



A Participação do Conselho de Escola na Gestão Escolar: estudo de caso em uma das escolas básicas de Moçambique

The participation of the School Council in School Management: a case study in one of the basic schools in Mozambique

Almeida Meque Gomundanhe¹
Universidade Rovuma, Moçambique.

Sandra Inês Alberto Carlos Rosário²
Escola Básica de Malema-Sede, Moçambique.

Óscar Rosário Jorge Daniel³
Universidade Rovuma, Moçambique.

Resumo

Pretende-se com este estudo avaliar o nível de participação dos membros do Conselho de Escola na gestão escolar. Para o alcance deste objetivo, optou-se pela pesquisa qualitativa, suportada pela pesquisa bibliográfica. O processo de recolha de dados foi feito por meio da técnica de entrevista estruturada. A discussão dos resultados foi feita através das técnicas de análise de conteúdo e de triangulação de dados. Participaram desse estudo um Diretor da Escola; quatro representantes dos professores; um representante dos alunos; dois representantes dos pais e/ou encarregados de educação e três representantes da comunidade. Os resultados evidenciam que o número de representante de alguns membros que compõe o Conselho de Escola é incompleto; a participação dos membros desse órgão é garantida por meio de uma convocatória. Ademais, a participação dos membros na tomada de decisão e na gestão escolar não é inclusiva, por isso que os seus integrantes não se sentem satisfeitos.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Conselho de Escola; Participação.

¹Pós-Doutor em Educação. Universidade Rovuma. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0011-6399>.

Contato: agomundanhe@unirovuma.ac.mz

²Licenciada em Administração e Gestão Escolar. Escola Básica de Malema-Sede. Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-5616-1917>. Contato: saninesrosario@gmail.com.

³Doutor em Linguística. Universidade Rovuma. <https://orcid.org/0000-0002-5564-4538>. Contacto: odaniel@unirovuma.ac.mz.



Abstract

This study aims to evaluate the level of participation of School Council members in school management. To achieve this objective, was chosen a qualitative research approach, supported by bibliographic research. The Data collection was carried out using structured interviews. The discussion of the results was conducted using content analysis and data triangulation techniques. Participants in this study included a School Director; four teacher representatives; one student representative; two parent/guardian representatives; and three community representatives. The results show that the number of representatives from some members of the School Council is incomplete; the participation of members of this body is guaranteed through a summons. Furthermore, the participation of members in decision-making and school management is not inclusive, which is why its members do not feel satisfied.

Keywords: School management; School Council; Participation.

INTRODUÇÃO

A educação é inerente aos seres humanos. Ela pode ser entendida como sendo um processo organizado, sistemático e intencional que é garantida pela participação da comunidade, dos pais e de organizações diversas, de modo a conduzi-la com a qualidade necessária que a sociedade tecnológica da informação e do conhecimento demanda (Luck, 2009). Isso significa que a qualidade da educação que a sociedade deseja depende da participação ativa de todos.

A escola é uma organização social responsável pela educação formal. O sucesso do seu desempenho depende da participação ativa dos membros do Conselho de Escola. Em Moçambique, este órgão deliberativo foi introduzido por meio do Diploma Ministerial n.º 54/2003, de 28 de maio, com a “função de garantir a gestão democrática, solidária e corresponsável” (Chemana, 2023, p. 1) e pode ser definido, de acordo com o Diploma Ministerial nº 22/2023, de 22 de dezembro, como sendo

um órgão de consulta, monitoria e de fiscalização do estabelecimento de ensino, que funciona na escola em coordenação com os respetivos órgãos e tem como funções: (a) garantir uma gestão participativa e transparente; e (b) ajustar as diretrizes e as metas estabelecidas a nível central e local, à realidade da escola e da comunidade” (Moçambique, 2023, p. 11).

Pelo exposto, pode-se concluir que a criação de conselho de escola abre espaços para que os diferentes intervenientes da sociedade participem diretamente

no desenvolvimento e na organização da escola. Contudo, a abertura desses espaços

para aumentar a participação dos grupos de interesse (com a descentralização) não tem sido acompanhada pela adoção de estratégias complementares, que preservem entre outros aspetos, a inclusão, a participação, o equilíbrio entre os representantes dos diferentes segmentos, originando assim, a marginalização ou diminuição de influência de alguns atores sociais, reforçando o entendimento segundo o qual a descentralização não subentende necessariamente redistribuição de poder (Luluva, 2016, p. 18).

Esse entendimento pode transformar a participação em mera presença física ou ela pode não ser efetiva. Isso pode ocasionar a diluição das funções e a missão do conselho de escola. Como consequência disso, a escola pode não conhecer a melhoria do processo de ensino-aprendizagem desejada pela sociedade. Mas, qual é o nível de participação dos membros de Conselho de Escola na Gestão Escolar em uma das escolas básicas de Moçambique?

O presente estudo é importante, porque desperta nos diretores de escola sobre a necessidade de valorizar as decisões tomadas por consenso, nas reuniões do Conselho de Escola e demonstra a importância da participação dos membros desse órgão consultivo ou deliberativo para o alcance dos objetivos do processo de ensino-aprendizagem e, conseqüentemente, na promoção da qualidade de educação da escola, sobretudo a de escola básica que, segundo a Lei nº 18/2018, de 28 de dezembro, compreende o ensino primário (1º ciclo - 1ª a 3ª classes e o 2º ciclo - 4ª a 6ª classes) e o primeiro ciclo do ensino secundário (1º ciclo - 7ª a 9ª classes) (Moçambique, 2018).

Esse estudo teve como objetivo geral avaliar o nível de participação dos membros do conselho de escola na gestão escolar. E de forma específica visa: (i) caracterizar a composição do Conselho de Escola em uma escola básica de Moçambique; (ii) identificar os meios de comunicação usados para reunir os membros do Conselho de Escola; (iii) descrever os fatores que condicionam na participação do Conselho de Escola nas reuniões; e (iv) analisar o nível de satisfação dos membros do Conselho de Escola.

O presente estudo foi conduzido por meio das seguintes questões de pesquisa: (i) Qual é a composição do Conselho de Escola em uma escola básica de

Moçambique? (ii) Quais são os meios de comunicação que são utilizados para reunir os membros do Conselho de Escola? (iii) Quais são os fatores que condicionam na participação do Conselho de Escola nas reuniões? (iv) Qual é o nível de participação e de satisfação dos membros do Conselho de Escola?

Metodologicamente, optou-se pela pesquisa de natureza qualitativa, suportada pela pesquisa bibliográfica. O processo de recolha de dados foi realizado através da técnica de entrevista estruturada dirigida a alguns representantes dos pais e/ou encarregados de educação; um representante de alunos; um Diretor de Escola e os representantes da comunidade.

Em termos estruturais, o estudo é caracterizado por seguintes elementos: (i) Introdução – apresentou-se a contextualização de educação em Moçambique e do objeto de estudo, a descrição do problema e a metodologia que utilizamos para alcançar os objetivos da pesquisa; (ii) Revisão bibliográfica – discutiram-se os conceitos relacionados com o objeto de estudo; (iii) Metodologia – consistiu na descrição da natureza de pesquisa e as técnicas de recolha de dados que foram adotadas e foram apresentados os participantes da pesquisa; (iv) Resultados e discussões - foram analisados e discutidos os resultados à luz dos aspectos teóricos apresentados na revisão bibliográfica. E, finalmente, foram apresentadas as conclusões que refletem os resultados da pesquisa alinhados com os objetivos definidos e, igualmente, foram indicadas as referências que serviram de suporte para a conceção do referencial teórico.

REFERENCIAL TEÓRICO

Neste ponto, foram discutidos os aspetos teóricos relacionados com o conceito de gestão escolar; gestão democrática e conselho de escola.

Conceito de gestão escolar

Antes de se definir o conceito de gestão escolar, é fundamental que se discuta o conceito de gestão que é largamente usado nas organizações. Mas, o que é gestão? De acordo com Tamo (2006, p. 27), gestão é um “processo destinado a obter resultados com a utilização de todos ou de uma parte dos recursos da

organização”. Esse conceito pode ser também definido como sendo um processo “estruturado de forma a possibilitar a produção de bens e serviços com o empenho dos membros da organização [...]” (Reis, 2020, p. 21).

De forma geral, a gestão permite a melhoria do desempenho das organizações e o alcance dos seus objetivos. Mas, para tal, é importante o envolvimento e a dedicação de todos que trabalham na organização.

No campo educacional, a gestão constitui “um meio mais eficaz de *melhorar os padrões de ensino* e de criar escolas eficazes, porque é mais abrangente e procura corresponder às necessidades coletivas e às aspirações da comunidade” (Lemmer, 2006, p. 117).

Importa referir que a eficácia do processo de gestão depende de seguimento das funções que constam no quadro 1.

Quadro 1- Funções da gestão

Função	Descrição
Planeamento	Definir os objetivos para a organização e a forma como os mesmos devem ser atingidos, ou seja, é o processo de determinar previamente o que deve ser feito, como fazê-lo, quando, por quem e com que meios.
Organização	Especificar a explanação das interações entre os vários departamentos de uma organização de forma a atingir os objetivos predelineados e define as atividades efetuadas por cada membro.
Direção	Orientar e dirigir o comportamento dos membros da organização de forma a serem alcançados os objetivos organizacionais. A função da direção pode incluir a liderança que é capacidade de influenciar e motivar os liderados a atingirem o objetivo grupal, a comunicação que é o processo de permuta de informações, e a negociação no sentido de ser um processo dinâmico, que procura encontrar e estabelecer um compromisso equitativo e motivador, (para alcançar os objetivos desejados) e que possa satisfazer ambas as partes.
Controlo de gestão	Avaliar os resultados obtidos face aos objetivos planeados, e aplicar se necessário, medidas corretivas para colmatar os desvios.

Fonte: Reis (2020, p. 22).

As informações que constam no quadro 1 demonstram que uma boa gestão organizacional passa necessariamente da definição dos objetivos cujo seu alcance depende do nível de organização e de liderança. E depois da produção dos resultados, deve-se avaliar o nível de alcance dos objetivos definidos na primeira etapa ou função da gestão para que se tomem decisões sobre aquilo que não correu bem na organização. Isso significa que o sucesso ou desempenho de uma organização depende do nível de interação existente entre as funções de planeamento, organização, direção e controlo de gestão.

As escolas têm desenvolvido, no seu dia a dia, as atividades pedagógicas, didáticas e administrativo-financeiras. O sucesso dessas atividades depende da gestão escolar que, no entender de Abreu (2017, p. 6), é

Um processo interativo de organização da formação pedagógica dos professores para lidar os processos de desenvolvimento da produção e transmissão do saber e cultura aos estudantes, numa relação inovadora e dinâmica com a comunidade, no contexto estruturado, onde os objetivos sistemáticos, métodos, meios e metas estão definidos.

Portanto, a gestão escolar ajuda na organização e melhoria da atividade docente. Contudo, isso só será possível se a escola definir claramente os seus objetivos e as estratégias de trabalho; tiver recursos materiais e financeiros; e colaborar com a comunidade.

Participação democrática na gestão escolar

O alcance dos objetivos do processo de ensino-aprendizagem depende do modelo de gestão adotada pela escola. Entretanto, um dos modelos amplamente recomendado para a direção de uma instituição de ensino é a gestão democrática, porque ela “Constitui-se em uma maneira de conduzir uma dada instituição escolar com possibilidades de garantir participação, transparência e, sobretudo, democracia a todos que estão envolvidos na mesma” (Silva Filho; Coutinho, 2023, p. 218).

A democracia manifesta-se pela participação ativa dos membros envolvidos no processo de desenvolvimento da escola. Essa participação constitui-se, segundo Luck (2009, p. 71), “em uma expressão de responsabilidade social inerente à expressão da democracia”, embora Luluva (2016, p. 71) considere que a “Participação que se imagina completa corre risco de interromper o seu processo de construção” devido à falta de transferência no cumprimento das decisões tomadas na reunião do Conselho de Escola. Todavia, a participação dos representantes da sociedade deve ser tomada em consideração na gestão escolar, para que, por via disso, essa gestão seja democrática.

Entretanto, o que é gestão democrática? Conforme Luck (2009, p. 71), a gestão democrática pode ser definida como sendo um “Processo em que se criam

condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação” (Luck, 2009, p. 71). Diante disso, pode-se deduzir que a gestão democrática permite que as decisões tomadas sejam assumidas por todos os membros envolvidos na gestão da escola. Por outra, esse processo permite a participação coletiva que garante a produção de “Resultados cada vez mais significativos” (Silva Filho; Coutinho, 2023, p. 218) demandados pela sociedade. Por isso, a gestão democrática deve ser compreendida como uma condição de:

(i) aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de educação de qualidade; (ii) de estabelecimento de ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania, seguindo o exemplo dos adultos. Sobretudo, a gestão democrática se assenta na promoção de educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que oferta ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade atual, com perspectiva de futuro (Luck, 2009, p. 70).

Em geral, a gestão democrática promove a ligação entre escola, pais e/ou encarregados de educação e comunidade, permitindo a escola captar informações relacionadas com as necessidades da sociedade. Para tal, exige-se que “Todos os sujeitos envolvidos no processo educacional tenham vez e voz, sendo imprescindível uma liderança entre a equipe gestora com objetivo único” (Boschetti; Mota; Abreu, 2016, p.109) de promover a melhoria da qualidade de educação para todos os alunos.

Conselho de Escola e sua composição

As ações que são implementadas pela escola devem ser fruto das decisões tomadas pelo Conselho de Escola. Esse órgão é constituído por Diretor da Escola, professores, pessoal administrativo, alunos, comunidade, e pais e/ou encarregados de educação e é presidido por um membro do grupo de pais e/ou encarregados de educação ou um membro do grupo da comunidade (Moçambique, 2015). A

composição de Conselho de Escola depende do número de alunos que a escola possui, tal como se pode constatar na tabela 1.

Tabela 1 - Número de membros do Conselho de Escola conforme o tipo de escola

Grupo	Escola		
	Tipo 1 (+ de 1500 alunos)	Tipo 2 (500-1500 alunos)	Tipo 3 (< 500 alunos)
	Vagas	Vagas	Vagas
Diretor da escola	1	1	1
Representantes dos Professores	3	3	2
Representantes dos Alunos	4	4	3
Representantes do Pessoal técnico administrativo	1	1	1
Representante dos pais/encarregados Educação	8	8	6
Representantes da comunidade	4	4	3
Total	21	21	16

Fonte: Moçambique (2015, p. 8).

Os dados da tabela 1 revelam que os membros da sociedade estão representados na escola para viverem de perto os problemas enfrentados por essa instituição de ensino, pois, eles “fazem parte da gestão da escola e devem ter corresponsabilidades tanto nas decisões quanto na implementação das ações, no acompanhamento e nos resultados alcançados” (Fernandes; Kerbauy, 2022, p. 2979). Por isso, é fundamental que nas reuniões do Conselho de Escola se procure “[...] criar uma cultura de participação das comunidades escolar e local nas decisões que definam bons rumos à educação, a fim de que haja uma quebra de paradigma, no sentido de realizar uma verdadeira gestão democrática na escola (Fernandes; Pereira, 2016, p. 459) para que todos os membros do Conselho de Escola se sintam parte integrante da escola e responsáveis pelo desenvolvimento da mesma e, por conseguinte, pela melhoria do processo de ensino e aprendizagem dos alunos.

A participação de todos os membros do Conselho de Escola na vida da escola garante a “gestão participativa e transparente; o bom aproveitamento escolar; o bom desempenho dos professores; a participação ativa dos pais no acompanhamento do desempenho dos seus filhos/educandos e avaliação permanente da escola” (Moçambique, 2015, p. 7).

Em síntese, a participação dos membros do Conselho de Escola ajuda na melhoria do funcionamento da escola; do desempenho dos professores e da aprendizagem dos alunos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste estudo é avaliar o nível de participação dos membros do Conselho de Escola na gestão escolar. Esse estudo foi realizado em uma das escolas básicas localizada em Moçambique. Para o alcance desse objetivo, optou-se pela pesquisa qualitativa, suportada pela pesquisa bibliográfica. A Pesquisa qualitativa permitiu: (i) compreender como é que os participantes da pesquisa constroem os significados em torno do objeto de estudo; e (ii) descrever os mesmos significados. E, igualmente, permitiu aos pesquisadores interagir com os participantes de pesquisa de forma natural (Bogdan; Biklen, 1994; Amado, 2017). Já a pesquisa bibliográfica colocou aos pesquisadores em contato com os materiais anteriores (livros, artigos, documentos) que abordam o objeto de estudo. Esses materiais foram importantes na composição do referencial teórico relacionado com o objeto em estudo e discutir os resultados (Severino, 2007).

O processo de recolha de dados sobre o nível de participação dos membros do Conselho de Escola foi assegurado pela técnica de entrevista estruturada composta por questões previamente definidas e foi dirigida a um Diretor da Escola (DE); um representante de aluno (RA); três representantes da comunidade (RC); quatro representantes dos professores e dois representantes dos pais e/ou encarregados de educação (PEEd).

Para facilitar a discussão dos resultados, os dados foram organizados em seguintes categorias: (i) composição do Conselho de uma das escolas básicas de Moçambique; (ii) Participação dos membros do Conselho de Escola nas reuniões; (iii) Fatores que condicionam a participação dos membros do Conselho de Escola; e (iv) Satisfação dos membros de Conselho de Escola. Recorreu-se à técnica de análise de conteúdo para descrever e interpretar o sentido atribuído às respostas dadas pelos entrevistados (Guerra, 2006).

E, para se abranger a maior amplitude de descrição, explicação e compreensão do nível de participação dos participantes no estudo, recorreu-se à técnica de triangulação de dados. (Triviños, 1987).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esse ponto é dedicado à análise e discussão dos seguintes pontos: (i) Composição do Conselho de uma das escolas básicas de Moçambique; (ii) Participação dos membros do Conselho de Escola nas reuniões; (iii) Fatores que condicionam a participação dos membros do Conselho de Escola; e (iv) Satisfação dos membros de Conselho de Escola.

Composição do Conselho de uma das escolas básicas de Moçambique

O Conselho da Escola (CE) Básica que constitui o nosso campo de estudo, é composto por um total de 21 membros evidenciados na tabela 2.

Tabela 2 - Composição do Conselho de Escola

Membro do Conselho de Escola	Número de membros do CE
Director da Escola	1
Representantes dos professores	5
Representantes do pessoal administrativo	2
Representantes dos pais e/ou encarregados de educação	6
Representantes da comunidade	4
Representantes dos alunos	3
Total	21

Fonte: Pesquisadores, 2026.

Os dados da tabela 2 demonstram que a composição do Conselho de Escola não é igual. O número total de membros que compõe o Conselho de Escola coincide com o previsto no Manual de Apoio ao Conselho de Escola Primária, que é de 21, pese embora o número requerido para os representantes dos professores; o representante do pessoal administrativo; os representantes dos pais e/ou encarregados de educação e os representantes dos alunos não seja igual ao estabelecido nesse documento orientador, porque esse instrumento preconiza que, para o caso de representantes dos professores; do pessoal administrativo; dos pais e/ou encarregados de educação; e dos representantes dos alunos, o número deve

ser de três; um; oito e quatro, respetivamente (Moçambique, 2015). Entretanto, no Manual de Apoio ao Conselho de Escola Primária consta que

Nas escolas onde não haja número suficiente de representantes de cada grupo para preencher o Conselho de Escola conforme o estipulado no Regulamento de funcionamento dos Conselhos de Escola, este funcionará com a composição que for possível, mantendo-se a representatividade de todos os grupos existentes (Moçambique, 2015, p. 8).

Pelo exposto, pode-se afirmar que a composição do Conselho de Escola pode não ser a mesma em todas as escolas, porque depende do número de representantes. Mas, a insuficiência dos membros representantes da escola e da comunidade não impede que a escola constitua um Conselho de Escola cujo objetivo é “discutir e deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras no âmbito escolar” (Silva; Santos; Neto, 2025, p. 126).

Concluindo, os membros do Conselho de Escola intervêm em todas as áreas, com o propósito de contribuir para o bom funcionamento da instituição de ensino.

Participação dos membros do Conselho de Escola nas reuniões

Após a eleição dos membros do Conselho de Escola, é importante que eles participem em reuniões promovidas por esse órgão deliberativo. Mas, como é que os membros do Conselho de Escola tomam conhecimento da realização de reunião desse órgão? Depois de feita essa questão, os entrevistados responderam nos seguintes termos:

“Tenho participado sempre que for convocado. Muitas das vezes recebo convocatória através do meu filho [...]” (RC₃).

“Participo sim, sempre que me darem convocatória. Mas há vezes que me ligam quando for uma reunião urgente” (PEEd2).

“Quando eu não estiver doente ou com outra situação, sempre que me informam da reunião, participo” (RC₁)

“Sempre nos dão convocatória para as reuniões e tenho participado” (RA)

Os relatos dos representantes da comunidade (RC); dos pais e/ou encarregado de educação (PEEd) e um dos representantes dos alunos (RA) revelam que a sua participação em reuniões do Conselho de Escola é feita por meio de

convocatória que “Uma semana antes da reunião, o secretário sob orientação do presidente do Conselho de Escola, elabora e distribui a respectiva convocatória aos membros e/ou convidados” (Moçambique, 2015, p. 22). Esses relatos são confirmados por Diretor da Escola nos seguintes moldes:

“[...] os membros são informados sobre as reuniões através de todos os dispositivos disponíveis para manter a nossa comunicação e garantir a sua participação por meio de convocatória, mensagens e chamadas telefónicas.” (DE).

A expressão anterior evidencia que o Diretor da Escola tem recorrido a diversos meios de comunicação. Essa prática assegura a participação de todos ou a maior parte dos membros de Conselho de Escola e permite que as decisões tomadas durante as reuniões do Conselho de Escola sejam testemunhadas e assumidas por muitos membros pertencentes a esse órgão deliberativo.

O outro aspeto a destacar é que a participação dos membros do Conselho de Escola tem sido ativa, tal como podemos ler no depoimento a seguir:

“Os membros têm participado ativamente nas reuniões e atividades da escola, salvo se por força maior existir algo anormal, [...]” (DE).

O depoimento do Diretor demonstra que as decisões tomadas em reuniões do Conselho de Escola resultam de participação ativa de todos os membros. De acordo com Luck (2009, p. 70), “Dessa participação conjunta e organizada é que resulta a qualidade do ensino para todos, princípio da democratização da educação”. Neste contexto, a gestão escolar democrática adotada pela escola deve ser uma prática, porque “Constitui-se em uma maneira de conduzir uma dada instituição escolar com possibilidades de garantir participação, transparência e, sobretudo, democracia a todos que estão envolvidos na mesma” (Silva Filho; Coutinho, 2023, p. 218). Por isso, não se pode falar de gestão escolar democrática sem que se garanta a participação ativa dos membros do Conselho de Escola na tomada de decisões. Isto é, “Democracia e participação são dois termos inseparáveis, à medida que um conceito remete ao outro” (Luck, 2013, p. 54 *apud* Farias *et al.*, 2023, p. 5), porque “Na escola todos têm contribuições e saberes para compartilhar e que todos os

processos realizados nos espaços da escola são vivências formativas e cidadãs” (Dourado, 2003, p. 62 *apud* Silva Filho; Coutinho, 2023, p. 218).

De forma geral, a melhoria da qualidade de ensino deve ser consequência direta da participação ativa e do empenho de cada membro do Conselho de Escola, porquanto “O dia a dia requer um trabalho coletivo, exigindo que todos os sujeitos envolvidos no processo educacional tenham vez e voz, sendo imprescindível uma liderança entre a equipe gestora com objetivo único” (Boschetti; Mota; Abreu, 2016, p.109) de promover a melhoria da qualidade de ensino para todos os alunos. Para que tal aconteça, é necessário que o Diretor da Escola seja capaz de garantir a participação ativa dos membros do Conselho de Escola, tendo em conta a missão da Escola e deve procurar estimular “O melhor que existe nas pessoas ao redor, a partir de uma perspectiva proativa a respeito das mesmas e de sua atuação” (Luck, 2009, p. 76), com o objetivo de promover a melhoria do desempenho da Escola.

Fatores que condicionam a participação dos membros do Conselho de Escola

A gestão escolar democrática é caracterizada pela participação ativa dos representantes que compõem o Conselho de Escola. Questionados sobre os fatores que condicionam a sua participação no Conselho de Escola, os membros desse órgão deliberativo responderam da seguinte maneira:

“Penso eu que é pelo fato de muitas das vezes reunirmos para sermos informados e não debatermos, isso muitas das vezes desmotiva” (P4).

“Nós temos muitas ideias sobre o que a escola devia fazer, mas fica difícil implementar quando não somos nós quem tomamos as decisões” (PEEd2 e RC1).

“Falta de tempo e transporte” (RC₂ e RC₃).

As respostas anteriores indiciam que a participação ativa dos membros de Conselho de Escola pode ser negativamente afetada devido: (i) à falta de abertura de debate sobre os assuntos relacionados com a vida da escola; (ii) à não inclusão desses membros na tomada de decisões sobre os aspectos ligados à gestão da escola; e (iii) à sua indisponibilidade em participar nas reuniões do Conselho de Escola e a falta de meio de transporte que garanta a sua participação nos encontros marcados.

Os fatores anteriormente elencados demonstram que a gestão da escola não é transparente. Isso pode desmotivar os membros do Conselho de Escola a participar ativamente na gestão diária e no desenvolvimento da escola, porque o acompanhamento do cumprimento das decisões tomadas pelo Conselho de Escola não inclui os membros que compõem esse órgão. Desse modo, a participação dos membros de Conselho de Escola resume-se em uma simples marcação de presença, visto que as suas opiniões são ignoradas. Todavia, as decisões tomadas pelo Conselho de Escola são da responsabilidade de todos os membros e o seu cumprimento deve ser monitorada por todos os integrantes desse órgão, pois todos os membros do Conselho de Escola “Fazem parte da gestão da escola e devem ter corresponsabilidades tanto nas decisões quanto na implementação das ações, no acompanhamento e nos resultados alcançados” (Fernandes; Kerbauy, 2022, p. 2979). Por isso, é fundamental que nas reuniões do Conselho de Escola se procure “[...] criar uma cultura de participação das comunidades escolar e local nas decisões que definam bons rumos à educação, a fim de que haja uma quebra de paradigma, no sentido de realizar uma verdadeira gestão democrática na escola (Fernandes; Pereira, 2016, p. 459) e para que todos os membros do Conselho de Escola se sintam parte integrante da escola e responsáveis pelo desenvolvimento da escola e, por conseguinte, pela melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

Satisfação dos membros de Conselho de Escola

Esta categoria tinha como objetivo saber o nível de satisfação dos membros do Conselho de Escola, colocando a seguinte questão: “está satisfeito como membro do Conselho de Escola? Justifique”. A partir dessa questão, foram obtidas as seguintes respostas:

“Sim, pelo facto do CE tomar decisões adequadas para o bom funcionamento da escola” (P1).

“Sim, pelo facto de a escola andar bem” (P2).

As respostas dadas revelam que os Professores 1 e 2 estão satisfeitos em fazer parte do Conselho de Escola, porque as decisões tomadas pelos membros contribuem para a melhoria do desempenho da escola. Desse modo, a “integração da

escola com a comunidade e com os pais tem sido identificada como um fator importantíssimo para o bom funcionamento da escola e qualidade de seu processo educacional” (Luck, 2009, p. 78). Entretanto, um dos representantes dos professores (P3) e da comunidade afirmaram que não estão satisfeitos devido à ausência de alguns membros nas reuniões do Conselho de Escola e pela falta de contribuições dos pais e/ou encarregados de educação que poderiam influenciar na melhoria do funcionamento da escola, tal como se pode ler nos depoimentos a seguir:

“Não, pela falta de participação dos membros representantes dos pais/encarregados de educação e da comunidade” (RC2).

“Não, pelo facto de os pais/encarregados de educação não contribuírem para o bem da escola” (P3).

A resposta de um dos representantes da comunidade revela que alguns pais e/ou encarregados de educação e alguns representantes da comunidade (RC) não se fazem presentes nas reuniões do Conselho de Escola. Essa ausência pode denunciar que as reuniões do Conselho de Escola perderam interesse, porque os membros desse órgão deliberativo não encontram espaço para exporem as suas ideias que possam contribuir para a melhoria do funcionamento da escola, do desempenho dos professores e da aprendizagem dos alunos. Para se contornar esse desafio, é imprescindível que o Diretor da Escola adote uma liderança que permita que “Todos os participantes tenham espaço e usem para influenciar os rumos e as condições do desenvolvimento que se pretende promover” (Luck, 2009, p. 78) na escola.

A outra causa que gera insatisfação no seio dos membros do Conselho de Escola tem a ver com a forma como são tomadas as decisões e a definição de estratégias para o seu cumprimento, como se pode ler nas expressões dos dois representantes dos pais e/ou encarregados de educação:

“Não, pelo fato como são tomadas as decisões” (PEEd1).

“Não, pois há falta de cumprimento das decisões tomadas coletivamente por parte dos mesmos atores escolares” (PEEd2).

Os relatos dos pais e/ou encarregados de educação (PEEd1 e PEEd2) evidenciam que em reuniões de Conselho de Escola, as decisões tomadas não são

democráticas e o seu cumprimento é deficiente. Isso pode significar que elas não são assumidas por todos os membros do Conselho de Escola. Contudo, a tomada de decisão deve ser de responsabilidade de todos os membros “de modo que todos se sintam, em conjunto e de forma associada, autores e autoridades em seu âmbito de responsabilidade” (Luck, 2009, p. 85) e que o seu cumprimento deve ser integral e acompanhado por todos os envolvidos para “alcançar resultados satisfatórios no processo de ensino e aprendizagem” (Boschetti; Mota; Abreu, p. 109).

Por fim, um dos representantes da comunidade (RC3) não está satisfeito como membro de Conselho de Escola, porque “[...] *as nossas opiniões muitas das vezes não são levadas em conta*” (RC3).

O testemunho de um dos representantes da comunidade anterior mostra que as opiniões dos membros do Conselho de Escola não são valorizadas na tomada de decisões. Isso faz com que eles se sintam marginalizados. A desvalorização das opiniões dos membros pode condicionar a sua participação efetiva na gestão da escola, fazendo com que eles não contribuam com o seu saber para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem, visto que “A escola dificilmente encontrará aliados a partir de projetos e de posições não administrativamente subordinados, capazes de se envolverem na sua defesa, de se coligarem com os atores escolares e de amplificarem as suas vozes” (Lima, 2012, p. 8).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegado neste ponto, importa recordar que o objetivo geral do estudo foi avaliar o nível de participação dos membros do Conselho de Escola na gestão escolar e foi alcançado por meio da pesquisa qualitativa, combinada com a técnica de entrevista estruturada.

A partir dos resultados obtidos pode-se concluir que a composição do Conselho de Escola em estudo não responde totalmente a apresentada no Manual de Apoio ao Conselho de Primário. Mas, isso não impede que a escola constitua este órgão consultivo e deliberativo.

Existe um meio de comunicação e meios alternativos que garantem a participação dos membros de Conselho de Escola nas reuniões, mas constatou-se que esta não é efetiva e nem democrática.

E, igualmente, a partir dos resultados obtidos, notou-se que a insatisfação é patente no seio dos membros do Conselho de Escola, devido ao fato de as decisões tomadas em coletivo não serem levadas em consideração na melhoria do funcionamento da escola. Essa prática leva com que os integrantes desse órgão se sintam excluídos do cotidiano escolar, afetando, desse modo, a promoção da qualidade de ensino para todos os alunos.

Em suma, a gestão escolar promovida em uma das escolas básicas de Moçambique não é democrática. Nesse sentido, a gestão democrática está desligada da participação dos membros do Conselho de Escola. Assim, urge a necessidade de a liderança da escola criar um espaço de discussão democrática e que as decisões tomadas em Conselho de Escola sejam fruto de consenso alcançado e que elas sejam cumpridas e as ações que visam garantir o seu cumprimento sejam acompanhadas por todos os envolvidos.

Para os estudos futuros, sugere-se que se pesquise sobre como é feito o acompanhamento das ações resultantes das decisões tomadas em sede da reunião do colegiado.

REFERÊNCIAS

ABREU, João Paulo. **Manual de sou gestor de escola e agora?** Maputo: Alcance, 2017.

AMADO, João. **Manual de Investigação Qualitativa em Educação**. 3. ed. Coimbra: Imprensa Universitária de Coimbra, 2017.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.

BOSCHETTI, Vânia Regina; MOTA, Assislene Barros; ABREU, Dayse Lúcida de Freitas. Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, Santa Maria, v. 5, n. 10, p. 103–111, 2016. DOI: 10.5902/2318133822257. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/22257> . Acesso em: 7 mar. 2026.

CHEMANA, Célia Carlos. Gestão participativa democrática através do conselho escolar em Moçambique: práticas e desafios. **Revista Portuguesa de Investigação Educacional**, [S.l.]n. 26, p. 1-20, 2023. DOI: <https://doi.org/10.34632/investigacaoeducacional.2023.15931>. Acesso em: 7 mar. 2026.

FARIAS, Jaciene de Lima; SILVA, Ana Cláudia Pereira da; FRANÇA, Maria Fátima Moreira Oliveira; SILVA, Maria Letícia Cruz de Oliveira; Macêdo, Valcinete Pepino de. Gestão democrática na Escola Pública: possibilidades e desafios. *In IX Congresso Nacional de Educação, 2023, João Pessoa. Anais [...]* Campina Grande: Realize Editora, 2023. p. 1-11. Disponível em: https://ns1.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2023/TRABALHO_COMPLETO_EV185_MD1_ID17269_TB7020_13072023235607.pdf. Acesso em: 9 mar. 2026.

FERNANDES, José Munhoz; KERBAUY, Maria Teresa Miceli. A gestão democrática da escola pública brasileira: Uma breve análise do Prêmio Gestão Escolar. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 17, n. 4, p. 2966-2980, 2022. DOI: <https://doi.org/10.21723/riaee.v17i4.15340>. Acesso em: 7 mar. 2026.

FERNANDES, Sérgio Brasil; PEREIRA, Sueli Menezes. Gestão democrática: desafios e perspectivas. **Roteiro**, Joaçaba, v. 41, n. 2, p. 451-474, 2016. Disponível em: <https://10.18593/r.v41i2.9566>. Acesso em: 8 mar. 2026.

GUERRA, Isabel Carvalho. **Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo**: sentidos e formas de uso. Porto: Principia, 2006.

LEMMER, Eleanor. **Educação contemporânea**: questões e tendências globais. Maputo: Texto Editores, 2006.

LIMA, Licínio C. **Democratização da Escola, Participação Comunitária e Cidadania Crítica**. São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 2012, p. 1-10. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1822/34428>. Acesso em: 8 mar. 2026.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LULUVA, Samuel. **Políticas educacionais em Moçambique**: o Conselho de Escola como componente da gestão democrática da escola pública moçambicana (1975-2003). Maputo: Imprensa universitária, 2013.

MOÇAMBIQUE. **Diploma Ministerial nº 22/2023, de 22 de dezembro de 2023**. Maputo: Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano, 2023.

MOÇAMBIQUE. **Lei nº 18/2018, de 28 de dezembro de 2018**. Maputo: Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano, 2018. Disponível em: <https://mept.org.mz/wp-content/uploads/2021/09/Lei-18-2018-MOZAMBIQUE-Lei-sobre-o-Sistema-Nacional-de-Educacao.pdf>. Acesso em: 8 mar. 2026.

MOÇAMBIQUE. **Manual de Apoio ao Conselho de Escola Primária**. Maputo: Direcção Nacional do Ensino Primário - Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano, 2015.

REIS, Felipa Lopes. **Manual de Gestão das Organizações**: teoria e prática. Lisboa: Sílabos, 2020.

SEVERINO, António Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA FILHO, João Tavares da; COUTINHO, Diógenes José Gusmão. GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**. São Paulo, v.9, n.05, p. 217–229, 2023. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v9i5.9384>. Acesso em: 08 mar. 2026.

SILVA, Jadelma Gonçalves da; SANTOS, Francisca de Paula da C. dos; NETO, Tiago Leandro da Cruz. A importância do conselho escolar para o fortalecimento da gestão democrática na escola pública: o que apresentam as pesquisas do PPGE/CEDU/UFAL? **Cadernos Pedagógicos**, Maceió, v. 1, n. 2, p. 122-133, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.28998/cdp.v1i2.19780>. Acesso em: 9 marc. 2026.

TAMO, Kiamvu. **Introdução à Gestão das Organizações**: conceitos e estudos de casos. 2. ed. Luanda: Capatê-Publicações, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

Declaração de Autoria

Concepção, elaboração do manuscrito e discussão dos resultados: **A. M. Gomundanhe**.

Coleta de dados: **S. I. A. C. Rosário**.

Análise de dados, revisão linguística e aprovação: **Ó. R. J. Daniel**.