão relativa a área de gestão que precisa de mais atenção, os questionários indicam que todas as áreas de gestão escolar que são carentes de atenção. Mas ao organizar os dados por ordem decrescente encontramos a área de Finanças, Património, Produção e Segurança Escolar, esta em primeiro lugar com 58%, seguida pela Assuntos Pedagógicos 37%, e 5% para a área dos Assuntos Sociais

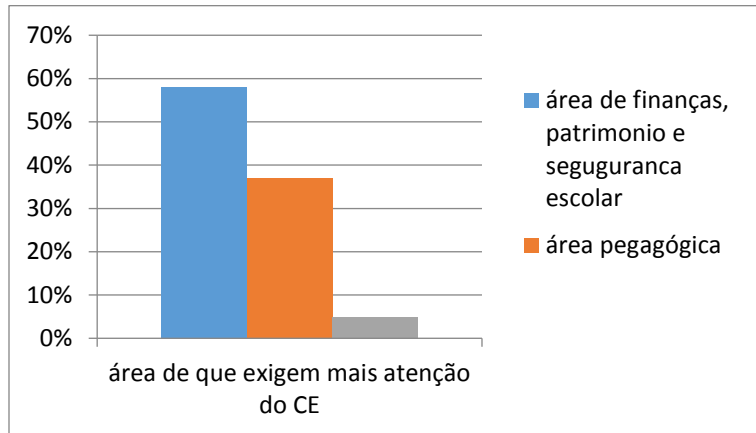


Gráfico 6: área de Gestão Escolar

A informação do gráfico 6, é confirmada pelo informante A e B e as actas de reunião, mostram igualmente que um dos destaques das reuniões do CE é a área de Finanças, Património, Produção e Segurança Escolar. Neste processo de decisão pode-se notar que a área de gestão financeira na escola em estudo ocupa sozinha grande parte das reuniões do CE, e deste modo Brito (1994), reafirma que o processo de gestão deve ser integrado de modo a permitir com que haja um equilíbrio entre todas as áreas de gestão, pois há uma interdependência entre as grandes áreas de gestão.

4.4.O papel dos membros do CE no processo de tomada de decisão

Na tomada de decisão, nos deparamos com vários aspectos que regem este processo, um deles é o papel que cada representante dos vários segmentos deve desempenhar no CE. Para responder ao terceiro objectivo desta pesquisa e melhor entendimento do real papel do membros do CE no processo de decisão, apurou-se que 100% dos inquiridos fazem parte de alguma comissão no CE.

N° de membros do CE	Comissões do Conselho de Escola
Sete (7) membros	Comissão de finanças, património, produção e segurança escolar
Sete (7) membros	Comissão dos assuntos pedagógicos
Sete (7) membros	Comissão da comissão dos assuntos sociais

Tabela 4: Comissões do CE

A tabela 5 mostra que os membros dos CE estão distribuídos de equitativa nas comissões do CE, seguindo deste modo a recomendação do REGEB, e cada comissão contem membros dos vários segmentos. Estes membros do CE afirmam que a sua participação nas comissões de trabalho do

CE é satisfatório, e que com ela cooperam para que as suas atribuições se façam sentir na vida da escola.

Os dados recolhidos, sobre a actuação dos membros do CE, mostram que uma média 13 membros (68%) participa plenamente das obrigações ou tarefas específicas das atribuições do conselho de escola e os restantes membros não tem participado, conforme é apresentado no gráfico 7.

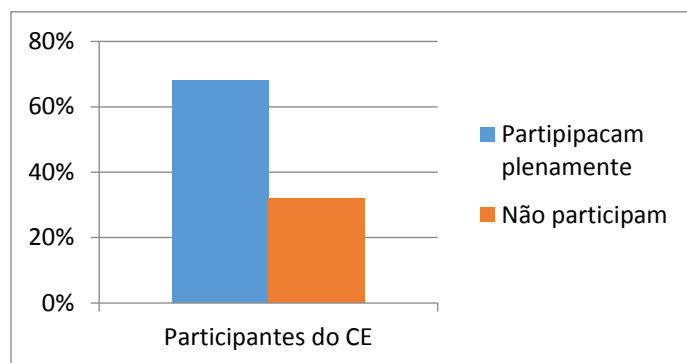


Gráfico 7: Participação no CE

Para responder quem convoca as reuniões do CE, foi apurado que segundo 74 % dos inquiridos as reuniões do CE são convocadas pelo director da escola e 26 % afirmam que é a direcção da escola que convoca as reuniões.

Quem Convoca as Reuniões do CE?	Respostas
Direcção da escola	26%
Director da escola	74%

Tabela 5: Reuniões do CE

O informante A, afirmou que os membros do CE se fazem presentes sempre que a escola precisar “*nós ligamos sempre que for necessário e eles vem*”. Esta informação contraria o legislado, pois segundo os documentos normativos do CE é o presidente do Conselho de escola quem deve convocar as reuniões, ou 2/3 dos membros do CE. Por sua vez, o informante B afirmou que as reuniões do CE são convocadas pelo conselho de escola em coordenação com a direcção da escola. Nisto, é notável que o papel dos membros do CE na EPC de Magoanine é restrito a área financeira, patrimonial e segurança escolar e vale ressaltar que segundo Nhavoto, Buendia e Bazo (2010), a centralização das decisões por parte dos gestores pode igualmente contribuir para a desmotivação dos actores educativos, e Bridges (1967) acrescenta que as pessoas ficam indiferentes quando a

decisão a ser tomada não é da área de domínio dos decisores. Pode-se ainda perceber neste ponto, que os membros do CE acabam muitas vezes ficando de fora das decisões por não saberem o que é o melhor. Reinando assim, a ideia ressaltada por Bridges (1967), de que só decide quem entende do assunto.

CAPÍTULO V

5. Conclusões

O presente capítulo, apresenta as conclusões tendo como pressuposto os objectivos e as perguntas de pesquisa.

Na escola estudada, a pesquisa mostrou que a participação dos membros do CE no processo de decisão é parcial, visto que a maior parte destes actores não participam activamente nas reuniões do CE e conseqüentemente no acto de decisão, não se efectivando, deste modo, a ideia da criação do CE como órgão máximo dos estabelecimentos de ensino e espaço de intervenção de diversos actores sociais. O Manual de Apoio ao CE (2015), recomenda que todos representantes dos vários segmentos no CE devem participar de forma efectiva no processo de tomada de decisão, e para que se alcancem os objectivos da criação deste órgão, é necessário que os gestores escolares envolvam a todos actores na causa educativa.

Apesar de se falar da importância da participação nos fóruns sobre o CE e na legislação, o estudo apontou que processo de tomada de decisão é centralizado no director da escola e nos professores, e este facto, de alguns membros terem uma participação não significativa no processo de decisão, mostra que funcionamento do CE não é pleno.

O Manual de Apoio ao Conselho de Escola (2015) recomenda que deve haver uma participação activa de todos os membros do CE, no entanto e uma capacitação, para os membros do CE da EPC de Magoanine os permitiria intervir no processo de tomada de decisão mais aptos para desempenhar suas funções como membros do CE.

Na escola estudada, a actuação dos membros do CE no processo de tomada de decisão é significativa quando o assunto tem que a ver com a gestão dos valores monetários alocados a escola, o que reflecte a falta equilíbrio entre todas as áreas de gestão como sugere Brito (1994).

Deste modo, apesar do Conselho de Escola ser um órgão que permite a participação das comunidades na vida da escola, há muito por se fazer para transformar o legislado em prática nas escolas de modo a envolver os actores educativos, e principalmente os membros do CE.

Referências Bibliográficas

- Andrade, M. M. (2006). *Introdução a metodologia de trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. 7ª Ed. São Paulo: Atlas
- Barroso, J. (2005). *Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola*. Cadernos de Organização e Gestão Curricular Editora. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional
- Bridges, E. M. (1967) *A model for Shared Decision Making in de School Principal*
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED013480.pdf>
- Brito, C. (1994). *Gestão Escolar Participada: na escola somos todos gestores*. 3ªEd. Lisboa-Texto Editora
- Chiavenato, I. (2012). *Administração Geral e Pública: Provas e Concursos*. 3ªEd. Barueri, São Paulo: Manole
- Costa, M.A.F & Costa, M.F.B (2013). *Projecto de Pesquisa: Entendi e Faça*. 4ªEd. Editora Vozes
- Direcção Nacional do Ensino Primário – Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (2015).*Manual de Apoio ao Conselho de Escola Primária*. Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano
- Dourado, L. F. (2006). *Gestão da Educação Escolar*. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de educação a distância
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ªEd). Brasil. Editora Atlas.
- Ibraimo, M. N. & Machado, J. (2014).*O conselho de escola como espaço de participação da Comunidade*. Visto aos 28.02.2018 Disponível em <http://www.reid>.
- Irvin, R. A. & Stansbury, J. (2004) *Citizen Participation in Decision Making: Is It Worth the Effort?* Disponível em <https://www.cornellcollege.edu/politics/IrvinParticip.pdf>
- Lakatos, E. M. & Marconi, A. M. (2010) *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo. Editora Atlas.
- Libâneo, J. C. (2004).*Organização e gestão da Escola: teoria e prática*. 5ªEd. Goiânia: Alternativa.
- Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba Editora Positivo
- Mendonça, M., Buque, D., Mutimucio, I., Linden, J., Bonifácio, R., & Buque, A. (2009). *Guião de Escrita académica: 2ª Edição ampliada e modificada*. UEM, Imprensa Universitária
- Nhanice, J.B. (2013). *O Papel do Conselho de Escola 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 apresentada em cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão da Educação. Disponível em www.repositorio.uem.mz-bistream

Nhavoto, A., Buendia, M., & Bazo, M. (2009). *Direcção e Gestão de Escolas – Promovendo processos de mudança e Formação de Direcções de Escola.* Maputo, Ministério da Educação

Senge, P. (1992). *A quinta disciplina.* São Paulo - Print Hall

Silva, D. R. & Silva, A. N. (2014). *Introdução sentida e formas da participação em processos de gestão democrática.* Visto aos 08.03.2018. Disponível em http://www.editorarealize.com.br/revistas/fiped/trabalhos/Modalidade_2datahora_24_05_2014_09_53_17_idinscrito_1200_3bfd9b6bdccd4c964081bc6c28e2d745.pdf

Silva, M. P. (2014). *A participação da comunidade escolar na gestão democrática: Os mecanismos de participação.* Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Gestão Escolar como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Escolar. Disponível em <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br-bistream>

Vroom, V. H. (1974) *Decision Making As A Social Process: Normative And Descriptive Models Of Leader Behavior* Disponível em https://www.researchgate.net/publication/229751934_Decision_making_as_a_social_process_Normative_and_descriptive_models_of_leader_behavior

Zargidsky, D. S. (2005). *A Participação do Conselho Escola - comunidade na gestão escolar colegiada.*: UFRJ/ FL, Dissertação (mestrado) – UFRJ/ Faculdade de Educação/Programa de Pós-graduação em Educação. Rio de Janeiro

a. Legislação

Diploma ministerial 46/2008 de 14 de Maio – Regulamento Geral do Ensino Básico (REGEB)

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

Imprensa Nacional.

República de Moçambique. (1983). Lei nº 4/83 do Sistema Nacional de Educação:

Imprensa Nacional.

b. Relatórios e documentos institucionais

Acta de reunião 1, 2 e 3 de 2018

c. Fontes Primárias

Fonte A – Director da EPC de Magoanine, desde 2009. 27.08.2018

Fonte B – Presidente do CE da EPC de Magoanine desde 2014. 29.07.2018

ANEXOS

Anexo 1 Questionário dirigido aos representantes da comunidade, sector administrativo, pais e encarregados de educação e aos professores

Presado membro do Conselho da Escola,

Este questionário destina-se a recolha de dados de pesquisa com vista a elaboração do trabalho final de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação, na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane (UEM). No âmbito desta pesquisa, são objectivos do Questionário, conhecer a sua opinião acerca da participação dos membros do Conselho da Escola no processo de tomada de decisão. Garantimos a confidencialidade e o anonimato das suas respostas, devendo preencher os espaços indicados de modo que a informação que se pretende seja fiável. As suas respostas serão usadas exclusivamente para fins deste estudo.

Antecipadamente, agradecemos a sua colaboração

Questionário dirigido ao segmento dos representantes dos Professores, da comunidade, do sector Administrativo e dos Pais e Encarregados de Educação no Conselho de Escola.

Parte I – Participação dos Membros do Conselho de escola no processo decisório

1. Qual é o seu género? Masculino Feminino
2. Qual é a sua faixa etária?
 de 21 a 30 anos Entre 31 e 40 anos Entre 41 – 50 anos Acima de 61 anos
3. Qual é o seu nível académico? nível básico nível médio nível superior
 Outro _____
4. Há quanto és membro do Conselho de escola? 1ano 2anos 3anos 4anos mais de 4anos
5. Estás satisfeito com o funcionamento do Conselho de Escola? Sim Não
6. No seu entender, os membros do Conselho de Escola estão preparados para desempenhar a actividade de membro do Conselho da Escola? Sim Não.
Porquê? _____

7. Assinale com “X” como avalia a participação a dos diversos segmentos no processo de tomada de decisão do conselho de escola.

Segmento	Muito participativo	Participativo	Sem opinião	Pouco participativo	Sem nenhuma participação
Corpo Técnico Administrativo					
Comunidade					
Alunos					
Professores					
Pais e/ou encarregados de educação					

Parte II- O Processo de Tomada de Decisão

8. Quantas vezes se reúne o Conselho de escola por ano?

___1vez___2vezes ___3vezes ___+3vezes e sempre que necessário

Para cada uma das seguintes afirmações avalie o seu nível de satisfação, assinalando com “X”.

Para melhor avaliação, as opções de respostas têm a seguinte equivalência.

- 1- Discordo muito = Muito Insatisfeito
- 2- Discordo = Insatisfeito
- 3- Concordo = Satisfeito
- 4- Concordo muito = Muito Satisfeito

Quais são os benefícios da participação de vários segmentos através do Conselho da Escola no processo de tomada de decisão?	1	2	3	4
A participação dos diversos segmentos no processo decisório produz melhores decisões para o alcance de objectivos comuns.				
A participação dos diversos segmentos no processo decisório garante uma gestão transparente.				

A participação dos diversos segmentos no processo decisório permite maior colaboração dos pais e encarregados de educação no processo de ensino e aprendizagem.				
A participação dos diversos segmentos no processo decisório permite com que as decisões sejam implementadas sem conflito.				
Quais são as desvantagens de decisões tomadas por membros de vários segmentos?	1	2	3	4
As decisões não são por consenso.				
Resultados são demorados.				
c. Muitos membros do conselho de escola não dão sua opinião cabendo ao grupo de professores e director decidir.				
Perde-se muito tempo nos debates e muitas vezes a decisão não é satisfatória a todos os intervenientes do CE.				

11. Quem toma decisões durante a reunião do

Conselho da Escola?

Director da Escola

Presidente Conselho de escola

Professores

Todos os membros

Outro _____

Sim Não Não sei

13. Qual é a área que considera mais carente de atenção do Conselho de Escola no processo decisório:

(Assinale com X apenas uma área)

área pedagógica

área

administrativa e financeira área funcional dos espaços

12. No seu entender as decisões tomadas pelo

Conselho da Escola são implementadas pela escola?

Parte III- Papel dos membros do Conselho de Escola no Processo de Decisório

14. Fezes parte de alguma comissão do CE? Sim Não Não sei

15. Qual? Comissão de finanças, património, produção e segurança escolar Comissão dos assuntos sociais Comissão dos assuntos pedagógicos

16. Como avalia a sua participação no processo de decisão na sua comissão?

Satisfatória Insatisfatória Indiferente
 Muito insatisfatória Muito Insatisfatória

Para cada uma das seguintes afirmações avalie o seu nível de satisfação, assinalando com “X”.
Para melhor avaliação, as opções de respostas têm a seguinte equivalência.

- 1- Discordo muito = Muito Insatisfeito
- 2- Discordo = Insatisfeito
- 3- Concordo = Satisfeito
- 4- Concordo muito = Muito Satisfeito

Os membros do conselho de escola participam:	1	2	3	4
Na elaboração o seu plano anual de actividades;				
Na ratificação do Plano de desenvolvimento (3 a 5 anos) e o anual da Escola;				
Na aprovação do Regulamento Interno da Escola e garantir a sua aplicação;				
Na aprovação dos relatórios das comissões de trabalho				
Na análise, pronunciamento e deliberação sobre a execução orçamental;				
Na análise e pronunciar-se sobre o desempenho dos titulares de cargos de direcção;				
Na apreciação das reclamações e/ou problemas apresentados pela comunidade escolar sobre o funcionamento da escola;				
Na apresentação à Assembleia Geral da Escola, no início de cada ano lectivo, o relatório de actividades desenvolvidas no ano anterior;				
Na proposta de alterações do calendário e do horário escola;				
Na aprovação e garantia da execução de projectos de apoio social e material a conceder aos alunos;				
Na promoção dos serviços de apoio e atendimento psicopedagógico;				
Na análise e pronunciação sobre o rendimento escolar;				
Na persuasão dos pais e/ou encarregados de educação e a comunidade em geral a prestar apoio humano, organizacional, material e financeiro à escola, quando necessário;				

18. Quem convoca as reuniões do Conselho de Escola? ___ Director da escola
___ Presidente do Conselho de Escola
___ Professores
Outro _____

19. Já participou de uma capacitação como membro do CE?
___ Sim ___ Não

20. Tem um comentário sobre o tema ou algo que não foi questionado, mas que é relevante para o estudo e gostaria de acrescentar? _____

Muito obrigado pela atenção dispensada.

Anexo 2 Questionário para alunos membros do Conselho de Escola

Presado membro do Conselho da Escola,

Este questionário destina-se a recolha de dados de pesquisa com vista a elaboração do trabalho final de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação, na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane (UEM). No âmbito desta pesquisa, são objectivos do Questionário, conhecer a sua opinião acerca da participação dos membros do Conselho da Escola no processo de tomada de decisão. Garantimos a confidencialidade e o anonimato das suas respostas, devendo preencher os espaços indicados de modo que a informação que se pretende seja fiável. As suas respostas serão usadas exclusivamente para fins deste estudo.

Antecipadamente, agradecemos a sua colaboração.

Por favor, preencha ou assinale com X nos espaços apropriados

Parte I

1. Qual é o seu género?

_____ Masculino _____ Feminino

2. A quanto tempo é membro do Conselho da Escola?

_____ 1ano _____ 2anos

_____ 3anos _____ 4anos

3. Estás satisfeito com o funcionamento do conselho de escola?

_____ Sim _____ Não

4. Acha que a sua participação no conselho de escola é importante? Sim _____ Não _____ Não sei _____

5. Quantas vezes por ano você já participou na reunião do Conselho da Escola?

_____ Nunca participei

_____ Uma vez _____ Duas vezes

_____ Três vezes _____ + de 3 vezes

Parte II

6. O que se costuma discutir na reunião do Conselho da Escola?

_____ As notas dos alunos

_____ infraestrutura escolar

_____ Fala-se dos professores

_____ Dos problemas dos alunos

_____ Da Gestão do dinheiro

7. Conselho da escola é importante para a escola, porque garante:

_____ A gestão participativa e transparente;

_____ O bom aproveitamento escolar;

___ O bom desempenho dos professores;

___ A participação activa dos pais e/ou encarregados de educação no acompanhamento do desempenho dos seus filhos/educandos e avaliação permanente da escola.

8. Quem toma decisões durante a reunião do Conselho da Escola: ___ Director da escola ___
Presidente do C.E ___ Os professores ___ Todos os membros
Outro _____

Parte III

9. Fazes parte de alguma comissão? ___ Sim ___ Não ___ Não sei
10. Se sim, qual? ___ Comissão de finanças, património, produção e segurança escolar
___ Comissão dos assuntos sociais ___ Comissão dos assuntos pedagógicos
11. Quem convoca as reuniões do conselho de escola? ___ Director ___ Presidente do C.E ___ Os
professores ___ Todos os membros
12. Como avalia sua participação como membro da sua comissão? ___ Insatisfatório
___ Pouco Satisfatório
___ Satisfatório
___ Muito Satisfatório
13. Já participou de uma capacitação como membro do CE? ___ Sim ___ Não
14. Tem algum comentário sobre o tema (Conselho de Escola) ou algo que não foi questionado, mas
que é relevante para o
estudo? _____
-

Muito obrigado

Anexo 3 Guião de entrevista para o Director e para o Presidente do Conselho da Escola

Guião de entrevista

Saudação,

Gostaria de agradecer mais uma vez por concordar em participar deste estudo, que está a ser realizado por mim, a entrevistadora, no âmbito da realização do trabalho de finalização do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

Esta pesquisa tem como objectivo **analisar a participação dos membros do Conselho de escola no processo de tomada de decisão.**

Para que esse objectivo seja concretizado, gostaria que respondesse a algumas questões, cujas respostas serão usadas exclusivamente para fins académicos.

A conversa terá a duração de 10 a 15 minutos, podendo ser interrompida em caso de necessidade.

Para o processo de recolha de informação, serão usados recursos tais como bloco de notas e o gravador (do telefone).

Dados pessoais

1. Questões Nome (opcional): _____
2. Cargo de Direcção: _____
3. Idade: _____ Nível de Escolaridade _____
4. A quanto tempo de serviço é membro do CE? _____

Parte I

5. Todos os membros do C.E. são participantes (tem voz activa) no processo de tomada de decisão?
6. A participação dos membros do Conselho de Escola processo de tomada de decisão é satisfatória?
7. Como avalia a participação dos membros do C.E no processo de tomada de decisão?

Parte II

8. Quantas vezes se reúne Conselho de escola por ano?
9. Quais são os factores que que podem inibir uma maior participação dos membros do Conselho da escola no processo decisório?

10. Que vantagens e desvantagem tem a participação dos membros do conselho no processo decisório?

11. Quais são as áreas que demandam mais atenção do Conselho de Escola?

Parte III

12. Qual é o papel dos membros do Conselho de Escola no processo de tomada de decisão?

13. Que mudanças poderiam ser feitas para melhorar a participação dos membros do Conselho da escola na tomada de decisão?

Muito Obrigado pela atenção



UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Credencia-se Belina Sérgio Patrício¹, estudante do curso
de Licenciatura em Regulação e Gestão da Educação²,
a contactar a Escola Secundária Completa de Magoanine³
a fim de Recolher dados para pesquisa⁴.

Maputo, 02 de Maio de 2018⁵

O Director Adjunto para Graduação

Adriano Uiciquete

dr. Adriano Uiciquete
(Assistente)

- ¹ (Nome do Estudante)
² (Curso que frequenta)
³ (Instituição de recolha de dados)
⁴ (Finalidade da visita)
⁵ (Data, Mês, Ano)

EPIC DE MAGOANINE
Entrada n.º 953
Data 02.05.2018
Ass. [Assinatura]

