



**Faculdade de Educação**

**Departamento de Organização e Gestão da Educação**

**Licenciatura em Organização e Gestão da Educação**

**Monografia**

**Tema:** Análise da Gestão Escolar Participativa no Processo de Ensino e Aprendizagem (PEA): Caso da Escola Primária de Corromana – Molumbo, na província da Zambézia (2022-2023)

**Marinho Armando Álvaro**

Quelimane, Novembro de 2025



**Faculdade de Educação**

**Departamento de Organização e Gestão da Educação**

**Licenciatura em Organização e Gestão da Educação**

**Monografia**

**Tema:** Análise da Gestão Escolar Participativa no Processo de Ensino e Aprendizagem (PEA): Caso da Escol2a Primária de Corromana - Molumbo na província da Zambézia (2022 - 2023)

**Marinho Armando Álvaro**

Monografia apresentada à Faculdade de Educação, Departamento de Organização e Gestão de Educação, como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação, sob Supervisão do Doutor José Amilton Joaquim

Quelimane, Novembro de 2025

**Comité do Júri**  
Presidente do Júri

---

Supervisor

---

(Doutor José Amilton Joaquim)

Oponente

---

### **Declaração de Originalidade**

Eu, **Marinho Armando Álvaro**, declaro por minha honra que a presente Monografia nunca foi apresentada em nenhuma forma, para obtenção de qualquer grau académico. Esta monografia é resultado da minha própria investigação, com auxílio do meu supervisor, dos meus colegas do trabalho e amigos.

Quelimane, Novembro de 2025

---

Marinho Armando Álvaro

## **Agradecimentos**

Gratidão eterna a Deus do Altíssimo, o Pai Todo-Poderoso. Também, em especial agradeço ao meu orientador, Doutor José Amilton Joaquim pela paciência e dedicação na orientação durante a realização deste trabalho, pelo encorajamento e confiança nas minhas capacidades académicas e por ser uma constante fonte de motivação e incentivo ao longo deste trabalho.

É de agradecer à todos aqueles, que directa ou indirectamente fizeram com que esta monografia se tornasse realidade, com destaque à Direcção e aos membros do Conselho da Escola Primária de Corromana que puderam prestar todo apoio possível para a recepção da pesquisa naquela escola e o devido fornecimento das informações necessárias à pesquisa ora realizada.

Aos meus colegas do curso aos meus colegas do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, dentre eles, Amidine Abdul, Argentina Cipriano e Gaspar António pela amizade, conselho e incentivo que me transmitiram ao longo do curso.

Gratidão!

## **Dedicatória**

Dedico esta monografia aos meus pais, Armando Álvaro Amisse e Avelina Sobrinho Carlos pelo apoio incondicional em todos os momentos da minha trajetória académica. Também dedico ao meu tio Geraldo Sobrinho e minha irmã Mariza Armando (que Deus os tenha).

## ÍNDICE

Comité do Júri .....	iii
Declaração de Originalidade .....	v
Agradecimentos .....	vi
Dedicatória.....	vii
Lista de tabelas .....	x
Lista de Siglas e Acrónimos .....	xi
Resumo .....	xii
Abstract.....	xiii
<b>CAPITULO I: INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1. Introdução .....	1
1.2. Problematização .....	3
1.3. Justificativa .....	5
1.4. Objectivos .....	6
1.4.1. Objectivo Geral .....	6
1.4.2. Objectivos Específicos .....	6
1.5. Perguntas de pesquisa .....	6
<b>CAPITULO II: REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>7</b>
2.2. Conceitos básicos.....	7
2.2.1. Gestão.....	7
2.2.2. Gestão escolar .....	7
2.2.3. Gestão participativa.....	8
2.2.4. Processo de ensino e aprendizagem .....	8
2.3. Tipos de Gestão .....	10
2.4. Funcionamento da Gestão Participativa .....	12
2.5. Importância da interacção família e escola no processo de ensino-aprendizagem.....	13
2.6. Formas de participação em processos de gestão escolar .....	13

2.6.1. Participação nos Órgãos escolares .....	14
2.6.2. Participação na Elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP).....	15
2.6.3. Participação nas Decisões Administrativas e Financeiras .....	15
2.6.4. Participação no Planeamento e Avaliação das Atividades Pedagógicas .....	16
2.6.5. Participação dos Alunos e da Comunidade Local .....	16
CAPITULO III: METODOLOGIA .....	17
3.1. Desenho da Pesquisa.....	17
3.2. População.....	18
3.3. Processo de colecta de dados .....	19
3.4. Técnicas de Análise dos dados .....	21
CAPÍTULO IV: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....	15
4.1. Descrição da área de estudo.....	15
4.2. Análise e discussão dos dados .....	15
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	21
5.1. Conclusão.....	21
5.2. Sugestões .....	24
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	25
APÊNDICES .....	28
ANEXOS .....	30

## **Lista de tabelas**

Tabela 1: População em Estudo.....	18
Tabela 2: Amostra do Estudo.....	19
Tabela 3: Guião de documentos analisados.....	20

## **Lista de Siglas e Acrónimos**

**ADE** – Apoio Directo a Escola

**CE** - Conselho De Escola

**MCE** – Membro de Conselho de Escola

**MINEDH** – Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano

**PEA** - Processo de Ensino e Aprendizagem

**SDEJT** – Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia

## Resumo

A presente monografia aborda sobre a Análise da gestão escolar participativa no Processo de Ensino e Aprendizagem (PEA) na Escola Primária de Corromana – Molumbo, no período de 2022-2023, partindo da questão: Que medidas estão sendo adoptadas para a melhoria da gestão escolar participativa na Escola Primária de Corromana? A pesquisa é de natureza qualitativa e para a sua elaboração, recorreu-se a análise documental e entrevista feita à oito (8) membros representantes do Conselho de Escola (CE). Os resultados indicam que os membros conhecem e compreendem suas atribuições, distribuídas em duas áreas principais: gestão e administração escolar, que envolve a gestão de recursos humanos, materiais, físicos e financeiros, e gestão pedagógica, responsável pelo planeamento educacional, definição de métodos de ensino e alcance de objectivos relacionados à produção de conhecimento. Para melhorar a gestão escolar participativa, a escola tem implementado práticas de gestão democrática e descentralizada, garantindo a participação de todos os membros do Conselho e da comunidade escolar nas decisões, promovendo transparência, colaboração e envolvimento activo no PEA. Entre os avanços observados destacam-se a maior participação dos membros do Conselho, conhecimento das atribuições, aumento do número de alunos e boas condições físicas da escola. No entanto, também foram identificados fracassos, como a ocorrência de rumores entre membros do Conselho, saída voluntária de membros competentes, dificuldades na gestão do Apoio Directo à Escola (ADE) e fraca participação de pais e encarregados de educação no PEA. Para superar esses fracassos, recomenda-se que a direcção da escola, em coordenação com o Conselho, promova campanhas de sensibilização junto aos pais e à comunidade e ouça regularmente sugestões, reclamações e preocupações, incorporando-as na prática de gestão. Dessa forma, o PEA é compreendido como um processo colectivo e participativo, baseado na construção conjunta, representação, co-responsabilidade e consenso, garantindo que as metas do Conselho de Escola sejam alcançadas com eficiência e eficácia.

**Palavras-chave:** Gestão Participativa. Processo de Ensino-Aprendizagem.

## Abstract

This monograph addresses the analysis of participatory school management in the Teaching and Learning Process at Corromana Primary School – Molumbo, during the period 2022-2023, based on the following question: What measures are being adopted to improve participatory school management at Corromana Primary School? The research is of qualitative nature and employed documentary analysis and interviews conducted with eight (8) members representing the School Council. The results indicate that the members are aware of and understand their responsibilities, which are divided into two main areas: school management and administration, encompassing the management of human, material, physical, and financial resources, and pedagogical management, responsible for educational planning, defining teaching methods, and achieving objectives related to knowledge production. To enhance participatory school management, the school has implemented democratic and decentralized management practices, ensuring the participation of all Council members and the school community in decision-making, promoting transparency, collaboration, and active involvement in the Teaching and Learning Process. Among the observed advances are increased participation of Council members, knowledge of responsibilities, a higher number of students, and good physical conditions of the school. However, limitations were also identified, such as gossip among Council members, voluntary departure of competent members, difficulties in managing Direct School Support, and weak participation of parents and guardians in the Teaching and Learning Process. To overcome these limitations, it is recommended that the school administration, in coordination with the Council, promote awareness campaigns for parents and the community and regularly listen to suggestions, complaints, and concerns, incorporating them into management practices. In this way, the Teaching and Learning Process is understood as a collective and participatory process, based on joint construction, representation, co-responsibility, and consensus, ensuring that the School Council's goals are achieved efficiently and effectively.

**Keywords:** Participatory Management; Teaching-Learning Process.

## CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

### 1.1. Introdução

A Gestão escolar participativa é um processo que permite a obtenção de resultados (bens ou serviços) com o esforço dos membros da comunidade escolar. Esta deve incidir sobre as pessoas, recursos, processos e resultados, promovendo acções recíprocas e orientando o sistema no seu conjunto (Teixeira, 2005, p.5). Assim, a escola é uma instituição orientada para a preparação do cidadão para a vida. Ela existe para servir a sociedade e a comunidade onde se situa, também precisa ser um lugar aberto a participação na gestão escolar e onde a democracia se desenvolve.

A presente monografia com o tema: *Análise da Gestão Escolar Participativa no Processo de Ensino e Aprendizagem*, procura estudar as causas que levam a não existência da Gestão Escolar Participativa na Escola Primária de Corromana no distrito de Molumbo. Numa Gestão Participativa é necessário considerar a participação de todos os grupos e pessoas que intervêm no processo de trabalho e no âmbito educacional. No nosso país a questão da ligação escola comunidade está patente nas leis sobre educação, desde 1983 conforme BRM (06/05/1992).

Uma das formas de envolvimento das comunidades na realização do ensino e formação é através da participação dos órgãos de direcção e administração da escola, ou seja, nos Conselhos de Escola; de acordo com a alínea a) do nº 3 do art. 12 do SNE (2014), dos 21 membros desse órgão máximo da direcção da escola, 15 são representantes da Comissão de pais e da Comunidade. Muitos problemas que a escola tem podem ser discutidos junto com os pais e encarregados de educação nos conselhos de escola, o que ajudaria bastante a escola e os encarregados a perceberem melhor os problemas que escola enfrenta. Pois ajudariam na resolução dos mesmos a partir das suas opiniões, experiências, ajudem a delinear outras estratégias que estimulem o envolvimento desta na vida da escola dos seus educandos.

A importância que a legislação educativa do nosso país dá ao envolvimento dos pais e ou encarregados de educação na gestão das escolas, como reconhecimento de que relação família e escola são fundamentais no processo educativo. O que acontece na realidade, é que nem sempre essa relação se complementa. Para que ocorra essa mudança, é preciso criar condições para um processo de participação e, em Moçambique, uma das condições criadas para que a Gestão Participativa seja concretizada é a criação do Conselho de Escola em todas as escolas do Ensino Primário, o qual é tido como órgão máximo de gestão escolar onde, nele, compõem

o Director de Escola, Representantes do Pessoal Técnico-Administrativo, Representantes dos Professores, Representantes dos Pais e/ou Encarregados de Educação, Representantes do Alunos e Representantes da Comunidade.

A pesquisa é de natureza qualitativa e para a sua elaboração, recorreu-se a entrevista e análise documental que consistiram na recolha de dados referente aos impactos da gestão escolar participativa e sua relevância no processo de ensino aprendizagem da Escola Primária de Corromana.

Desta feita, o trabalho de pesquisa conta com IV capítulos que são: O Capítulo I introdução, Capítulo II apresenta-se a revisão bibliográfica. O capítulo III aborda conteúdos inerentes aos procedimentos metodológicos usados no trabalho que são: tipo da pesquisa, técnica de pesquisa, selecção da amostra e os respectivos instrumentos de recolha e análise de dados; Capítulo IV apresenta-se a análise e discussão de dados e Capítulo V apresenta-se as conclusões e recomendações.

## **1.2. Problematização**

De acordo com a Direcção Nacional do Ensino Primário - Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (2015, p. 4), “a Educação constitui um direito humano e um instrumento chave para a consolidação da paz, da unidade nacional e para o desenvolvimento económico, social e político do país através da formação de cidadãos com elevada auto-estima e espírito patriótico.”

Nesse contexto, o Governo promove uma participação activa e democrática da sociedade na gestão das escolas, com base no princípio de que a escola é património da comunidade local onde a sociedade, formalmente, transmite às novas gerações as experiências acumuladas de âmbito sociocultural e científico (Direcção Nacional do Ensino Primário – Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano, 2015, p. 4).

Segundo Ramos e Angst (2020, p. 1), “ Moçambique aborda práticas, limites, desafios e a importância da gestão democrática no âmbito da gestão escolar e de que forma tais concepções se relacionam com os referenciais teóricos e dispositivos legais da educação moçambicana”. A participação na gestão escolar constitui uma forma significativa de promover maior aproximação entre os membros da escola e reduzir desigualdades entre eles. Portanto, ela está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social.

Razão (2019, p. 1), afirma que a gestão escolar participativa contribuiu para o surgimento das teorias motivacionais como as ‘das Necessidades Humanas, Psicológicas e cognitivas’ nas organizações educacionais, em que se desdobra para o contexto moçambicano numa perspectiva de envolvimento da comunidade escolar nos processos de gestão.

Deste modo, pode-se inferir que quanto maior for o envolvimento dos funcionários nos processos orientadores das organizações, maior é a probabilidade do desenvolvimento dessas organizações. Entretanto, em uma gestão escolar participativa é necessário considerar a participação de todos os grupos e pessoas que intervêm no processo de trabalho e no âmbito educacional; é um desafio a ser superado. A participação na gestão escolar deve ser entendida como o poder efectivo de colaborar activamente na planificação, na direcção, na avaliação, no controle e no desenvolvimento do processo educativo.

Mendonça (2012, p. 10) afirma que “as investigações sobre os directores de escolas constituem uma das linhas de investigação mais desenvolvidas na área da administração

educacional, e pouca sobre os docentes e o corpo técnico administrativo.” O mesmo autor refere que, geralmente as investigações tratam de questões tão diversas como “princípios e práticas de gestão em uso nas escolas; motivações e condições para o exercício deste cargo; tipos de gestão e seus efeitos sobre a eficácia da escola; características dos bons directores de escolas; funções e tarefas”

Portanto, a eficiência e a eficácia dos resultados, só acontecem quando os membros de uma instituição escolar funcionam como um organismo em dinâmica que, dia e noite, são comunicativos guiando-se para a mesma meta que é a vida e uma a organização inteligente funciona na mesma dinâmica, o que eleva o seu nível de satisfação e de desenvolvimento.

Uma gestão participativa é também democrática. Isso é, permite que toda a comunidade escolar participe das decisões importantes que envolvam a escola. Assim, inclui o envolvimento de todos no processo de construção do plano educacional.

Sabe-se que ainda existem obstáculos para se concretizar a democracia no interior da escola e que é necessária uma mudança. Para que ocorra essa mudança, é preciso criar condições para um processo de participação.

Nesse contexto, Muaprato (2022, p. 16) afirma que “apesar da gestão participativa estar a ganhar terreno no sistema educacional, como se pode provar no nosso Moçambique, com a criação dos Conselhos de Escolas, por exemplo, é notória a resistência à sua efectivação, uma vez que a sua experimentação está enraizada nos formatos de centralização”

Assim, segundo o autor, para se propor metas de superação e de transformação do âmbito educacional se torne necessário a participação de todos e, principalmente, na formação e/ou capacitação do gestor escolar, pois, ele não só deve ter uma formação académica e profissional de qualidade, mas também, deve ter a capacidade de liderança para garantir que o processo democrático seja realizado na sua escola. Assim, uma gestão participativa deve incluir todos os agentes da educação e a comunidade escolar próximos da elaboração das acções e unidos na sua materialização, focados nos objectivos comuns. E, diante deste cenário coloca-se a seguinte questão de partida:

❖ *Que medidas estão sendo adoptadas para a melhoria da gestão escolar participativa na Escola Primária de Corromana?*

### **1.3. Justificativa**

A escolha do tema “Análise da Gestão Escolar Participativa no Processo de Ensino e Aprendizagem (PEA): Caso da Escola Primária de Corromana (2022-2023)” deve-se ao facto de o autor, enquanto professor da própria instituição, ter observado a ausência de envolvimento efectivo dos membros da escola na gestão participativa das suas actividades, o que compromete o sucesso do processo de ensino e aprendizagem. Tal constatação despertou o interesse em realizar este estudo, com o propósito de compreender as razões que levam ao não envolvimento dos membros do Conselho de Escola na planificação e na execução das actividades escolares.

Do ponto de vista académico, esta pesquisa apresenta relevância por contribuir para o enriquecimento do conhecimento científico na gestão educacional, possibilitando reflexões sobre as práticas participativas e o seu impacto no processo de ensino e aprendizagem. Além disso, serve como referência teórica para futuros estudos e investigações.

Sob a perspectiva institucional, o estudo poderá auxiliar os gestores e demais membros da escola a compreenderem a gestão de forma mais ampla e inovadora, estimulando uma postura proactiva, cooperativa e comprometida com a melhoria contínua da instituição. A pesquisa poderá ainda proporcionar uma análise crítica sobre os mecanismos de participação existentes, incentivando a implementação de estratégias que fortaleçam o envolvimento de todos os atores escolares no processo decisório.

Quanto à relevância social, esta investigação assume um papel significativo, uma vez que promove a valorização da comunidade educativa, ao reforçar a importância da participação conjunta entre escola, pais, encarregados de educação e comunidade local. Assim, o estudo contribui para o fortalecimento dos laços entre a escola e a sociedade, promovendo um ambiente mais colaborativo e direccionado para o desenvolvimento integral dos alunos.

Dessa forma, compreender a gestão escolar participativa no PEA torna-se essencial como condição estruturante para alcançar uma educação de qualidade. Tal relevância manifesta-se quando a escola estabelece vínculos sólidos com a comunidade, conferindo sentido à sua proposta pedagógica e envolvendo todos os indivíduos numa missão comum: garantir o sucesso da aprendizagem dos alunos. Assim, a união e o engajamento de toda a comunidade escolar possibilitam o fortalecimento das práticas pedagógicas, resultando num ensino mais eficaz e transformador.

## **1.4. Objectivos**

### **1.4.1. Objectivo Geral**

- ❖ Analisar as medidas que estão sendo adoptadas para a melhoria da Gestão escolar participativa na Escola Primária de Corromana.

### **1.4.2. Objectivos Específicos**

- ❖ Apresentar as atribuições do conselho de escola;
- ❖ Identificar as medidas que estão sendo adoptadas para a melhoria da Gestão escolar participativa no processo de ensino e aprendizagem na Escola Primária de Corromana;
- ❖ Apontar avanços e fracassos das medidas implementadas na melhoria da gestão escolar no processo de ensino e aprendizagem;
- ❖ Propor medidas para melhorar a gestão escolar participativa no processo de ensino e aprendizagem.

## **1.5. Perguntas de pesquisa**

- ❖ Quais são as atribuições do Conselho de escola?
- ❖ Quais medidas estão sendo adoptadas para a melhoria da Gestão escolar participativa no processo de ensino e aprendizagem na Escola Primária de Corromana?
- ❖ Quais são os avanços e fracassos das medidas implementadas na melhoria da gestão escolar no processo de ensino e aprendizagem?
- ❖ Quais medidas sugerem-se a serem implementadas para melhorar a gestão escolar participativa no processo de ensino e aprendizagem?

## CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

### 2.2. Conceitos básicos

#### 2.2.1. Gestão

Para Dalbério (2008, p. 5) “Gestão origina da palavra advém do verbo latino gero, gessi, gestu, gerere, cujo significado é levar sobre si, carregar chamar a si, executar, exercer e gerar”.

” Gestão é um processo que permite a obtenção de resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros. Esta deve incidir sobre as pessoas, recursos, processos e resultados, promovendo acções recíprocas e orientando o sistema no seu conjunto ” (Teixeira, 2005, p.5).

Segundo Drucker (2004, p. 17).” Gestão é uma aplicação ordenada e sistemática do saber que envolve processos e resultados, pois o alcance destes implica o saber, o saber fazer e saber ser”.

Libâneo *et all* (2002, p. 293) ”Gestão escolar é um conjunto de normas, directrizes, acções e procedimentos que asseguram a racionalização de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais, tendendo a formação de cidadãos com competências e habilidades necessárias à inserção social ” .

Portanto, importa salientar que a gestão escolar é a forma de organizar o funcionamento da instituição de ensino nos aspectos políticos, culturais e pedagógicos, procurando dar transparência às suas acções e actos, possibilitando à comunidade escolar o local de aquisição de conhecimentos, saberes, ideias num processo que consiste em aprender, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar.

#### 2.2.2. Gestão escolar

Segundo Robbins (2002, p. 33) “a gestão escolar é uma forma de administrar o todo da escola”.

Dessa forma, percebe-se que a gestão escolar procura oferecer todo esse suporte ao aluno e também ao professor e demais funcionários, para que todos possam caminhar na mesma direcção e obter bons resultados durante e no final do processo, permitindo com isso que toda a instituição ganhe e avance norteada na excelência educacional.

### **2.2.3. Gestão participativa**

Segundo Fortuna (2005, p. 91) “a gestão participativa é um modelo administrativo que valoriza a participação de todos nos processos de administração, nos processos estratégicos e até na tomada de decisões de uma empresa”.

Na prática, podemos descrever esse modelo de gestão como um estilo de liderança fundamentado em sólidos atributos, como colaboração, confiança e liberdade. Os profissionais se sentem como parte de um projecto e actuam no sentido de impulsioná-lo. Todos estão dispostos a dividir suas ideias, estudar prováveis obstáculos, desenvolver soluções inovadoras, entre outros.

A modalidade, que sugere a suavização dos níveis hierárquicos e faz com que os cargos percam força enquanto distintivos de poder, é perfeito para motivar a troca de informações e experiências. (Dalbério, 2008, p.76).

### **2.2.4. Processo de ensino e aprendizagem**

Para Silva (2007) o processo ensino-aprendizagem é um nome para um complexo sistema de interacções comportamentais entre professores e alunos. Mais do que “ensino” e “aprendizagem”, como se fossem processos independentes da acção humana, há os processos comportamentais que recebem o nome de “ensinar” e de “aprender”.

Para tanto, alguns procedimentos são emergentes no processo de ensino e aprendizagem, como Libâneo (1993, p. 145) nos ensina que a metodologia pode seguir três passos articulados entre si, a saber, síncriese, análise e síntese. “Do sincrético pelo analítico para o sintético”.

Libâneo (1993, p. 44) com isso, ressalta que:

O conhecimento para ser apropriado pelo aluno segue determinados procedimentos de carácter científico. Explica que, a síncriese corresponde à visão global indeterminada, confusa, fragmentada da realidade; a análise consiste no desdobramento da realidade em seus elementos, a parte como parte do todo; a síntese é o resultado da integração de todos os conhecimentos parciais num todo orgânico e lógico, resultando em novas formas de acção.

Libâneo, *et al.* (2002, p. 293) dizem que:

Cada aluno é um sujeito especial diferente dos outros sujeitos, com suas especificidades. O professor deverá, portanto, pensar, reflectir, seleccionar os

melhores procedimentos de aprendizagem a ser utilizados, assim como, estabelecer um ambiente de troca e cooperação na sala de aula. Na relação professor-aluno, por exemplo, o diálogo é fundamental para que haja a mediação de conhecimentos, é no momento em que professor e alunos conversam sobre determinado assunto, que o professor poderá observar os conhecimentos prévios de cada um e estabelecer os procedimentos necessários para a introdução de novos conteúdos.

Nesse sentido o professor deve ser incentivador e orientador. Incentivador quanto a novas descobertas, descortinar novos horizontes e oportunidades aos alunos. Estimular a participação de todos nos debates e trabalhos propostos, isso permite a construção de relações em um patamar de respeito, ética e auto-estima dos alunos.

Um professor que respeita a diversidade e a pluralidade de ideias, pois isso enriquece os debates, enriquece sua própria aula e assim cria condições para traçar mecanismos que lhe subsidiem os momentos de avaliação.

Para Silva (2007, p. 97):

O ambiente de sala de aula dependerá muito da postura do professor frente aos seus alunos. Além disso, o relacionamento do professor com seus alunos pressupõe o centro do processo educativo, daí a necessidade da interação entre o professor e seus alunos e entre os próprios alunos, eliminando barreiras e anacronismos do próprio sistema.

É sabido que o sistema de ensino trabalha com a mensuração numérica, definindo uma média, uma nota, que considera o aluno apto ou não, frente a determinado conteúdo e isso irá decidir sua posição, por exemplo, quanto a “passar” ou “reprovar” de ano. Mas a escola, os profissionais comprometidos com uma avaliação democrática, emancipadora, fará uso desse processo lançando mão de várias possibilidades para que a avaliação vá muito além do que mera quantificação.

Segundo Luck, *et al*, (2005, p. 16) acreditar que:

Tais notas ou conceitos possam por si só explicar o rendimento do aluno e justificar uma decisão de aprovação ou retenção, sem que sejam analisados o processo de ensino-aprendizagem, as condições oferecidas para promover a aprendizagem do aluno, a relevância deste resultado na continuidade de estudos, é, sobretudo, tornar o processo avaliativo extremamente reducionista, reduzindo as possibilidades de

professores e alunos tornarem-se detentores de maiores conhecimentos sobre aprendizagem e ensino.

Interpretar as dificuldades não apenas como um mero erro que o aluno cometeu em uma determinada prova ou atribuir uma simples nota “baixa”, para “educar” o aluno a respeitar os momentos de avaliação, criando a cultura do “pavor” frente à avaliação.

Para Maia (2008, p. 86) acredita-se que:

A prática escolar equivocada que promove a avaliação como punição, que valoriza o professor que mais nota abaixo da média atribuída e maior número de alunos reprova, não se aplica mais nos dias actuais. A literatura educacional aponta a necessidade dessa superação. Como, por exemplo, os estudos de Jussara Hoffman sobre a avaliação mediadora. Mediadora do processo que valoriza o conhecimento prévio do aluno e o coloca frente ao conhecimento científico e assim possibilita as condições necessárias para a produção de novos conhecimentos.

A maneira de conceber a avaliação, de colocá-la em prática, tem que atender uma proposta anterior à sua aplicação, bem como a definição dos instrumentos avaliativos que irão ser utilizados, com objectivos e critérios determinados.

Contudo, Machado (1999, p. 47) afirma que:

Um processo democrático de avaliação sempre é visto de maneira contínua, diagnóstica, na busca de fazer com que o aluno domine de maneira autónoma o conhecimento. Com essas considerações buscou-se suscitar respostas a questões que permeiam a prática escolar, tais como, definir procedimentos didácticos que levem o aluno à superação de dificuldades detectadas no momento de avaliação.

### **2.3. Tipos de Gestão**

Segundo Chiavenato (2006, p. 18), “a arena de administração e gestão distinguem-se vários tipos de gestão. Entretanto, no âmbito organizacional destacam-se três tipos de gestão que é autocrática, democrática, burocrático”.

- ❖ **Autocrática** - Gestão autocrática é um tipo de gestão que se baseia pela centralização do poder, imposição dos pontos de vista e impede a participação dos membros na tomada de decisão da organização (Chiavenato, 2006, p.18).

“Na gestão autocrática o líder fixa as regras, sem qualquer participação do grupo, delibera as providências e as técnicas para a execução das tarefas, na medida em que se tornam necessárias e de modo imparcial, para o grupo e decide qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho ” (Fortuna, 2005, p. 92).

- ❖ **Burocrática** - Gestão burocrática é aquela em que o líder se ocupa sempre pelos formulários, fichas de controlo e afirma seguir as normas de modo a dar à instituição uma organização rígida, explícita e regularizada, divisão de responsabilidades e especialização do trabalho (Chiavenato, 2006, p. 19).

“A gestão burocrática caracteriza-se pela hierarquia e controle focado nos processos, é constituída por uma estrutura social racionalmente organizada e compete ao líder a autoridade e o poder de acção sobre os subordinados e meios coercivos capazes de impor a disciplina” (Robbins, 2002, p. 87).

- ❖ **Democrática** - Gestão democrática ou participativa consiste na descentralização de poder e o líder compartilha problemas da organização com os demais membros, ausculta propostas e toma decisões baseando-se na colectividade (Teixeira, 2005, p. 8).

“Na gestão democrática/ participativa, as directrizes, as providências e as técnicas são debatidas e esboçadas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder e solicitam explicação técnica ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo a escolher” (Paro 2001, p. 201).

Para Luck, *et al*, (2005, p. 16), “a liderança democrática é a mais adaptada para a condução das actividades de uma escola. O bom director tem sempre a preocupação de auscultar os demais participantes, colhendo suas sugestões, ideias, contribuições espontâneas”.

Entretanto, Luck (2002, p.18) aponta alguns indicadores de uma gestão participativa:

- ❖ Promoção de um clima de confiança;
- ❖ Valorização das capacidades e aptidões dos participantes;
- ❖ Associação de esforços, fragmentação de arestas, eliminação de divisões e integração de esforços;
- ❖ Estabelecimento de demanda de trabalho centrado nas ideias e não em pessoas e desenvolvimento de prática de assumir responsabilidades em conjunto.

“A gestão democrática depende da transparência, controle e avaliações; debate e votação das decisões colectivas; normas de gestão regulamentadas e legitimadas pela maioria; coerência da gestão da democrática, vigilância e controle da efectividade das acções” (Fortuna, 2000, p. 19).

Portanto, a gestão democrática é um modelo que possibilita o envolvimento, a participação de todos membros na tomada de decisão da vida da organização, o esboço das directrizes e técnicas são debatidas pelo grupo. Para o efeito e a gestão participativa é o mais adequado para o sucesso e o alcance das metas das organizações escolares.

#### **2.4. Funcionamento da Gestão Participativa**

Segundo Fortuna (2000, p. 19), “para ser colocada em prática, a gestão participativa precisa começar pela descentralização da liderança e pela motivação para que haja a máxima cooperação entre os profissionais que trabalham dentro da instituição. A soma das vivências e a discussão equilibrada dos conhecimentos são uma forma excelente de catalisar as decisões mais produtivas”.

Segundo Luck (2002, p. 17), “é importante que sejam implantados processos de gestão participativa”. É válido realçar as dimensões que formam o modelo e que o tornam viável na instituição:

- ❖ **Estrutural** – sugere a necessidade de reavaliar padrões de cargos e hierarquias, concedendo mais liberdade de acção entre os profissionais e fomentando as oportunidades de decisão e de opinião;
- ❖ **De resultados** – revela a importância de organizar e analisar dados que sejam confiáveis, que estimulem um debate produtivo entre os membros da equipe e fundamentem posteriores decisões;
- ❖ **Comportamental** – indica as posturas de liderança que devem receber prioridade durante e depois do trabalho de transição, tornando válida a experiência de participação e desenvolvendo novos comportamentos nos profissionais.

Além disso, para uma aplicação ainda mais prática, é importante tornar os processos internos e as decisões do negócio mais colectivos e transparentes. Implantada e alimentada, a gestão participativa ultrapassa a própria empresa e alcança o mercado, influenciando de forma positiva o relacionamento entre fornecedores, clientes e outros interessados.

## **2.5. Importância da interação família e escola no processo de ensino-aprendizagem**

A interação da família no processo educacional dos filhos tem-se mostrado cada vez mais fundamental para seu desempenho escolar.

Para Tiba (2002, p. 50), “entende que se a união entre família e instituição de ensino for estabelecida desde o início da vida escolar da criança, todos irão ganhar. O mesmo ressalta ainda que, se a criança estiver bem vai melhorar e se precisar de ajuda para resolver seus problemas, receberá apoio tanto da escola quanto dos pais para solucioná-los”.

Concordando com as concepções de Tiba, (Parolin 2003 citado em Alves 2008), “coloca família e escola como "instituições parceiras". Segundo ela, ambas carregam a função de socialização”.

Por seu turno (Nogueira como citado em Alves 2008, p. 57) completa que a relação entre escola e família tem-se resumido à comunicação de notas e frequência escolar e resultados de aprendizagem com a solicitação de ajuda para resolver problemas disciplinares e financeiros, relação esta que normalmente não inclui o respeito e reconhecimento dos pais como educadores responsáveis por seus filhos.

Deste modo, pode-se aferir que a escola torna-se mais relevante para os alunos quando os seus pais ou encarregados de educação envolvem-se com a mesma de forma regular e permanente, pois, os pais, enquanto grupo interveniente no processo de ensino-aprendizagem (PEA) podem dar um apoio activo às escolas e participar num conjunto de decisões. Numa perspectiva individual, os pais podem ajudar a motivar e a estimular os seus filhos, associando-se aos esforços dos profissionais do ensino.

## **2.6. Formas de participação em processos de gestão escolar**

A participação na gestão escolar constitui um dos pilares centrais da gestão democrática, representando um processo de envolvimento consciente, responsável e activo de todos os membros da comunidade educativa nas decisões, acções e avaliações que dizem respeito ao funcionamento e ao desenvolvimento da escola.

Segundo Luck (2008, p. 74), “a participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de actuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem o seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e de seus resultados”. Assim, participar não significa apenas estar presente, mas

contribuir de forma crítica, criativa e colaborativa para a construção de uma escola mais justa e eficiente.

De acordo com Marques (1987, como citado em Luck, 2008, p. 29), a participação de todos, em diferentes níveis de decisão e nas várias fases das actividades escolares, é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização.

A gestão democrática, portanto, requer abertura ao diálogo, descentralização das decisões e fortalecimento de espaços colectivos, onde direcção, professores, alunos, pais e funcionários possam expressar suas opiniões e contribuir para a tomada de decisões que orientam a vida escolar.

As principais formas de participação nos processos de gestão escolar podem ser destacadas e analisadas da seguinte maneira:

### **2.6.1. Participação nos Órgãos escolares**

A actuação nos órgãos escolares como o Conselho Escolar, o Conselho Pedagógico, o Conselho de Escola e a Associação de Pais e Encarregados de Educação constitui uma das formas mais estruturadas e legítimas de participação na gestão. Esses órgãos são instrumentos institucionais de democracia participativa dentro da escola, funcionando como espaços de deliberação e consulta colectiva.

Segundo Paro (2012, p. 56), “os conselhos escolares são instrumentos concretos da democratização da gestão, pois permitem o exercício do poder colectivo e a co-responsabilidade pelas decisões”.

Nesses espaços, são discutidos temas como o uso de recursos financeiros, o planeamento pedagógico, a disciplina, o rendimento escolar e as relações com a comunidade. A existência e o fortalecimento dos conselhos asseguram que as decisões não sejam centralizadas apenas na direcção, mas tomadas colectivamente, o que amplia o sentimento de pertencimento e compromisso de todos os participantes com o sucesso da escola.

### **2.6.2. Participação na Elaboração do Projecto Político-Pedagógico (PPP)**

O Projecto Político-Pedagógico (PPP) é o principal instrumento de gestão da escola, pois define sua identidade, princípios, metas e estratégias de acção. A sua elaboração deve ser colectiva, envolvendo toda a comunidade escolar — direcção, professores, alunos, pais e funcionários em um processo de reflexão conjunta sobre a realidade da instituição e os caminhos desejados para a melhoria do ensino. Para Gadotti (2000, p. 48), “a construção do projecto pedagógico deve ser um processo colectivo, pois somente assim expressará a realidade, os desejos e as necessidades da comunidade escolar”.

Dessa forma, o PPP deixa de ser um simples documento formal e passa a ser um guia dinâmico e participativo. Além disso, quando os participantes se envolvem na sua elaboração e revisão, fortalecem o compromisso com sua execução, gerando um sentimento de corresponsabilidade e identidade colectiva.

A participação nesse processo também contribui para a formação cidadã, pois desenvolve habilidades de diálogo, escuta, negociação e decisão competências essenciais para a convivência democrática e a prática pedagógica transformadora.

### **2.6.3. Participação nas Decisões Administrativas e Financeiras**

A gestão dos recursos financeiros e administrativos deve pautar-se pela transparência e pela responsabilidade social. Quando a comunidade escolar é envolvida nas decisões sobre a aplicação dos recursos, na definição das prioridades e no acompanhamento dos resultados, fortalece-se o controle social e a confiança entre os diferentes segmentos.

Segundo Luck (2008), a gestão participativa dos recursos promove uma cultura de responsabilidade compartilhada, na qual todos compreendem que os recursos são públicos e devem ser usados em benefício colectivo. Assim, pais e professores podem participar da elaboração e execução do plano de aplicação financeira da escola, fiscalizando o uso dos fundos escolares e contribuindo para que o orçamento reflecta as reais necessidades pedagógicas e estruturais.

Além disso, essa forma de participação educa para a cidadania, pois ensina o valor da ética, da transparência e da corresponsabilidade na gestão do bem comum.

#### **2.6.4. Participação no Planeamento e Avaliação das Actividades Pedagógicas**

O planeamento e a avaliação pedagógica são dimensões fundamentais do trabalho educativo e constituem espaços privilegiados para a participação dos profissionais da educação. Nesses momentos, professores, coordenadores e gestores constroem colectivamente estratégias de ensino, definem metas de aprendizagem e avaliam os resultados obtidos.

De acordo com Veiga (2007, p. 103), “a participação docente no planeamento e na avaliação garante coerência e continuidade às acções educativas, além de favorecer a inovação pedagógica”. A colaboração entre os docentes permite identificar dificuldades, compartilhar experiências e desenvolver soluções criativas para melhorar o ensino.

A avaliação, por sua vez, deixa de ser um ato isolado e passa a ser um processo colectivo e formativo, voltado à melhoria da prática pedagógica e ao desenvolvimento profissional dos educadores. Esse tipo de participação contribui para o fortalecimento da autonomia docente e para o alinhamento das acções pedagógicas com os objectivos institucionais definidos no PPP.

#### **2.6.5. Participação dos Alunos e da Comunidade Local**

A gestão democrática reconhece que os **alunos** e a **comunidade local** também são sujeitos activos no processo educativo. A participação dos alunos pode ocorrer por meio de grémios estudantis, assembleias escolares, debates e projectos comunitários, nos quais possam expressar suas opiniões e contribuir para a construção de um ambiente escolar mais inclusivo e participativo.

A comunidade, por sua vez, pode colaborar com a escola em diversas dimensões desde o apoio em actividades culturais e desportivas até a participação em campanhas de melhoria das infra-estruturas escolares ou em projectos de promoção da saúde e cidadania.

Essa interacção entre escola e comunidade fortalece o vínculo social e amplia o alcance da educação para além dos muros da escola. Como afirma Libâneo (2004, p. 92), “a escola não deve ser uma instituição isolada, mas um espaço aberto de diálogo e parceria com a comunidade”. Essa integração possibilita que o processo educativo se torne mais contextualizado, significativo e transformador, atendendo às reais necessidades da população local.

## CAPÍTULO III: METODOLOGIA

### 3.1. Desenho da Pesquisa

Quanto a natureza, a pesquisa é pesquisa aplicada, porque objectivou em gerar conhecimentos, sobre “Análise a da Gestão Escolar Participativa no Processo de Ensino e Aprendizagem”, para aplicações práticas dirigidos à solução de problemas da Escola Primária de Corromana pelos gestores escolares.

Quanto aos objectivos a pesquisa foi exploratória, porque proporcionou maior familiaridade com o problema, tornando mais explícito, explorando os critérios usados na gestão da Escola Primaria de Corromana.

Quanto ao método de abordagem usou-se o método Indutivo, que parte de dados particulares suficientemente constatados na Escola Primaria de Corromana, pelos gestores escolares e aos membros do Conselho de Escola, sobre “Análise da Gestão Escolar Participativa no Processo de Ensino e Aprendizagem, e infere uma verdade geral ou universal, contida nas partes não testadas.

Quanto a abordagem, a pesquisa é qualitativa segundo Soares (2003), ”esta abordagem permite ao autor fazer a pesquisa com maior grau de profundidade e dá-lhe a possibilidade de contribuir com novos conhecimentos”.

Prodanov e Freitas (2013) classificam a pesquisa quanto aos Procedimentos em seis tipos, que são Pesquisa Bibliográfica, Documental, Experimental, de Levantamento, do Campo e Estudos de Casos.

Portanto, a presente pesquisa usou-se como procedimentos técnicos: bibliografia, documentos, de levantamento e estudo de caso com base em material já elaborado sobre a relevância da Gestão Escolar Participativa no processo de ensino e aprendizagem. Contudo, a pesquisa bibliográfica foi de maior domínio neste trabalho, devido a sua maior abrangência das fontes.

Assim como, Marconi e Lakatos (2003, p. 158) afirmam que “pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados actuais e relevantes relacionados com o tema”,

Prodanov e Freitas (2013) salientam que a pesquisa documental baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico.

Pesquisa de Levantamento ocorre quando envolve a interrogação directa das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer através de algum tipo de questionário. Em geral, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados colectados (Prodanov & Freitas, 2013).

### 3.2. População

De acordo com Gil (2010, p. 10), “universo ou população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Comummente fala-se da população como referencia ao total de habitantes de determinado lugar”.

Assim, a pesquisa teve como população 21 elementos que compõem o Conselho da escola, dos quais 2 são gestores escolar (director e chefe da secretaria), 3 representantes dos professores, 8 pais e/ou encarregados de educação, 4 representantes da comunidade e 4 representantes dos alunos extraídos do conselho da escola, segundo dados fornecidos pelo respectivo director da Escola, conforme ilustrado na tabela 1 (pag. 18).

**Tabela 1: População em Estudo**

Nº	População	Homens	Mulheres	H/M
1	Direcção da Escola	1	1	2
2	Representantes dos professores	2	1	3
3	Representantes dos pais e/ou encarregados de educação	4	4	8
4	Representantes dos membros da comunidade	2	2	4
5	Representante dos alunos	2	2	4
<b>Total</b>		<b>11</b>	<b>10</b>	<b>21</b>

*Fonte: elaborada pelo autor.*

Esta pesquisa teve como amostragem, a amostragem por conveniência, que de acordo Mutimuciuo (2008) a amostragem por conveniência envolve a obtenção de respostas de pessoas que estão disponíveis e dispostas a participar como sendo parte do universo escolhido.

Para Marconi e Lakatos (2003, p. 163), “a amostra é uma parcela convenientemente seleccionada do universo (população); é um subconjunto do universo duma população, onde todos os seus elementos serão examinados para efeito da realização do estudo estatístico desejado.”

Neste sentido, a amostra compreendeu 8 elementos, dos quais o director escolar, 2 representantes dos professores, 2 representantes dos pais e/ou encarregados de educação, 2 representantes dos membros da comunidade, 1 representante dos alunos, segundo dados fornecidos pelo respectivo director da Escola, conforme ilustrado na tabela 2, na página 19.

**Tabela 2: Amostra do Estudo**

Nº	Amostra	Homens	Mulheres	H/M
1	Direcção da Escola	1	-----	1
2	Representantes dos professores	1	1	2
3	Representantes dos pais e/ou encarregados de educação	1	1	2
4	Representantes dos membros da comunidade	1	1	2
5	Representante dos alunos	1	-----	1
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>3</b>	<b>8</b>

*Fonte: elaborada pelo autor.*

### 3.3. Processo de colecta de dados

No processo e colecta e dados, usou-se a entrevista e a análise documental. Segundo Gil, (1995, p. 56), “as entrevistas muitas vezes se confundem com as provas orais, pois ambas colocam professor e aluno face a face. Trata-se, pois de um instrumento adequado para a avaliação da aprendizagem no domínio afectivo.”

E de acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 65), “a entrevista é uma conferência entre duas pessoas em local e hora antecipadamente combinados, ou é uma conversa efectuada entre dois ou mais interlocutores, de modo a obter uma determinada informação.”

Assim, usou-se um formulário de entrevista, aos gestores escolares da Escola Primária de Corromana e os seus membros do Conselho de Escola, que proporcionou uma interacção efectiva entre o autor e os informantes da pesquisa, e permitiu colher as informações referentes aos critérios usados na gestão escolar.

Análise Documental é uma técnica de recolha dados que abrange diversos tipos de documentos, também pode ser utilizada como técnica complementar de entrevistas, questionários e observação. A Análise Documental, conforme Cellard (2008, p. 303), “é o momento de reunir todas as partes – elementos da problemática ou do quadro teórico, contexto, autores, interesses, confiabilidade, natureza do texto, conceitos-chave”.

Com vista a se aprofundar os conteúdos a serem estudados optou-se também por se fazer a análise documental, onde foram analisadas informações a partir de fontes secundárias que abordam de diferentes maneiras o tema escolhido para o estudo. A tabela a seguir (pag. 20) mostra os documentos e as informações que foram recolhidas referente a gestão escolar participativa.

**Tabela 3: Guião de documentos analisados**

<b>Guião de documentos analisados para recolha de informação</b>		
<b>Nº</b>	<b>Documentos</b>	<b>Tipo de informações recolhidas</b>
1	Manual de apoio ao conselho de escola	Informações sobre o conselho de escola no geral
2	Actas das reuniões de conselho de escola	Informações sobre reuniões do conselho escola que decorreram
3	Plano anual da escola	Informações sobre organização e gestão das actividades realizadas.
4	Plano de Conselho de Escola (C.E)	

*Fonte: elaborada pelo autor.*

### **3.4. Técnicas de Análise dos dados**

Segundo Pacheco (1995, p. 99), “se os instrumentos permitem recolher os dados, congelando-os em dados brutos que ficam à mercê do investigador, as unidades de observação tornam-se no processo de descongelamento através da descrição e interpretação de modo a permitir a elaboração de modelos de inteligibilização do real”.

No entanto, nesta pesquisa, para análise de dados usou-se as técnicas de análise de conteúdos que fez-se a partir dos documentos disponíveis na Escola Primaria e Corromana e as entrevistas através de perguntas abertas e fechadas direccionadas aos membros directivos da escola e aos demais membros constituintes da escola.

Em relação, a análise de conteúdos, fez-se a interpretação dos documentos que se encontram disponíveis na escola em destaque. Primeiramente, fez-se a leitura e organização de todo material de dados de modo a compreender as ideias principais e organizá-las, depois seleccionou-se as unidades de análise, através de escolha, dentre todo material, palavras, frases, parágrafos ou temas que interessam para a pesquisa e finalmente fez-se a interpretação dos textos.

Em relação às entrevistas, fez-se a transcrição literal do conteúdo e a codificação dos dados, quer manuscritos quer gravados. Fez-se a descrição e organização das respostas em função das perguntas.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

### **4.1. Descrição da área de estudo**

A Escola Primária de Corromana localiza-se no posto administrativo do mesmo nome, no centro entre o distrito de Molumbo e o distrito de Milange, na província da Zambézia. Com os seguintes limites: a Norte do distrito de Molumbo sede, a Sul do distrito de Milange, a Este do distrito de Lugela e a Oeste da vizinha Malawi.

Em termos organizacionais, a escola Primária de Corromana esta dividida em três áreas a destacar: Área administrativa, Pedagógica e Direcção. A área administrativa é composta por chefe da secretaria, assistente técnico e agente de serviço; área pedagógica composta por director adjunto, coordenadores dos ciclos, delegados de classes e director de turma e já para a direcção é composta por director da escola, director adjunto da escola e técnico administrativo.

A Escola Primária de Corromana possui um pátio arenoso, a natureza do relevo do local não permite paragem de água depois de uma chuva, pois o local possui um relevo do tipo planalto. A escola não tem uma vedação que permite a protecção da escola contra as entradas de pessoas inadequadas no recinto escola, facto que culmina com circulação inadequada dos alunos no período de recreio, a escola tem um guarda que vela pela protecção dos materiais que a escola tem, como factores que permitem a funcionalidade normal da instituição de ensino.

A Escola Primária de Corromana possui um número total de 12 salas de aula, das quais as salas número 7 não reúnem condições adequadas para a leccionação das aulas porque as mesmas não possuem redes, janelas e não estão pintadas. As restantes salas de aula, neste caso as 5 salas reúnem requisitos para a leccionação das aulas, embora algumas delas possuem redes rasgadas, mas as mesmas estão bem equipadas, tem pintura e há uma boa segurança. A escola tem o universo de 2117 alunos até no ano 2023. A maior parte das turmas da 1ª e 2ª classes são numerosas, com o número de alunos que varia entre 50 a 60 alunos por turmas.

### **4.2. Análise e discussão dos dados**

Conforme referido, o objectivo desta pesquisa é analisar as medidas que estão sendo adoptadas para a melhoria da Gestão escolar participativa no Processo de Ensino e

Aprendizagem (PEA) da Escola Primária de Corromana, buscando responder as seguintes perguntas:

- ❖ Quais são as atribuições do Conselho de escola (C.E)?
- ❖ Quais medidas estão sendo adoptadas para a melhoria da Gestão escolar participativa no Processo de Ensino e Aprendizagem (PEA) na Escola Primária de Corromana?
- ❖ Quais são os avanços e fracassos das medidas implementadas na melhoria da gestão escolar no Processo de Ensino e Aprendizagem (PEA)?
- ❖ Quais medidas sugerem-se a serem implementadas para melhorar a gestão escolar participativa no Processo de Ensino e Aprendizagem (PEA)?

No que diz respeito às atribuições do Conselho de Escola, os dados empíricos mostram que a quantidade de participantes depende da tipologia da escola. Assim, as atribuições dos membros participantes do Conselho de Escola variam de acordo com as diretrizes do sistema de ensino e com a definição da comunidade local e escolar. Conforme se constatou, quando feita a terceira pergunta sobre os papéis dos membros do C.E., o MCE1 expressou que tem um papel preponderante no Processo de Ensino e Aprendizagem (PEA), que é gerir os aspectos gerais da escola visando ao seu desenvolvimento. O MCE2 afirmou que o seu papel é transmitir competências; o MCE4, por sua vez, declarou que o seu papel é acompanhar a vida escolar dos filhos; o MCE6 mencionou que o seu papel é aprimorar o ambiente físico da escola; o MCE7 destacou que ajuda no desenvolvimento geral da instituição; e o MCE8 afirmou que tem o papel de buscar o conhecimento.

Com base nas respostas apresentadas pelos membros do Conselho de Escola (C.E.), constata-se que as atribuições são divididas em duas áreas principais: Gestão e Administração Escolar e Gestão Pedagógica. Segundo o Manual de Apoio ao Conselho de Escola Primária (2015, p. 18), no exercício do seu mandato, o Conselho tem as seguintes tarefas específicas.

Na área de Gestão e Administração Escolar, destacam-se: elaborar o plano anual de actividades; aprovar o plano de desenvolvimento (3 a 5 anos) e o plano anual da escola; aprovar o regulamento interno e garantir a sua aplicação; aprovar os relatórios das comissões de trabalho; analisar, pronunciar-se e deliberar sobre a execução orçamental; avaliar o desempenho dos dirigentes; resolver reclamações da comunidade escolar; analisar questões disciplinares e medidas a aplicar aos membros da comunidade; aprovar funcionários e

membros da comunidade escolar a serem distinguidos e premiados; e apresentar à assembleia geral o relatório anual de actividades no início de cada ano lectivo.

O mesmo manual (2015, p. 21) aponta que, na área de Gestão Pedagógica, o Conselho deve propor alterações no calendário e no horário escolar; aprovar e garantir a execução de projectos de apoio social e material aos alunos; promover serviços de apoio psicopedagógico; analisar o rendimento escolar; e sensibilizar os pais, encarregados de educação e comunidade em geral a prestar apoio humano, organizacional, material e financeiro à escola quando necessário.

Em relação às medidas adoptadas para a melhoria da gestão escolar participativa no Processo de Ensino e Aprendizagem (PEA), os dados empíricos mostram que uma das principais é a gestão democrática, em que os representantes do Conselho participam nas tomadas de decisão e na execução de actividades voltadas ao desenvolvimento da escola.

Essa medida tem sido fundamental para o aprimoramento da gestão participativa, como salienta Luck (2006), ao afirmar que sem democracia não existe participação, e sem a participação da comunidade escolar não se pode dizer que a gestão da escola é democrática. Abranches (2003), citado em Silva e Neto (2007), reforça que a gestão democrática está sempre associada à participação, à tomada de decisões, à construção da liberdade e à garantia dos direitos de todos os membros da comunidade escolar.

Sob esse ponto de vista, a gestão democrática constitui um canal de participação da comunidade escolar por meio do Conselho de Escola, funcionando também como um espaço de aprendizagem do diálogo democrático. Entretanto, no que diz respeito ao papel que o Conselho de Escola desempenha na gestão democrática, Fonseca (1998) afirma que, sendo uma estrutura inovadora que implica mudanças profundas no comportamento dos gestores, a sua implementação tem enfrentado alguns constrangimentos, como resistência à mudança, formas de participação passiva e críticas ao modelo organizativo.

Nessa perspectiva, os dados empíricos também mostram que alguns membros do Conselho de Escola não participam em determinadas actividades ou reuniões agendadas, conforme o cronograma do órgão. Em muitos casos, os membros apenas se reúnem para aprovar deliberações ou projectos apresentados pela direcção, o que contraria o princípio da gestão participativa no PEA.

Sobre a participação nas reuniões do Conselho de Escola, o MCE1, MCE2, MCE3, MCE6 e MCE7 afirmaram participar em todas as reuniões. O MCE4, porém, disse participar apenas nas mais relevantes, como as de abertura do ano lectivo e de gestão do Fundo de Apoio Directo à Escola (ADE). Já o MCE5 e o MCE8 referiram que nem sempre participam, sendo que o MCE8 justificou a ausência pela falta de convites para as reuniões.

Observa-se, portanto, que nem todos os membros do Conselho de Escola participam de forma activa, o que dificulta a democratização da gestão na Escola Primária de Corromana. Assim, os dados empíricos contradizem a linha de pensamento de Paro (2000), que defende a gestão democrática como um modelo de organização baseado na participação colectiva, onde gestores, professores, funcionários, pais e alunos podem opinar de forma activa nas decisões. Dessa forma, recai sobre o director da escola, neste caso o MCE1, a responsabilidade de criar condições favoráveis à actuação efectiva do Conselho de Escola.

Outra medida destacada é a gestão escolar descentralizada, que permite responsabilizar e atribuir autonomia a cada membro do Conselho, conferindo-lhes poder para definir metas e estratégias. Conforme afirmou o MCE1, uma das medidas adoptadas para a melhoria da gestão participativa na escola é a criação de uma gestão descentralizada, em que cada representante tem atribuições específicas voltadas ao aprimoramento do PEA. Amaral (2002) sustenta que não se pode falar em gestão escolar sem mencionar a descentralização, pois ela contribui para melhores condições de funcionamento, maior responsabilidade, melhor desempenho dos alunos, participação ampliada e mudanças mais rápidas. O autor destaca ainda que a cultura de descentralização permite que cada membro conheça claramente as suas funções no Conselho.

Sobre os avanços observados, os dados empíricos indicam progressos significativos. O MCE3 salientou melhorias na infra-estrutura da escola e maior envolvimento de pais e encarregados de educação no PEA. Outros membros, como MCE1, MCE2, MCE4, MCE5 e MCE6, destacaram o aumento do interesse dos alunos e o incentivo dos pais na valorização da educação.

Contudo, também se verificam desafios. Alguns membros expressaram insatisfação devido à falta de participação de outros, à existência de rumores e à criação de um ambiente de conflito, o que provoca desmotivação e reduz a eficácia do Conselho. Apesar disso, nota-se

que há empenho dos membros em participar das actividades e contribuir para uma escola mais organizada e acolhedora.

As decisões do Conselho da Escola Primária de Corromana reforçam as intenções do MINEDH em promover a escolaridade obrigatória e a educação inclusiva. Contudo, os dados mostram que algumas decisões não são integralmente cumpridas devido à ausência de membros nas actividades, e não por falta de vontade.

Os entrevistados também apresentaram percepções distintas quanto ao relacionamento entre os diferentes intervenientes escolares, revelando fraco envolvimento dos pais e encarregados de educação no acompanhamento dos filhos. O MCE4 e o MCE3 expressaram satisfação e esperança de melhoria, enquanto o MCE1 e o MCE8 manifestaram insatisfação, apontando desinteresse por parte dos pais. Dalmás (2001) afirma que a fraca participação dos pais impede que compreendam o verdadeiro sentido de participação comunitária. Ainda assim, há optimismo, como afirmou o MCE6, ao dizer que “embora a participação ainda não seja satisfatória, acredita que, com o tempo, haverá melhorias”.

Os dados também indicam que muitos pais não dão prioridade à presença em assuntos da escola, deixando-a em último plano. O MCE5 destacou que a participação ainda é insatisfatória, mas demonstra esperança de melhoria, enquanto o MCE2 lamentou que alguns pais nem sequer comprem cadernos ou uniformes para os filhos, e até incentivem uniões prematuras em idade escolar.

Outro factor limitante é a incompatibilidade de horários, já que muitos pais e encarregados de educação trabalham em machambas localizadas longe da comunidade, o que dificulta a participação em reuniões escolares. O MCE8 explicou que essa situação contribui para a fraca presença dos pais nas actividades da escola. Carvalho e Diogo (1999) observam que muitos pais preferem contribuir financeiramente em vez de comparecer pessoalmente, o que os afasta do acompanhamento pedagógico e pode levar a surpresas negativas no desempenho dos alunos.

Dessa forma, a fraca ou inexistente participação efectiva dos pais, encarregados de educação e da comunidade no PEA pode enfraquecer a gestão participativa e comprometer o desenvolvimento curricular, especialmente no que se refere à ligação escola-comunidade e à implementação do currículo local.

As opiniões apresentadas pelos entrevistados abrangem todas as partes envolvidas na concretização da gestão participativa, demonstrando que a responsabilidade deve ser compartilhada entre a escola, a comunidade escolar e a comunidade local, uma vez que o sucesso do PEA depende da colaboração de todos.

No que se refere às medidas sugeridas para melhorar a gestão escolar participativa, os dados empíricos indicam que os membros do Conselho sugerem a revitalização do Conselho de Escola, como destacaram o MCE2 e o MCE3, em conformidade com o Diploma Ministerial nº 46/2008, que determina a criação ou revitalização do Conselho até 30 dias após o início do ano lectivo e fixa o mandato em dois anos, renovável uma vez.

Os dados também mostram a necessidade de aprimorar a comunicação entre os membros, conforme Ngolo (2016), que defende a actualização do Projecto Político-Pedagógico e o fortalecimento da comunicação saudável entre a equipe escolar e o Conselho.

Além disso, os MCE recomendam transparência na gestão dos recursos financeiros, auscultação de todos os atores do PEA e convocação periódica dos membros do Conselho, como salientou o MCE4. Luck (2008) reforça que o director deve convocar regularmente os pais e encarregados de educação para reflectirem sobre os problemas da escola. Os MCE6, MCE7 e MCE8 também destacaram a importância da transparência administrativa e da participação constante dos membros. Keith (2005) complementa que o director deve primar por uma gestão rigorosa e transparente, baseada na confiança e na responsabilidade compartilhada.

## CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1. Conclusão

Este trabalho teve como questão de partida: *Que medidas estão sendo adoptadas para a melhoria da gestão escolar participativa na Escola Primária de Corromana?*

Deste ponto de partida emergiram os seguintes objectivos: i) Apresentar as atribuições do conselho de escola; ii) Identificar as medidas que estão sendo adoptadas para a melhoria da Gestão escolar participativa no processo de ensino e aprendizagem na Escola Primária de Corromana; iii) Apontar avanços e fracassos das medidas implementadas na melhoria da gestão escolar no processo de ensino e aprendizagem (PEA); iv) Propor medidas para melhorar a gestão escolar participativa no processo de ensino e aprendizagem (PEA).

Com base na análise e discussão dos dados teóricos assim como empíricos, chegou-se as seguintes principais conclusões:

i) Sobre as atribuições dos membros de Conselho de escola (MCE), concluiu-se que, os Membros de Conselho de Escola (M.C.E) da Escola Primária de Corromana, conhecem e têm noção das suas atribuições no Conselho de Escola (C.E).

As atribuições do Conselho de Escola (C.E) são divididas para todos os Membros do Conselho de Escola (MCE) em duas áreas nomeadamente: Área de gestão e administração escolar e Área de Gestão Pedagógica. Em que a área administrativa envolve a gestão dos recursos humanos, materiais, físicos e financeiros da escola e a área de gestão pedagógica é a responsável pelo plano pedagógico de toda a escola, é quem define quais serão os métodos educacionais utilizados tendo com vista o alcance de objectivos relativos à produção de conhecimentos.

ii) Em relação as medidas que estão sendo adoptadas para a melhoria da Gestão escolar participativa no processo de Ensino e Aprendizagem (PEA) na Escola Primária de Corromana, concluiu-se que estão sendo implementadas principalmente a *gestão escolar democrática e gestão escolar descentralizada*.

Em que a gestão escolar democrática permite que todos os membros representantes do conselho de Escola (CE) participem das decisões relevantes que envolvam a escola. Assim, como também inclui o envolvimento de todos no processo de construção do plano educacional. Está baseada na coordenação de atitudes e acções que propõem a participação

social, ou seja, a comunidade escolar (professores, alunos, pais, direcção, de mais membros da comunidade) é considerada sujeito activo em todo o processo da gestão, participando de todas as decisões da escola, com objectivo de promover a transparência, a colaboração e a participação activa de todos os envolvidos com vista a aprimorar a qualidade do Processo de Ensino e aprendizagem e a melhoria da eficácia escolar.

Outra medida que está sendo adoptada para a melhoria da Gestão escolar participativa no Processo de Ensino e Aprendizagem (PEA) na Escola Primária de Corromana é a gestão descentralizada permite que, todos os membros representantes do Conselho de Escola (C.E) tenham e conheçam as suas atribuições que visam o aprimoramento do processo de ensino e aprendizagem (PEA) da escola, com objectivo de aprimorar desempenho de todos os Membros Conselho de Escola (MCE) no que tange ao aprimoramento do Processo de Ensino e Aprendizagem (PEA), bem como, proporcionar o crescimento saudável e sustentável da escola.

**iii)** Em relação aos avanços das medidas implementadas na melhoria da gestão escolar no processo de ensino e aprendizagem (PEA), concluiu-se que com as medidas implantadas na melhoria da gestão escolar no processo de ensino e aprendizagem (PEA) da Escola Primária de Corromana, verificou-se a existência de oportunidades de participação de todos membros representantes do Conselho de Escola (C.E) na melhoria da gestão escolar do processo de ensino e aprendizagem (PEA), os membros têm conhecimento das suas atribuições no Conselho de Escola (MCE) no que tange ao processo de ensino e aprendizagem (PEA), existência de um número considerável de alunos comparando aos dos anos passados e existência de bom edifício escolar.

Em relação aos fracassos das medidas implementadas na melhoria da gestão escolar no processo de ensino e aprendizagem (PEA), concluiu-se que com as medidas implantadas na melhoria da gestão escolar no processo de ensino e aprendizagem (PEA) da Escola Primária de Corromana, verificou-se a existência de um ambiente de rumores entre os Membros de Conselho de Escola (MCE) que culmina com a saída voluntária de alguns Membros de Conselho de Escola (MCE) competentes, também verificou-se a existência de constrangimentos na gestão do Apoio Directo a Escola (ADE) e fraca participação dos pais e/ou encarregados de educação no processo de ensino e aprendizagem (PEA) dos seus educandos.

iv) Em relação as sugestões das medidas para melhorar a gestão escolar participativa no processo de ensino e aprendizagem (PEA), sugere-se que, a Direcção da Escola em coordenação com o Conselho de Escola procure sensibilizar aos Pais e/ou Encarregados de Educação e a Comunidade através de campanhas coordenadas por alguns Pais e/ou Encarregados de Educação com filhos e/ou educandos exemplares na escola e alguns membros influentes na Comunidade.

Um outro aspecto a considerar é a necessidade de a Direcção da Escola procurar auscultar com regularidade e acolher as preocupações ou reclamações e sugestões aos problemas apresentados pelos membros do Conselho de Escola e pela comunidade escolar como um todo e assumi-las como reforço à sua prática de gestão e participação no processo de ensino e aprendizagem (PEA).

Em suma, essas conclusões do último ponto, faz-nos voltar aos pontos anteriores, e nos leva a concluir que é necessário que, a direcção da escola olhe o Processo de Ensino e Aprendizagem (PEA), como sendo um processo colectivo e participativo como deixa claro Hengemuhle (2004), quando afirma que: o princípio de uma boa gestão escolar participativa é o da construção colectiva, da representação, participação e co-responsabilidade de todos, possuindo objectivos comuns e procurando a harmonia e o consenso.

De forma, que as metas traçadas pelo Conselho de Escola Primaria de Corromana no que tange ao Processo de Ensino e Aprendizagem (PEA), sejam alcançadas com eficiência e eficácia.

## 5.2. Sugestões

Face aos dados achados e discutidos, recomenda-se o seguinte:

- ❖ Que a direcção da Escola Primaria de Corromana revitalize o órgão no sentido de encontrar membros competentes que possam ter um bom desempenho no Conselho de Escola com vista a melhorar o Processo de Ensino e Aprendizagem (PEA);
- ❖ Que haja criação de um ambiente de coordenação entre a Direcção da Escola Primaria de Corromana e o seu Conselho de Escola (CE);
- ❖ Que a direcção da Escola Primaria de Corromana ausculte mais as preocupações e sugestões referentes as adversidades apresentadas pelos Membros do Conselho de Escola (MCE) e pela comunidade escolar como um todo e procurar solucionar-las.
- ❖ Que a direcção lidere e promova a cultura da gestão participativa na Escola, em que estimula a participação activa de todos. Além de criar espaços colaborativos de diálogo para a expressão de ideias e opiniões.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, A. (2008). *Gestão participativa e práticas de envolvimento escolar* (2ª ed.). Lisboa: Horizonte Académico.
- Barbosa, R. S. (2015). *A gestão participativa* (1ª ed.). Vale: Revista da Universidade Vale.
- Carvalho, A., & Diogo, F. (1999). *Projecto educativo* (3ª ed.). Porto: Afrontamento.
- Cellard, A. (2008). *A análise documental: A pesquisa qualitativa – enfoques epistemológicos e metodológicos* (1ª ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Chiavenato, I. (2006). *Administração geral e pública* (6ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cunha, E. O. (2012). *A gestão escolar e sua relação com os resultados do IDEB: Um estudo em duas escolas municipais de Salvador* (1ª ed.). Salvador: Vozes
- Dalbério, M. C. B. (2008). *Gestão democrática e participação na escola pública* (1ª ed.). Madrid: Organização de Estados Iberoamericanos.
- Dalmás, Â. (2001). *Planeamento participativo na escola* (9ª ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- De Carvalho, A. M. C. (2010). *Alcançando o sucesso escolar: Factores que auxiliam nesta conquista* (1ª ed.). São Paulo: Autor.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage handbook of qualitative research* (4ª ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Fortuna, M. L. A. (2005). *Gestão escolar e subjectividade* (1ª ed.). São Paulo: Intertexto.
- Gil, M. (1995). *Metodologia de investigação científica* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Atlas.
- Hengemuhle, A. (2004). *Gestão de ensino e práticas pedagógicas* (1ª ed.). Rio de Janeiro: Vozes.
- Keith, S. (2005). *A escola participativa: O trabalho do gestor escolar* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Vozes.

- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Libâneo, J. C. (1993). *Didáctica* (1ª ed.). São Paulo: Cortez.
- Libâneo, J. C. (2002). *Educação escolar: Políticas* (2ª ed.). São Paulo: Cortez.
- Luck, H. (2002). *A escola participativa: O trabalho do gestor escolar* (1ª ed.). Rio de Janeiro: DP&A.
- Luck, H. (2008). *Gestão participativa na escola* (4ª ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Lück, H. (2012). *Liderança em gestão escolar* (1ª ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Machado, A. L. (1999). *Formação de gestores educacionais* (1ª ed.). São Paulo: Cenpec.
- Maia, B. P. (2008). *Gestão democrática e pedagógica* – (1ª ed.). Maputo: CADEP.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). São Paulo: Atlas S.A.
- Mendonça, D. J. M. (2012). *A influência da gestão no contexto escolar: Um estudo etnográfico numa organização educativa* (1ª ed.). Madeira: Universidade da Madeira.
- Moçambique. (1992). *Lei do Sistema Nacional de Educação* (1ª ed.). Maputo: Imprensa Nacional do Boletim da República.
- Moçambique, Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano. (2014). *Sistema Nacional de Educação – Reforma e Estruturação* (1ª ed.). Maputo: MINEDH.
- Muaprato, B. E. (2022). *Gestão participativa dos recursos financeiros alocados à escola: Caso da Escola Primária Completa de Mutomote-2 (2020–2021)* (1ª ed.). Maputo: Universidade Eduardo Mondlane.
- Mutumucio, I. (2008). *Módulos métodos de investigação* (1ª ed.). Maputo: Centro de Desenvolvimento Académico – UEM.

- Ngolo, M. C. (2016). *Estratégias de gestão escolar participativa na melhoria da qualidade de ensino na Escola Rei Mandume* (1ª ed.). Porto: Universidade Portucalense.
- Nogueira, N. (2005). *Família, escola e construção do sucesso educativo* (1ª ed.). Porto: Edições Pedagógicas.
- Pacheco, J. A. (1995). *O pensamento e a acção do professor* (1ª ed.). Porto: Porto Editora.
- Paro, V. H. (2000). *Gestão democrática da escola pública* (5ª ed.). São Paulo: Xamã.
- Parolin, I. (2003). *Psicologia da educação e relações escolares* (1ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Ramos, R. C., & Angst, F. A. (2020). *Gestão democrática na perspectiva dos membros de direcção de uma escola secundária de Lichinga* (1ª ed.). Nampula: Universidade Rovuma.
- Razão, Q. A. (2019). *Influência da gestão participativa na motivação da comunidade interna: Caso da Escola Secundária de Catembe – Maputo* (1ª ed.). Maputo: Universidade Eduardo Mondlane.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional* (9ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Silva, L. B. (2007). *Gestão escolar e democracia* (1ª ed.). Lisboa: Revista Espaço da Sophia.
- Soares, E. (2003). *Metodologia científica* (1ª ed.). São Paulo: Atlas S.A.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações* (2ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Tiba, I. (2001). *Disciplina, limites e desenvolvimento do aluno* (3ª ed.). São Paulo: Gente.
- Veiga, I. P. A. (2007). *Organização do trabalho pedagógico: Uma abordagem participativa* (2ª ed.). Campinas: Papyrus.

## APÊNDICES

### Guião de Entrevista

(Dirigido aos Membros representantes do Conselho de Escola)

**Objectivo:** O presente Guião de Entrevista destina-se a colher informações sobre “**Análise da Gestão escolar Participativa no Processo de Ensino e Aprendizagem (PEA) na Escola Primária de Corromana**”, tendo em vista a elaboração da Monografia Científica, como requisito para a obtenção do grau académico de Licenciatura em organização e Gestão da Educação. Antecipamos os agradecimentos pela colaboração.

1. No Conselho de Escola a que grupo está a representar?
2. Há quantos anos está a trabalhar como Membro de Conselho de Escola (MCE)?
3. Qual é o papel do Conselho de Escola (CE) como órgão colegial na escola?
4. Quais são as suas responsabilidades como membro de Conselho de Escola (CE)?
5. Em que actividades tem participado no Conselho de Escola (CE)?
6. Tem participado em todas as reuniões do Conselho de Escola (CE)?
7. Quais as principais motivações das reuniões do Conselho de Escola (C.E)?
8. Quais tem sido as discussões ao nível do Conselho de Escola (CE)?
9. Como tem sido a participação dos membros? Todos os membros do conselho têm tido palavra?
10. Que decisões o Conselho de Escola (CE) tem como principal preocupação?
11. As decisões tomadas têm sido colocadas em prática pela gestão da escola?
12. Que análise faz em relação ao cumprimento das decisões tomadas pelo Conselho de Escola (CE)?
13. Como Membro do Conselho de Escola (MCE), que avaliação faz em relação à sua participação e dos outros membros nas actividades escolares?
14. Como é que avalia o relacionamento entre a Direcção da Escola, os Professores, os Pais e/ou Encarregados de Educação e a Comunidade no que diz respeito aos assuntos relacionados com o Processo de Ensino-Aprendizagem (PEA)?
15. Qual é o seu sentimento em relação à participação dos Pais e/ou Encarregados de Educação e da Comunidade no Processo de Ensino-Aprendizagem (PEA)?
16. Qual a sua opinião sobre os aspectos a ter em conta para a garantia de uma Gestão Escolar Participativa voltada à melhoria do Processo de Ensino-Aprendizagem (PEA)?
17. Quais são as estratégias estão sendo implementadas para o aprimoramento da gestão escolar participativa no processo de ensino e aprendizagem (PEA)?

18. Que estratégia propõe para o melhoramento da gestão escolar participativa no Processo de Ensino e Aprendizagem (PEA)?
19. Quais são os avanços e fracassos das medidas implementadas na melhoria da gestão escolar participativa no Processo de Ensino e Aprendizagem (PEA)?

## ANEXOS

### Credencial para colecta de Dados



UNIVERSIDADE  
EDUARDO  
MONDLANE


FACULDADE DE EDUCAÇÃO

#### CREDENCIAL

Credencia-se Marinho Armando Álvaro<sup>1</sup>, estudante do curso de Licenciatura em Organizações e Gestão da Educação<sup>2</sup>, a contactar Escola Primária de Corromana-Mohumbi<sup>3</sup>, a fim de efectuar o levantamento de dados para<sup>4</sup> produção da Monografia.

Maputo, 15 de Setembro de 2023<sup>5</sup>

A Directora Adjunta para Graduação

  
Mestre Nilza Aurora Tarcisio César

(Assistente)



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