UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE

Extensão de Nacala

**A Participação Comunitária na Gestão dum Escola Primária Completa no Distrito de
Nacala- Porto.**

Dissertação submetida na Universidade Católica de Moçambique, extensão de Nacala como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em Gestão e Administração Educacional.

Estudante: Cacilda Afonso Majone Muyaya

Orientador: Prof. Doutor Mahomed Nazir Ibraimo

Nacala, Agosto de 2018

Índice

Índice de tabelas	iv
Declaração de Hora.....	v
Agradecimentos	vi
Dedicatória.....	vii
Lista de siglas e abreviaturas	viii
Resumo	ix
Abstract.....	x
INTRODUÇÃO	11
1.1. Problematização.....	13
1.2. Justificativa	15
1.3. Objectivos de pesquisa.....	16
1.3.1. Objectivo geral.....	16
1.3.2. Objectivos específicos	16
1.4. Questões de investigação	16
1.5. Delimitação do estudo.....	16
CAPITULO I: REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1. A escola como uma organização.....	17
2.2. Modelos de gestão escolar	20
2.2.1. Conceito de gestão	20
2.2.2. Modelo Centralizado.....	21
2.2.3. Modelo descentralizado	22
2.2.4. Desconcentração	24
2.3. Participação da Comunidade na Escola	25
2.3.1. Conceito de participação.....	25
2.3.2. Conceito de Comunidade.....	26
2.3.3. Tipos de participação	27
2.3.4. Participação democrática	31
2.3.5. Gestão escolar participativa	32
2.4. Organização e Funcionamento do Sistema Educativo	35
2.4.1. Órgãos de gestão na escola	35
2.4.2. Conselho de Escola como órgão de participação da comunidade.....	36
2.4.3. Funcionamento do Conselho de Escola.....	37

CAPITULO II: DESENHO METODOLÓGICO	41
3.1. Paradigma interpretativo	41
3.2. Metodologia qualitativa	42
3.3. Técnicas e instrumentos de colecta de dados.....	43
3.4. Sujeitos participantes	44
3.5. Procedimento de análise de dados	44
3.6. Considerações éticas	45
3.7. Caracterização do local de estudo.....	46
3.7.1. Localização geográfica	46
3.7.2. Historial da escola.....	46
3.7.3. Efectivo escolar.....	46
3.7.4. Limitações do estudo	47
CAPÍTULO III: APRESENTAÇÃO ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS ...	48
4.1. Notas introdutórias.....	48
4.2. Actividades desenvolvidas pela escola com a participação da comunidade.....	48
4.3. Órgãos de participação da comunidade na gestão da escola.....	55
4.4. Estratégias usadas pela escola para o envolvimento da comunidade	58
CAPÍTULO IV: CONCLUSÕES E SUGESTOES	57
5.1. Conclusões	57
5.2. Sugestoes.....	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
Apêndices	65
Apêndice 1: Guião de entrevista	66
Apêndice 2: Transcrição das respostas das entrevistas.....	67

Índice de tabelas

Tabela 1: Composição do Conselho de Escola.....	37
Tabela 2: Codificação da entrevista.....	45
Tabela 3: Efectivo escolar.....	47

Declaração de Honra

Declaro por minha honra que este trabalho de Dissertação de Mestrado, nunca foi apresentado em nenhuma instituição para a obtenção de qualquer grau académico e que ele constitui o resultado da minha investigação pessoal, e todas fontes consultadas estão devidamente mencionadas no final do mesmo.

Nacala-Porto, Agosto de 2018

Cacilda Afonso Majone Muyaya

Agradecimentos

À Deus, pelo dom gratuito da vida e fonte de toda energia para a realização deste trabalho e demais graças.

Ao meu orientador Professor Doutor Mahomed Nazir Ibraimo, pelo apoio incondicional no acompanhamento da presente dissertação.

A todo corpo docente e funcionários da Universidade Católica de Moçambique, extensão de Nacala pela sua dedicação na mediação do conhecimento e ferramentas úteis para a minha formação.

À minha família, aos meus pais, amigos e colegas por sua incansável colaboração e incentivo para o alcance dos meus objectivos.

À direcção daquele estabelecimento de ensino, por ter colaborado para que o estudo de campo se tornasse uma realidade.

A todos que de forma directa e indirectamente contribuíram para concretização do presente trabalho.

Dedicatória

Ao meu pai Afonso Majone Muyaya, “em memória”, minha mãe Marta Uaenda e aos meus irmãos.

Ao meu esposo e minhas filhas que, com muito carinho e apoio não mediram esforços para que eu chegasse a essa etapa da minha vida.

Aos meus colegas do curso de mestrado em Gestão e Administração Educacional, da extensão de Nacala, pessoas que convivi nesse espaço ao longo desses anos. A experiência de uma produção partilhada na comunhão com amigos nesses espaços foram uma das melhores experiências da minha formação académica.

Lista de siglas e abreviaturas

CE – Conselho de Escola

MEC – Ministério de Educação e Cultura

MEDH – Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano

MINED – Ministério de Educação

SNE – Sistema Nacional de Educação

Resumo

Em Moçambique assim como em qualquer parte do mundo, a escola no exercício de suas actividades deve ser uma instituição dinâmica que, acompanha o desenvolvimento socioeconómico, que trabalha como um sistema aberto, onde interage com o meio circundante de modo que os serviços por ela prestados possam responder às necessidades desse meio. Este facto passa pela tomada de consciência que o processo de ensino-aprendizagem não é uma actividade de exclusiva responsabilidade dos gestores escolares, professores e alunos, mas requer o envolvimento de toda comunidade como actores importantes na melhoria do ambiente escolar e conseqüentemente o incremento dos níveis de aprendizagem nos alunos. A lei nº 6/92 de 6 de Maio do sistema nacional de educação moçambicano que, reajusta o quadro geral do sistema educativo e adequa as disposições contidas na lei nº 4/83 de 23 de Março abre espaço para que os outros actores sociais (comunidades, cooperativas, empresas e privados) participem na promoção da educação. É neste contexto que em 2003 o Ministério da Educação institui o Conselho de Escola como órgão máximo com poder consultivo e deliberativo, com representação de todos segmentos da comunidade escolar, pois todas actividades a serem realizadas na escola devem ser analisadas e aprovadas por este órgão. Deste modo, desenvolveu-se a presente pesquisa subordinada ao tema “a participação comunitária na Gestão duma escola primária completa no Distrito de Nacala- Porto Como pergunta de partida procurou-se responder como é que a comunidade participa na gestão dum estabelecimento de ensino primário. O objectivo é analisar a participação da comunidade na gestão da escola. O estudo baseou-se na abordagem qualitativa, tendo envolvido 8 participantes, nomeadamente, gestores da escola, professores e representantes da comunidade. A entrevista constituiu a principal técnica de recolha de dados. Os resultados do estudo apontam que, existem vários órgãos ao nível da escola em que a comunidade participa na gestão da escola. Os resultados apontam ainda que, a comunidade participa activamente nas actividades desenvolvidas pela escola. O envolvimento dos membros do Conselho de Escola e de pais/mães de turma na disseminação de informações ligadas as actividades da escola, a boa receptividade dos gestores e professores constituem estratégias de envolvimento da comunidade na gestão da escola.

Palavras-chave: participação, comunidade, escola.

Abstract

In Mozambique as well as in any part of the world, the school in the exercise of their activities must be a dynamic institution that accompanies the socio-economic development, which works as an open system, where it interacts with the surrounding environment so that the services it provides can respond to the needs of that environment. This is the awareness that the teaching-learning process is not an activity of exclusive responsibility of school managers, teachers and students, but requires the involvement of the whole community as important players in improving the school environment and consequently the increasing levels of learning in students. The Law No 6/92 of 6 May of the Mozambican national education system, which resets the general framework of the educational system and the adequacy of the provisions contained in Law No 4/83 of 23 March opens space for the other social actors (communities, cooperatives, enterprises and private) to participate in the promotion of education. It is in this context that in 2003 the Ministry of Education establishes the School Council as an advisory body with power and deliberative, with representation from all segments of the school community, because all activities to be carried out at school must be reviewed and approved by this body. In this way, it developed the present research under the theme "Community participation in the management of a complete primary school in the district of Nacala-Porto. As a question of departure we sought to answer how it is that the Community participates in the management of a primary educational establishment. The objective is to analyze the participation of the Community in the management of the school. The study was based on a qualitative approach, having involved 8 participants, in particular, managers of the school, teachers and community representatives. The interview was the main technique for collecting data. The results of this study indicate that there are several components at the level of the school in which the Community participates in the management of the school. The results indicate that the Community participates actively in the activities carried out by the school. The involvement of members of the Board of school and of fathers/mothers of class in the dissemination of information connected with the activities of the school, good receptivity of managers and teachers are strategies for community involvement in the management of the school.

Key words: Participation, Community, School.

INTRODUÇÃO

Actualmente uma das grandes preocupações na área da educação reside na necessidade do envolvimento da comunidade escolar e outros actores sociais no processo de gestão da escola. Este facto justifica-se na medida em que a sociedade é a beneficiária directa dos serviços e resultados prestados pela escola. Deste modo, é fundamental que as escolas optem pela gestão participativa e democrática, envolvendo todos actores da sociedade, sobretudo nas actividades desenvolvidas, para que respondam as necessidades e exigências dessa mesma sociedade.

Para Libâneo (2015, p. 111), o envolvimento da comunidade na gestão escolar, significa valorizar as acções concretas dos profissionais na escola decorrentes da sua iniciativa, de seus interesses, de sua participação, dentro do contexto sociocultural da escola e reconhecer a necessidade e a pertinência da participação de outros actores em relação ao interesse público dos serviços educacionais prestados pelas instituições de ensino.

No sistema de ensino Moçambicano, a lei nº 6/92 de 6 de Maio, aponta no artigo 5 a pertinência da ligação entre a escola e a comunidade. A escola actua como um centro dinamizador do desenvolvimento socioeconómico e cultural da comunidade, recebendo desta, a orientação necessária para a realização de um ensino e formação que corresponde as exigências da actualidade.

Apesar de vários esforços levados a cabo pelo Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano, parceiros de cooperação, académicos e vários actores sociais, com vista a democratização da gestão escolar, em Moçambique, ainda reside no seio dos gestores escolares o receio e hesitações, de que por meio da participação da comunidade na escola, a sua autoridade fica “questionada” (Almeida, 2006, p. 56).

Por outro lado, a experiência demonstra que as reformas no sistema da educação, como em outros domínios, só podem ter êxito se encontrarem nas escolas um meio propício para sua efectivação. Assim as reformas necessitam da existência de uma real cultura de participação e gestão democrática. O funcionamento dos diferentes órgãos de gestão e as relações entre as partes poderá garantir que a escola se torne um centro de planificação, de implementação e de tomada de decisões com enfoque na gestão democrática (Libâneo, 2015).

É nesta perspectiva que se desenvolve o presente estudo subordinado ao tema “Participação Comunitária na Gestão da Escola Primária Completa da Cidade Alta no Distrito de Nacala- Porto O trabalho constitui uma dissertação de mestrado submetida na Universidade Católica de Moçambique, extensão de Nacala, como um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de mestre em Gestão e Administração Educacional.

Quanto a estrutura, o trabalho compreende uma introdução, onde consta a problematização, a justificativa, os objectivos da pesquisa, as questões de investigação e a delimitação do estudo. Apresenta também 4 capítulos. No primeiro capítulo consta a fundamentação teórica, onde se apresentam as abordagens teóricas que procuram responder de forma preliminar aos objectivos definidos, destacando a escola como organização, os modelos de gestão escolar, participação da comunidade na escola e organização e funcionamento do sistema educativo.

No segundo capítulo apresenta-se a metodologia usada que permitiu a concretização do presente trabalho. No terceiro capítulo consta a apresentação, análise e discussão de resultados. No quarto capítulo encontram-se as conclusões e sugestões. Em seguida apresentam-se as referências bibliográficas e por último os apêndices (guião de entrevista e transcrição das respostas das entrevistas).

1.1. Problematização

No passado, a escola era um espaço fechado e no processo de gestão a comunidade não fazia parte, os problemas da escola eram resolvidos pela direcção (Lemmer, 2006). No processo de ensino aprendizagem também os pais e encarregados de educação e a comunidade não tinham um papel activo. O professor ensinava e o aluno aprendia, guiando-se na base do programa de ensino e nas experiências da vida para educar e formar o homem novo. De acordo com o MEC (2005), quando os professores encontravam dificuldades para atingir seus objectivos de ensino, responsabilizavam sempre os pais, acusando de falta de controlo dos seus filhos, afirmando que estes não se aplicavam no estudo e não faziam as tarefas marcadas para a casa. Do lado dos pais, apontavam o professor como o responsável pela reprovação dos seus filhos e pelo seu mau comportamento.

Actualmente acredita-se que este isolamento das escolas e o não envolvimento da comunidade na resolução dos problemas da escola e nas questões ligadas ao processo de ensino-aprendizagem deve ser quebrado e a escola deve funcionar como um sistema aberto.

De acordo com Lück, Freitas, Girling e Keith (2012), é importante que no processo de resolução dos problemas da escola façam parte não só os membros de direcção, mas também os professores, os alunos e a comunidade local. Esta perspectiva passa pelo desenvolvimento de uma cultura de gestão partilhada.

Na perspectiva de Libâneo (2015), “a escola não pode ser mais uma instituição isolada em si mesma, separada da realidade circundante, mas integrada numa comunidade que interage com a vida social mais ampla” (p. 97). Esta perspectiva reforça a necessidade do envolvimento da comunidade nas actividades da escola.

A participação da comunidade na gestão da escola começa a fazer parte do sistema de educação moçambicano a partir dos anos 90 quando, o Ministério de Educação decide reajustar a lei 4/83 de 23 de Março. Nesta lei não havia espaço para a participação da comunidade na gestão da escola. Assim, o Ministério de educação introduziu a lei 6/92 de 6 de Maio como forma de reajustar o quadro legal do sistema educativo e criar condições legais para a participação da comunidade na gestão escolar.

É neste contexto que o MINED (2003), institui o conselho de escola como órgão executivo da escola e define-o como órgão máximo. Todas actividades realizadas na escola devem ser analisadas e aprovadas pelos membros do Conselho de Escola e, sem tal aprovação, elas não acontecem. Deste órgão fazem parte, o director, representantes dos professores, representantes do pessoal administrativo, representantes dos pais/encarregados de educação, representantes da comunidade e representantes dos alunos.

O Ministério de Educação ao criar este órgão, tornou na escola um espaço de gestão participativa e democrática, uma vez que toda comunidade escolar encontra neste órgão, uma oportunidade de contribuir com suas opiniões para a tomada de decisões, garantindo o bom funcionamento da escola.

Apesar da instituição deste órgão nas escolas com vista a imprimir uma gestão participativa, tem-se verificado que este órgão não funciona devidamente, de acordo com as competências instituídas. Ibraimo e Machado (2014) num estudo feito a partir de uma escola, afirmam que a participação dos membros do conselho de escola tem sido de forma passiva, uma vez que quando as opiniões são divergentes com as da direcção da escola, estas não são tidas em consideração. Por outro lado, os directores das escolas em vez de servirem-se do Conselho de Escola como o órgão para debate de opiniões que contribuem para o funcionamento da escola, estes aparecem com seus pontos já pré-definidos para serem debatidos, o que faz dos outros membros participantes passivos durante os encontros, servindo apenas para legitimar as ideias desta “classe dominante”.

Para além do conselho de escola, o MEC (2008) aponta que as comunidades locais, podem acompanhar o desenvolvimento das actividades através dos pais/mães de turma, que são indivíduos eleitos nas reuniões do princípio do ano. Estes participam nas reuniões de turmas para acompanharem todo o processo da turma, desde o aproveitamento pedagógico até o comportamento dos alunos. Também devem funcionar nas escolas as assembleias da escola que são espaços onde a comunidade pode fazer o acompanhamento das actividades da escola.

Diante do exposto, procuramos responder a seguinte questão de partida: *Como é que a comunidade participa na gestão duma Escola Primária Completa no Distrito de Nacala-Porto?*

1.2. Justificativa

A integração da comunidade local na vida social da escola tornou um factor importante para a sustentação das políticas educativas no contexto situacional e cultural, assegurando o exercício e a continuidade de tomada das decisões, na medida em que a participação, constitui um elemento substancial, na melhoria da qualidade de ensino (Delors, 1996).

A gestão educacional vem sendo nos últimos anos um tema bastante discutido e pesquisado, principalmente no que diz respeito à política de gestão democrática nos sistemas de ensino (Bacelar, 2008). Este debate tem sido reforçado devido ao reconhecimento da importância do envolvimento da comunidade local na gestão da escola, por ser esta a principal beneficiária dos serviços prestados pela escola.

É assim que o presente estudo tem interesse por um lado em analisar como a comunidade local participa na gestão da escola, e por outro lado, perceber até que ponto os gestores daquele estabelecimento de ensino criam condições para que os vários actores da comunidade escolar encontrem na escola um espaço de participação, com vista a melhoria do funcionamento da mesma.

O interesse pelo tema em estudo deve-se também da necessidade do aprofundamento do assunto, devido a experiência profissional em educação, a qual a proponente exerce sua actividade profissional a mais de 7 anos como docente de uma escola secundária e posteriormente técnica do Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Nacala-Porto. Por outro lado, o estudo pretende suscitar reflexões aos gestores escolares, professores, aos demais interessados na educação e aos leitores da necessidade de tomada de consciência da importância da planificação de actividades numa lógica de gestão participativa das escolas.

Salientar que esta pesquisa constituirá uma obra de consulta em matéria de gestão escolar, na medida em que as informações que constam dos resultados permitem a outros pesquisadores estudarem sobre a matéria e gestores escolares reflectirem em relação aos outros membros da Comunidade no processo de tomada de decisões.

1.3. Objectivos de pesquisa

1.3.1. Objectivo geral

- Analisar a participação da comunidade na gestão da Escola Primária Completa da Cidade Alta, em Nacala-Porto.

1.3.2. Objectivos específicos

- Identificar os órgãos de participação da comunidade na gestão da escola;
- Verificar os tipos de participação da comunidade na gestão escolar;
- Analisar as estratégias usadas pela escola para o envolvimento da comunidade na realização das actividades.

1.4. Questões de investigação

- Quais são os órgãos onde a comunidade participa na gestão da escola?
- Que tipos de participação da comunidade existem na gestão da escola?
- Que estratégias são usadas pela escola para o envolvimento da comunidade na realização das actividades?

1.5. Delimitação do estudo

O envolvimento da comunidade na gestão das escolas tem sido uma das maiores temáticas bastantes debatidas na actualidade, como um dos mecanismos para a melhoria do funcionamento das escolas. Foi nesta perspectiva que em 2003 o Ministério de Educação instituiu o Conselho de Escola para assegurar que haja uma gestão participativa nas escolas.

Apesar de vários esforços envidados pelo Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano, parceiros de cooperação e outros actores sociais, com vista a tornar a escola um centro de gestão participativa e democrática, ainda prevalecem situações de tomada de decisões unilateralmente por parte da dos gestores das escolas. Este trabalho visa entender como é operacionalizado o processo de tomada de decisões naquele estabelecimento de ensino primário, situada no centro desta urbe, no Distrito de Nacala-Porto.

CAPITULO I: REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, apresentamos várias abordagens teóricas como respostas preliminares às questões de investigação formuladas no capítulo anterior. Portanto, estas teorias sustentam a escola como um centro de gestão participativa, onde a comunidade escolar participa no processo de tomada de decisões. Tendo apresentado igualmente o conceito de participação e seus subtipos. Conselho de Escola e suas atribuições, como uma das formas práticas da gestão participativa nos estabelecimentos de ensino.

2.1. A escola como uma organização

De acordo com Libâneo (2015), “a escola é vista como uma unidade básica e espaço de realização dos objectivos e metas do sistema educativo” (p. 102). Para o dicionário ilustrativo de língua portuguesa (2001), escola é uma instituição que tem o cargo de educar, segundo programas e planos sistemáticos, os indivíduos nas diferentes idades da sua formação.

Na óptica de Formosinho (1986, citado por Borges, 2006, p. 24), “a escola é uma instituição privilegiada da sociedade que lhe é confiada o cuidado de transmitir às crianças os valores culturais, sociais e morais, consideradas indispensável à formação de um adulto ou da própria comunidade e a integração do meio social”. Pode-se dizer que a escola se apresenta como um espaço em que deve construir uma certa dinâmica de forma que constrói conhecimentos e que se adquire habilidades.

A escola como organização educativa detém um papel fundamental, especialmente neste século, que se caracteriza pela incerteza e pelos desafios face ao futuro. A escola hoje, como qualquer organização, tem de comprometer-se com o sucesso, com a responsabilização e com a qualidade, prestando contas e promovendo a já referida cultura de participação activa, dinâmica e aberta ao meio e a todos os actores educativos (Gouveia, 2009, p. 17).

Portanto, a escola é um espaço social interactivo de troca de experiências, onde os indivíduos constroem conhecimentos e adquirem habilidades e capacidades específicas de uma determinada área do saber e, desenvolvem atitudes e valores úteis para a sociedade por onde o indivíduo se encontra.

As pesquisas em educação apontam que a escola nos anos de 1960 a 1970 era um instrumento que fomentava a desigualdade social, uma vez que propiciava diferenças nas aprendizagens. Mas por volta de 1980 a escola voltou a ter uma importância social reconhecida, passando a ser um meio de elevação do nível cultural, de formação para a cidadania e o desenvolvimento do conhecimento e capacidades para enfrentar as condições adversas da vida (Libâneo, 2015).

É assim que as escolas enquanto organizações educativas ganham dimensão própria, como um lugar onde se tomam importantes decisões educativas, curriculares e pedagógicas” (Nóvoa, 1995).

É importante olhar a escola não como uma coisa em si mesmo, dotada de identidade própria, mas como um “organismo vivo” que interage com o meio circundante, ou seja, um sistema aberto que através do processo de ensino-aprendizagem troca significações da comunidade para a escola e vice-versa. Neste contexto, falar da escola é imprescindível fazer alusão da comunidade, pois para o sucesso das políticas educativas a serem implementadas na escola, dependerá do contexto socioeconómico onde ela ocorre.

A sociedade moderna é uma sociedade de organizações. As organizações rodeiam-nos: nascemos, vivemos e morreremos nelas e só delas escapamos quando “dormimos”. As organizações têm assim, uma profunda influência sobre os indivíduos, as comunidades e a sociedade geral (Gaspar & Diogo, 2010, p. 14).

Na perspectiva de Chiavenato (2009, p. 8) “a organização é um sistema de actividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas”. Portanto, as pessoas envolvidas nas organizações devem se comunicar, estando dispostas a participar com acção conjunta de modo a alcançar um objectivo comum.

Para Gaspar e Diogo (2010, p. 15) o traço característico de qualquer organização social é pelo facto de estar constituído por um certo número de pessoas aglutinadas por uma finalidade específica de alcançar certos objectivos, o que requer a definição de normas e procedimentos para regular o seu funcionamento. Os mesmos autores apontam a escola como uma organização porque, para além de nela estarem presentes as variáveis básicas de qualquer organização (tarefas, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente), nela podem se identificar os seguintes traços:

- **Grupo de pessoas:** alunos, professores, funcionários administrativos e auxiliares da acção educativa;
- **Finalidades explícitas:** educar, instruir, socializar, estimular o desenvolvimento individual.
- **Divisão de trabalho:** entre a direcção e os demais membros; entre os professores (cada um na sua especialidade, sobretudo no ensino secundário), entre os funcionários.
- **Regulação das atribuições e competências de cada membro:** a lei, os regulamentos, as chefias restabelecem a quem compete o quê e definem processos e procedimentos a seguir;
- **Hierarquização das funções:** as funções técnicas (ensinar, por exemplo) estão subordinadas as funções de coordenação e ambas se subordinam às funções de direcção;
- **Ordenação das relações interpessoais:** os regulamentos consagram os direitos e deveres de cada categoria de membros, definem os canais e os procedimentos de comunicação, regulam as interacções e os modos de articulação e coordenação entre os sectores;
- **Estrutura independente dos indivíduos concretos:** a hierarquia de postos e poderes dos organigramas permanece a mesma quando as pessoas que os ocupam mudam; a cadeia de comando-obediência não varia com as pessoas que ocupam os vários escalões hierárquicos.

Para Gouveia (2009) a escola como organização educativa detém um papel fundamental, especialmente neste século, que se caracteriza pela incerteza e pelos desafios face ao futuro. A escola hoje, como qualquer organização, tem de comprometer-se com o sucesso, com a responsabilização e com a qualidade, prestando contas e promovendo a já referida cultura de participação activa, dinâmica e aberta ao meio e a todos os actores educativos.

Assim como todas outras organizações, uma unidade social construída intencionalmente para prosseguir fins determinados e integrando pessoas e recursos com as respectivas interacções e condicionamentos recíprocos, a escola possui marcas irreduzíveis que as singularizam nos universos organizacionais. Daí que no seu funcionamento, deve assegurar que os diversos intervenientes da comunidade escolar encontrem na escola espaço de participação, o que poderá resultar na melhoria dos seus resultados.

2.2. Modelos de Gestão Escolar

2.2.1. Conceito de gestão

Actualmente, a questão da gestão tem sido uma das maiores preocupações das organizações. Este facto reside na tomada de consciência da importância das acções gerências na criação e melhoria de ambientes de trabalho que permite a predisposição dos colaboradores na execução das suas tarefas e conseqüente incremento dos níveis de produção e produtividade.

Na perspectiva de Santos (2008) a gestão é um processo contínuo e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo, através do qual as organizações determinam “onde estão”, para “onde querem ir” e “como lá vão chegar”. Esta age em conformidade com as alterações ocorridas no seu meio envolvente e na preferência dos clientes.

Segundo Libâneo (2015) a “gestão é actividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objectivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos” (p. 88). Este facto, requer a adopção de um conjunto de processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar.

Portanto, a gestão é uma actividade complexa que, requer por parte dos gestores, um processo adaptativo a realidade local, que consiste em planear, organizar, dirigir e controlar os recursos da organização para o alcance dos objectivos preestabelecidos de forma sustentável. Para tal, é necessário o envolvimento de todos intervenientes da organização (gestores, técnicos, e da comunidade local), no processo de planeamento e de tomada de decisões para garantir o ajustamento à realidade, propiciando o funcionamento pleno da organização.

Todas as demais funções da organização (o planeamento, a estrutura organizacional, a direcção e avaliação) estão referidas ao processo eficaz de tomada de decisões (Griffiths, 1974, citado por Libâneo, 2015, p. 88). Portanto, o processo de tomada de decisões é fundamental para o funcionamento de qualquer organização, daí a necessidade de que essa decisão seja acertada para garantir não só o alcance dos objectivos, mas também a melhoria do ambiente organizacional.

Nóvoa (1995) refere que actualmente, a gestão já ultrapassou as formas racionais, técnicas e mecanicistas que lhe caracterizaram durante os tempos remotos. Nunca considerarmos a gestão como uma actividade puramente técnica, divorciada dos valores e objectivos educacionais, um receio sentido por muitos dos actores escolares. A gestão deve ser antes tomada como uma actividade que pode facilitar e estruturar a definição de objectivos e que pode igualmente dar-lhes expressão prática.

Portanto, a gestão escolar nos dias de hoje representa um enorme desafio, pois não é uma tarefa que se baseia apenas na aplicação de conhecimentos científicos, mas sim uma tarefa dotada da necessidade do reconhecimento das relações humanas como fundamentais para o sucesso da actividade escolar. A escola é desafiada com a necessidade de torna-la significativa aos utentes, acompanhando a dinâmica da sociedade, tornando a gestão escolar uma tarefa cada vez complexa.

2.2.2. Modelo Centralizado

Uma necessidade fundamental nos estudos organizacionais é, a compreensão das políticas educativas assentes nos modelos de administração do sistema educativo, de modo a perceber-se as concepções de escola iminentes e os papéis reservados aos actores e à comunidade educativa na governação, numa relação de modelos político-administrativos e modelos de administração da escola (Formosinho, 1989). Este autor destaca dois modelos de administração de sistemas educativos: o modelo centralizado e o modelo descentralizado.

Segundo Amaral (2008), a noção de centralização e descentralização varia no plano jurídico e no plano político-administrativo, estabelecendo-se diferenças: No plano jurídico segundo o *sistema centralizado*, todas as atribuições administrativas são por lei conferidas ao Estado, não existindo, portanto, quaisquer outras pessoas colectivas públicas incumbidas do exercício da função administrativa.

Para Formosinho (1989), o modelo de administração centralizado do sistema de ensino caracteriza-se pela concentração das decisões no topo do sistema com uma subordinação dos escalões intermédios e inferiores aos quais se reservam meras funções de execução, revelando-se cada vez mais ineficaz e inadequado aos objectivos do sistema educativo.

Na perspectiva de Chiavenato (2009), "centralização significa que a autoridade para decidir esta localizada no topo da organização (...). A centralização promove a retenção do processo decisório na cúpula da organização" (p. 303). Na centralização todas as decisões importantes são tomadas ao nível dos serviços centrais, os serviços locais do Estado têm como única tarefa que é a de executar as tarefas e ordens ou instruções vindas do topo.

Portanto, a centralização como um modelo de gestão retira dos intervenientes o poder de decisão, passando apenas de mero executores das actividades de sua responsabilidade como forma de cumprimento de programas já definidos pelo topo da organização, o que faz deles participantes passivos, sem poder de influenciar para operar mudanças.

“A tradicional centralização política e administrativa e o correspondente controlo político-administrativo da escola, sem tradição de autonomia, configuram um centralismo educativo comandado por aparelho administrativo central (o Ministério de Educação) que todos atacam (e que ninguém parece agradar), mas que tem resistido obstinadamente mesmo aos propósitos reformistas dos seus responsáveis políticos” (Lima, 2011, p. 40-41).

Entretanto, Formosinho (2005) aponta que seria impossível dizer que todas as decisões são tomadas centralmente mas as mais importantes como é o caso do currículo, contratação de professores, definição dos conteúdos e outras, são tomadas a este nível, cabendo à escola apenas cumprir com as orientações definidas pelo centro. Nesta perspectiva, as escolas, funcionando na dependência dos serviços centrais do Ministério da Educação, são vistas numa concepção de democracia centralizada, como serviços locais do Estado na medida em que são centros de reprodução das decisões tomadas centralmente.

2.2.3. Modelo descentralizado

Na perspectiva de Amaral (2008), no sistema descentralizado, a função administrativa está confiada não apenas ao Estado, mas também a outras pessoas colectivas territoriais como as autarquias locais. Deste modo, entende-se que os conceitos de centralização e descentralização, em sentido jurídico, são conceitos puros ou absolutos, isto é, ou existe uma ou existe a outra. Enquanto Silvestre (2010) refere que a descentralização é um processo em que se procura desenvolver a eficiência dentro de um sistema e, também, a promoção da justiça social

No entanto, a Descentralização surge para fazer face à centralização de poderes ao nível das instituições públicas, como forma de criação de mecanismos abertos de gestão, de modo a suprir as diferentes necessidades referentes ao alcance dos objectivos previamente traçados. O modelo descentralizado na gestão do sistema educativo permite que os vários intervenientes da sociedade possam participar no processo decisório, contribuindo com suas ideias e acções para a melhoria do ambiente escolar e conseqüente aprendizagem.

A política da educação em Moçambique no âmbito da descentralização, tem vindo a sofrer alterações para acompanhar o desenvolvimento e responder às exigências da sociedade. É nesta perspectiva que a lei nº 6/92 de 6 de Maio, surge para reajustar o quadro geral do sistema educativo e adequar as disposições contidas na lei anterior às exigências actuais, no que diz respeito aos aspectos pedagógicos e organizacionais. Esta lei abre espaço para que os outros actores sociais (comunidades, cooperativas, empresas, privados) participem na promoção da educação, uma vez que a lei nº 4/83 de 23 de Março atribuía o Estado como a única entidade dotada desse papel.

É importante realçar que tanto, a lei nº 4/83 de 23 de Março assim como a lei nº 6/92 de 6 de Maio, estabelecem nos Artigos 6 e 5, nos seus números 2 e 3, respectivamente, a responsabilidade dos pais, a família, dos órgãos locais do poder e as instituições económicas e sociais a contribuírem para o sucesso da escolaridade obrigatória, promovendo a inscrição das crianças em idade escolar, apoiando-as nos estudos, evitando as desistências, sobretudo, antes de completarem as sete classes do ensino primário

O Sistema Educacional em Moçambique tende a caminhar para a adopção de um sistema de gestão descentralizada o que vai permitir, ao nível das escolas, que os directores e seus colaboradores cumpram com os objectivos traçados pelo Ministério da Educação, através da adaptação da sua gestão tendo em vista a realidade que as instituições escolares apresentam (Uaciquete, 2011).

Para Formosinho (2005), o crescente aumento do número de alunos, professores e das escolas face às políticas de democratização da área educacional, faz com que os sistemas educativos possam adoptar os processos de descentralização, para garantir o funcionamento pleno das escolas, tarefa que se mostra inadequada através de modelos centralizados.

Importa referir ainda que a descentralização do sistema educativo, em Moçambique, é um caminho ainda por percorrer, na medida em que o processo de descentralização requer adaptação e aperfeiçoamento, sem por em causa os princípios de unidade nacional, da política nacional do ensino e das competências que se pretendem com que os alunos adquiram ao terminarem um determinado nível de ensino.

A lei 6/92 de 6 de Maio, no seu Artigo 36, refere que o Ministério da Educação tem a responsabilidade de planificar, dirigir e controlar a administração do Sistema Nacional de Educação, procurando assegurar a sua unidade, possibilitando, assim, sempre que necessário, introduzir adaptações de carácter regional aos currículos e programas nacionais por forma a garantir uma melhor qualidade nos alunos, mas isso sem contrariar os princípios, objectivos concebidos pelo Sistema Nacional de Educação. Esta perspectiva ainda remete o poder de tomada de decisões no topo da instituição.

2.2.4. Desconcentração

A descentralização do sistema educacional em Moçambique é algo já plasmado pelo Ministério da Educação nos seus documentos mas que não chega a se efectivar, pois, o que se vivencia é a desconcentração, como um processo que está sendo efectivado desde os programas curriculares até à gestão das escolas como um todo, mas estando dependente do envolvimento de todos actores no processo de gestão, através da democratização do sistema, procurando atingir os objectivos preconizados para o sistema educacional moçambicano, caracterizando-se assim pela tentativa da autonomia das escolas como forma de suprir as diferentes inquietudes que o sistema educacional enfrenta no seu dia-a-dia para a concretização das políticas educacionais ao nível nacional, uma vez que a educação é, segundo o governo moçambicano, um direito de todo o cidadão (Uaciquete, 2011).

Para tornar a educação um produto de consumo colectivo, passa necessariamente pela desconcentração, o que pressupõe a atribuição de certas responsabilidades aos diversos níveis de gestão educacional, tomando consciência de que não é possível efectivar-se a descentralização na sua totalidade.

Lück (2000) entende que facto está relacionado com o entendimento de que apenas localmente é possível promover a gestão da escola e do processo educacional pelo qual é responsável, tendo em vista que, sendo a escola uma organização social e o processo

educacional que promove, altamente dinâmico, qualquer esforço centralizado e distante estaria fadado ao fracasso, como de fato, tem-se verificado. Também, é sobretudo como reconhecimento da força dos movimentos democráticos, como condição de transformação e desenvolvimento social.

2.3. Participação da Comunidade na escola

2.3.1. Conceito de participação

De acordo com Lück (2002, p. 82), 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 social, de sua cultura de seus resultados, poder esse resultante de uma competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe são afectas.

Dalmás (1994), vê na participação a garantia da eficácia colectiva, condição de felicidade individual e de exercício da cidadania, daí que ela não pode ser delegada, mas sim executada.

A participação é um dever de todos membros envolvidos numa determinada unidade social, e não pode ser considerada como tarefa de uns em detrimento dos outros, daí que exige o envolvimento de todos actores sociais.

O conceito de participação no processo educativo, para Horta (1978, citado por Dalmas, 1994), “(...) assume seu verdadeiro sentido quando indica uma presença activa de todos interessados no processo de tomada de decisões, na execução e na avaliação de todas actividades relacionadas com a definição dos objectivos, a organização e o funcionamento do sistema educativo em seus diferentes níveis” (p. 21).

A participação proporciona um melhor conhecimento dos objectivos e metas, da estrutura organizacional e da sua dinâmica das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais (Libâneo, 2015).

Dada a tendência burocrática e centralizadora ainda vigente na cultura organizacional escolar, não há apoio verdadeiramente dito na gestão escolar, os gestores ocupam-se com as questões administrativas, os professores limitam-se nas suas responsabilidades de sala

de aula, enquanto os pais e a comunidade em geral, a sua participação é, na maioria das vezes, apenas desejada para tratar questões periféricas da vida escolar como, por exemplo, aspectos e matérias da escola (Costa, 2015; Libâneo, 2015).

Libâneo (2015), salienta que a participação significa a actuação dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si. Há participação como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo-se como prática formativa, como elemento pedagógico, metodológico e curricular. Há participação como processo organizacional em que os profissionais e usuários da escola compartilham institucionalmente, certos processos de tomada de decisões.

Portanto, para haver uma participação efectiva da comunidade escolar e de outros actores interessados na educação no processo de tomada de decisões na escola, passa necessariamente pela sua autonomia administrativa e financeira, não se submetendo a comandos de entidades hierarquicamente superiores, o que muitas vezes tem inibido a iniciativas criativas para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem.

2.3.2. Conceito de comunidade

O conceito de comunidade é familiar aos antropólogos e sociólogos, enquanto instrumento eficaz para a análise de microssistemas, e tem vindo progressivamente a ser usado pelos historiadores para o enquadramento de estudos locais. Tem-se tornado também num ponto de convergência das abordagens destas três disciplinas. No entanto, o conceito de «comunidade» é notoriamente uma palavra que varia de contexto para contexto. Uma vez refere-se a algo existente no mundo real, outras vezes a um artifício para dar forma à investigação e ainda outras vezes ao produto final desta. Neste último sentido, pode dizer-se que uma comunidade é uma construção hipotética produzida por cada disciplina de acordo com as suas próprias finalidades e pressupostos (Brandão & Feijó, 1984).

Peruzzo e Volpato (2009) consideram que as características da comunidade podem estar relacionadas a três géneros de comunidades: a) parentesco; b) vizinhança e c) amizade. O parentesco relaciona-se aos laços de sangue e à vida comum em uma mesma casa, mas podem não se limitar à proximidade física. Esse sentimento pode existir por si mesmo com o afastamento físico, entretanto, as pessoas sempre estarão à procura da presença física e real da família, do parentesco. A vizinhança caracteriza-se pela vida em comum entre

peças próximas da qual nasce um sentimento mútuo de confiança, de favores etc. Dificilmente isso se mantém sem a proximidade física.

A amizade está ligada aos laços criados nas condições de trabalho ou no modo de pensar. Nasce das preferências Entre profissionais de uma mesma área ou daqueles que partilham da mesma fé, trabalham pela mesma causa e reconhecem-se entre si.

Estas três perspectivas apresentadas por Peruzzo e Volpato verificam-se cumulativamente dentro do contexto de comunidade escolar, na medida em que a participação nas actividades desenvolvidas pela escola dos diversos segmentos que compõem a escola encontra-se motivados por pelo menos um destes géneros acima indicados (parentesco, vizinhança ou amizade).

2.3.3. Tipos de participação

É importante salientar que a participação da comunidade nos órgãos de decisão da escola é uma condição fundamental não só para a melhoria do funcionamento da escola, mas também, para transmitir aos alunos o espírito de convivência em sociedade. Na óptica de Silva (2006), a participação garante o controle da autoridade pelo povo. A participação da comunidade na fiscalização dos serviços públicos, além de dificultar a corrupção e a má gestão de fundos, promove a melhoria desses serviços em qualidade e em oportunidade.

Neste trabalho nos basearemos nos tipos de participação de acordo com classificação de Lima (2011, p. 80-88). Este autor classifica a participação em 4 critérios: quanto a democraticidade, a regulamentação, o envolvimento e quanto a orientação.

- a) ***Quanto a democraticidade*** – a participação representa uma forma de limitar certos tipos de poder e de superar certas formas de governo, garantindo a expressão de diferentes interesses e sua concorrência democrática em termos de influência no processo de tomada de decisões. Distingue-se: participação directa e indirecta.
- *A participação directa*, a que qualquer indivíduo tem a possibilidade de intervir de forma directa no processo de tomada de decisão. Esta é realizada normalmente pelo exercício do direito ao voto e segundo critérios estabelecidos. Este tipo de participação tem a característica peculiar de dispensar a mediação e a representação de interesses e de poder, ser actualizada em diversos níveis organizacionais dentro de certas áreas de autonomia.

- *Participação indirecta*, é uma forma de participação mediatizada, acontece por intermédio de representantes que são designados segundo alguns critérios, como eleição directa por todos os membros da organização, ou algumas categorias, eleição no âmbito de certos departamentos, eleição individual. Neste tipo de participação, parte-se do princípio de que torna-se inviável fazer os vários actores da organização participar directamente no processo de tomada de decisão.
- b) ***Quanto a regulamentação*** – é uma participação organizada que carece de regulamentação. A existência de regras de participação constitui não só um requisito organizacional, como também uma base de legitimação importante e uma garantia de que os actores e principalmente, os subordinados, podem reivindicar e assumir determinadas formas de intervenção a nível organizacional. Distingue: “participação formal, participação não-formal e participação informal”.
- A *participação formal*, diz respeito à participação decretada na medida em que é sujeita a regras formais-legais que são instituídas e regulamentadas em documentos e que assumem um carácter muito preciso e tendem a impor orientações e limitações que devem ser observadas. Esta participação é organizada e estruturada por regras formais que consagram o direito a todos indivíduos de participar nos processos de tomada de decisão.
 - A *participação não-formal*, é aquela em que o conjunto de regras tomadas como base são menos estruturadas formalmente e são produzidas pela própria organização em documentos. A intervenção dos actores na produção de tais regras para a participação pode ser maior. Neste tipo de participação, a produção de regras acontece em articulação com as disposições legalmente instituídas, tomando-se em consideração as regras para a participação praticada e em outras vezes elas podem até ser contraditórios com aquelas formalmente instituídas.
 - A *participação informal*, é aquela que é realizada tendo como referência regras não estruturadas formalmente e que emerge na/da acção organizacional. Tais regras por vezes podem não ser percebidas, mas constituem orientações actualizadas para acções subsequentes. Assim, os actores orientam-se na organização por oposição ou complementaridade às regras formalmente estabelecidas que, enquanto tal, podem estar desajustadas, serem insuficientes ou mesmo indesejáveis.

- c) **Quanto ao envolvimento** – toda participação acarreta algum tipo de envolvimento, quer este seja traduzido em forma de acção e de comprometimento, sendo possível classificar o modo como um actor ou grupo/categoria de actores participam na organização. Distingue-se: participação activa, reservada e passiva.
- *Participação activa*, é aquela que, não desprezando as formas de participação formal, procura desenvolver outras formas que podem ser traduzidas num elevado envolvimento na organização, a nível individual e colectivo. A participação activa traduz uma capacidade de mobilização dos actores para a acção, conhecimento aprofundado de direitos, deveres e possibilidades de participação e resulta na capacidade de influenciar a tomada de decisão, através de eleições de representantes, participação nas reuniões, divulgação de informação e ao extremo utilizando formas de contestação como lutas sindicais e greves.
 - *Participação reservada*, situa-se teoricamente num ponto intermédio entre a participação activa e a participação passiva. Caracteriza-se por uma actividade menos voluntária, mais expectante ou mesmo calculista. Não revela uma posição de desinteresse ou de alheamento acentuados, podendo mesmo admitir a tomada de certas posições e de algum tipo de acção, utilizando alguns dos recursos indicados para caracterizar a participação activa.
 - *Participação passiva*, é aquela em que os indivíduos revelam desinteresse na resolução dos problemas da organização, há uma certa alienação de responsabilidade e o não aproveitamento de possibilidade de participação. Nesta participação podemos fazer referência ao nível das organizações do absentismo de certos colaboradores, a falta de comparência a certas reuniões como se os problemas e assuntos discutidos nestes fóruns não interessassem, a existência de dificuldades de eleição de representantes, a falta de informação e ao desconhecimento da regulamentação em vigor na organização. Por parte dos indivíduos nota-se uma certa desconfiança em participar nos processos de tomada de decisão, pois estes parecem descreer das possibilidades de influenciar as decisões ou até mesmo o receio de ter de pagar um preço alto.
- d) **Quanto a orientação** – a participação praticada nas organizações toma por referência determinados objectivos, a partir dos quais é estruturada e desenvolvida. Distingue-se: a participação convergente e divergente.

- *Participação convergente*, é orientada no sentido de realizar os objectivos formais em vigor na organização, reconhecidos e tomados como referência normativa pelos actores participantes. É uma participação orientada para o consenso no que toca aos objectivos, podendo assumir formas de grande empenhamento e de militância.
- *Participação divergente*, opera uma certa ruptura, ainda que transitória, como pode eventualmente, com as orientações oficialmente estabelecidas. É interpretada como uma forma de contestação ou de boicote (reaccionária ou progressiva), ou como uma forma de intervenção indispensável com vista a renovação, ao desenvolvimento, a inovação e a mudança.

Desse modo é importante enfatizar que a participação deve ser feita de forma consciente de modo que todos os intervenientes gozando da liberdade de expressar seus pensamentos no processo de tomada de decisões de situações que dizem respeito a escola, garantam a melhoria do ambiente escolar e conseqüente aprendizagem dos alunos.

2.3.4. Participação democrática

A teoria democrática participativa assenta no poder do povo, pressupondo o seu interesse pela participação enquanto factor de mudança (Lima, 1998). Apesar do conceito tradicional de democracia pressupor um “governo do povo”, esta percepção não encontra a sua implementação, na medida em que a democracia elitista considera que é uma forma de dominação por aqueles que detêm uma determinada cultura política (elites).

O movimento pela participação democrática na gestão em educação reconhece a necessidade de unir mudanças estruturais e de procedimentos com ênfase no aprimoramento escolar, por meio de um projecto pedagógico comprometido com a promoção da educação (Lück, 2012).

A participação democrática pressupõe a tomada de consciência do dever e direito de todos no processo decisório. Portanto, para Libâneo (2015), a participação democrática:

Baseia-se na relação orgânica entre a direcção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objectivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma colectiva de tomada de decisões sem, todavia desobrigar as pessoas da responsabilidade individual. Ou seja, uma vez tomadas as decisões colectivamente, cada membro da equipa deve assumir sua parte no trabalho. Advoga formas de gestão participativa mas não exclui a necessidade de coordenação, de diferenciação de competências profissionais entre os membros da equipa (p. 104).

Gadotti (1999, p. 49) defende que o princípio da gestão democrática e da autonomia da escola implica uma completa mudança do sistema de ensino. A participação e a democratização num sistema de ensino é a forma mais prática de formação para a cidadania. A formação de Conselhos de Escola tem sido um passo dado para esse sentido.

Portanto, Libâneo olha na participação democrática como uma responsabilidade de todos, em que cada um contribui para a construção de uma sociedade, que possa responder às necessidades e exigências de todos. Enquanto Gadotti vê na participação democrática como um processo de formação de cidadania, onde a participação não constitui uma obrigação, mas sim uma necessidade e motivo de felicidade individual e colectiva.

A concepção democrática-participativa argumenta a favor da necessidade de se combinar a ênfase nas relações humanas e participação nas decisões com acções afectivas para se atingir com êxito os objectivos da escola. Para isso, valoriza os processos internos do processo organizacional: o planeamento, a organização, a direcção e avaliação, uma vez que não basta a tomada de decisões, é preciso que elas sejam postas em prática com a função de promover as melhores condições para viabilizar o processo de ensino e aprendizagem (Libâneo, 2015).

A gestão democrática enquanto instrumento privilegiado de realização de democracia, representa uma forma de limitar certos tipos de poder e de superar certas formas de governação, garantindo livre expressão a diferentes grupos interesses, na concorrência democrática em termos de influência no processo de tomada de decisão.

Para Souza (2009, p. 28) a gestão democrática é entendida como a participação efectiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projectos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola.

Este autor entende que a gestão democrática compreende um processo político no qual as pessoas que actuam sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planificam, executam, acompanham e avaliam o conjunto das acções voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca de soluções dos problemas identificados.

Para Delors (1996), a gestão democrática nas escolas básicas, tem um efeito muito importante. A partir desta gestão, torna as escolas um modelo de prática democrática que leve as crianças a compreender, a partir de problemas concretos, quais são os seus direitos

e deveres e como o exercício da sua liberdade, limitado pelo exercício dos direitos e da liberdade dos outros.

Na perspectiva de Libâneo (2015), é valiosa a gestão democrática participativa, partindo de princípio que ela considera a participação da comunidade escolar como um processo de tomada de decisão, que concebe a docência como trabalho interactivo que aposta na construção colectiva dos objectivos e de práticas escolares, no diálogo e na busca do consenso.

Portanto, a gestão democrática escolar é uma forma de planificação de actividades e acções, em função dos objectivos das comunidades e dos alunos, propondo metas a serem atingidas. Ao assumir esse papel, o gestor democrático deverá buscar a articulação das diferentes pessoas que fazem a escola em torno de uma educação de qualidade, o que implica uma liderança democrática, capaz de interagir com todos os segmentos da comunidade escolar.

Porém, a necessidade de promover a articulação entre a escola e a comunidade a que se refere é fundamental. O entendimento de que a escola não é um órgão isolado do contexto global de que faz parte, deve estar presente no processo de organização de modo que as acções a serem desenvolvidas estejam voltadas para as necessidades comunitárias (Libâneo, 2015).

2.3.5. Gestão escolar participativa

A gestão participativa é normalmente entendida como uma forma regular e significativa de envolvimento dos funcionários de uma organização no seu processo decisório (Lück et al., 2012).

Ao referir às escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico (Lück et al., 2012, p. 17).

Este autor, defende ainda que a literatura sobre a gestão participativa, reconhece que, a vida organizacional contemporânea, é altamente complexa, assim como seus problemas. Estudos recentes revelam que, na década de 1970, os educadores e pesquisadores de todo

o mundo começaram a prestar maior atenção ao impacto da gestão participativa na eficácia da escola como organização.

Segundo Amaral (2008, p. 66), a gestão participativa é um projecto cujas condições de existência implicam, de uma parte, a responsabilidade colectiva e, de outra parte, a vontade individual de transformar a própria consciência, pelo autoconhecimento, pela autocritica, pela humanidade de aceitar a diferença como condição para o diálogo e acção conjunta.

Assim como acontece em qualquer organização, o desempenho eficiente das escolas nessa tarefa está condicionado à participação efectiva de todos os interessados, tanto os gestores quanto os pais, a comunidade, alunos, e professores. Portanto, participação não pode ser delegada e nem alieada, pois é um dever e direito de cada um.

Para Monteiro (2006) a gestão participativa deve estar impregnada por uma certa atmosfera que se respira na escola, na circulação das informações, na divisão do trabalho, no estabelecimento do calendário escolar, na distribuição das aulas, no processo de elaboração ou de criação de novos cursos ou de novas disciplinas, na formação de grupos de trabalho, na capacitação de recursos humanos, etc.

A descentralização, a autonomia e a participação estabelecem abertura de novas arenas públicas de decisão, que conferem a cada escola sua singularidade, sua identidade própria, tendo a qualidade do ensino como ponto central de qualquer proposta para escola. No exercício da construção da autonomia escolar, não obstante seus percalços e desafios são visíveis e promissores os benefícios e as vantagens produzidos nessa vivência. A Escola torna-se palco de experiências democráticas, em que a participação e a autonomia devem ocorrer de forma transparente, respeitando a diversidade, o pluralismo e os valores éticos (ibidem).

A concepção sobre a gestão participativa na escola, que pressupõe um conjunto de acções coordenadas de vários actores da comunidade escolar, reside no facto de que os gestores escolares sozinhos, não são capazes de resolverem todos os problemas que a escola enfrenta, sobretudo, com o desafio de que a escola deve acompanhar com a dinâmica do mundo globalizado.

Para Luck et al., (2012), a gestão participativa não só vai permitir o envolvimento de outros actores no processo de tomada de decisões, mas sim garante a descentralização, o

que faz com que a comunidade participe na definição de estratégias e conteúdos de ensino que melhor se adequam com a realidade local.

Refere ainda este autor, que os responsáveis pela gestão escolar, compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania.

Na perspectiva de Lima (1992, citado por Falcão, 2000, p. 18), a literatura sobre a participação na gestão organizacional, aponta quatro teorias, sendo duas de base psicológicas (administrativa ou modelo cognitivo e teoria das relações humanas ou modelo afectivo) e as outras duas de base sociais (Teoria de modelo da democracia clássica e consciência política).

Em relação a *teoria administrativa ou modelo cognitivo*, propõe que a participação aumenta a produtividade ao disponibilizar para a tomada de decisão, estratégias e informações mais qualificadas, provenientes de áreas e níveis organizacionais diferentes. Ao passo que na *teoria das relações humanas ou modelo afectivo*, estabelece que, os ganhos de produtividade, são resultados da melhoria da satisfação das pessoas e da sua motivação. Trabalhar em um clima participativo, provoca a melhoria do comportamento, que conseqüentemente, reduz a resistência a mudanças, ao mesmo tempo em que aumenta a motivação do funcionário, por meio de experiências mais altas.

Para Miller e Monge (1986, citado em Luck et al., 2012), existe uma correlação significativa entre a gestão participativa, satisfação do funcionário e a produtividade organizacional. Para estes, a participação provoca um efeito tanto na satisfação como na produtividade, descobertas alcançadas no campo da psicologia social.

Em contraste com os modelos de participação cognitivo e afectivo com base psicológica, o *modelo de democracia clássica*, permite a alienação e apatia do empregado que impedem a qualidade do processo decisório nas organizações e acabam por se constituir em uma ameaça para todas as instituições democráticas. Segundo esta perspectiva, à ênfase considerável é dada a responsabilidade social, relacionada a dinâmica da participação. Nisto, as escolas e os sistemas de ensino, tornam-se importantes locais para abrigarem

lutas democráticas, tais como as lutas de direitos civis e pela igualdade social económica (Falcão, 2000).

E por conseguinte *o modelo de consciência política*, que percebe a participação no ambiente de trabalho, como uma forma de desenvolver a consciência de classe, em favor da luta pelo socialismo. Para estes teóricos, a participação, é valorizada quando se concentra em questões sociais e políticas mais abrangentes, ao invés de se concentrar em preocupações específicas relacionadas com salários, benefícios e condições de trabalho. Contudo, esta perspectiva, tem exercido pouca influência sobre o movimento de gestão participativa, seja no ambiente de trabalho de uma empresa geral, ou especificamente nos sistemas de ensino.

2.4. Organização e funcionamento do sistema educativo

2.4.1. Órgãos de gestão da escola

Toda instituição escolar necessita de uma estrutura organizacional interna, geralmente prevista no regimento escolar ou em legislação específica, sobretudo, ministerial. Esta estrutura implica a disposição das funções que asseguram o funcionamento da escola. Portanto, essa estrutura se diferencia conforme a legislação dos Estados e conforme as concepções de organização e gestão adoptadas (Libâneo, 2015).

De acordo com o MINEDH (2015, p. 7), o Conselho de Escola é um dos órgãos de gestão da escola. Representa o órgão máximo na gestão da escola, com poder de consulta, monitoria e de fiscalização do estabelecimento de ensino. Funciona na escola em coordenação com os respectivos órgãos. Importa referir que nas escolas de Ensino Primário, para além deste órgão de consulta, estão estabelecidos os seguintes órgãos:

a) Executivos

- Direcção da escola;
- *Conselho pedagógico* – composto pelo director adjunto da escola e os directores dos ciclos;
- *Colectivo de direcção* – envolve o director da escola, o director adjunto da escola e o chefe da secretaria.

b) Consultivos

- *Assembleia geral da escola* – envolve toda a comunidade escolar.
- *Conselho geral da turma* – director de turma, professores que leccionam a turma, alunos e pais/encarregados de educação da turma.

2.4.2. Conselho de Escola como órgão de participação da comunidade

Em 2003 o Ministério de educação institui o conselho como órgão responsável pelo funcionamento da escola. O conselho de escola é o órgão máximo do estabelecimento e tem como funções: ajustar as directrizes e as metas estabelecidas, a nível central e local, à realidade da escola e garantir a gestão democrática, solidária e co-responsável (MEC, 2008, Ibraimo & Machado, 2014). Portanto, todas actividades a serem realizadas na escola devem ser discutidas e aprovadas por este órgão, e sem tal aprovação elas não podem ser executadas.

Fazem parte deste órgão, o director da escola, representantes dos professores, representantes do pessoal administrativo, representantes dos pais/encarregados de educação, representantes da comunidade e representantes dos alunos. Uma vez que comunidade escolar encontra-se devidamente representada no conselho de escola, isto permite, entre vários objectivos a gestão participativa e transparente da escola.

A escola hoje, como qualquer organização, tem de comprometer-se com o sucesso, com a responsabilização e com a qualidade, prestando contas e promovendo a já referida cultura de participação activa, dinâmica e aberta ao meio e a todos os actores educativos (Gouveia, 2009). Uma vez que a escola é um espaço de socialização, o Ministério de Educação concebe o Conselho de Escola como forma de garantir que a comunidade encontre nela espaço de discutir os problemas e os desafios que a escola enfrenta, propondo possíveis soluções, ajustando a educação a realidade local e às novas exigências do mundo da globalidade.

A composição do Conselho de Escola é feita em função do tipo de escola, como ilustra a tabela abaixo:

Tabela 1: *Composição do Conselho de Escola*

Tipo de Escola	Nº de alunos	Nº de Membros	Membros
1	Mais de 1500	21	<ul style="list-style-type: none"> • Director de escola; • 3 Representantes dos professores; • 1 Representantes do pessoal administrativo; • 8 Representantes dos pais/encarregados de educação; • 4 Representantes da comunidade; • 4 Representantes dos alunos.
2	Entre 500 a 1500	21	<ul style="list-style-type: none"> • Director de escola; • 3 Representantes dos professores; • 1 Representantes do pessoal administrativo; • 8 Representantes dos pais/encarregados de educação; • 4 Representantes da comunidade; • 4 Representantes dos alunos.
3	Menos de 500	16	<ul style="list-style-type: none"> • Director de escola; • 2 Representantes dos professores; • 1 Representantes do pessoal administrativo; • 6 Representantes dos pais/encarregados de educação; • 3 Representantes da comunidade; • 3 Representantes dos alunos.

Fonte: *Manuel de apoio ao Conselho de Escola Primária, MEDH (2015, p. 8)*

Como ilustra a tabela acima, a composição do Conselho de Escola por si só, já é uma oportunidade para que todos segmentos da comunidade escolar encontrem espaço de participação para a resolução dos problemas da escola, rompendo a tradicional forma de gestão escolar centrada na direcção da escola. Não obstante, o MEC (2004), refere que nas escolas onde não for possível preencher o Conselho de Escola, conforme os requisitos referidos, este funcionara com a composição que for possível, devendo-se observar a seguinte proporcionalidade: professores 33%, pais/encarregados de educação 22%, comunidade 20% e alunos 25%.

2.4.3. Funcionamento do Conselho de Escola

O conselho de Escola é constituído por vários membros da comunidade escolar. A participação de todos estes elementos na vida da escola é importante para uma boa gestão escolar, um bom desempenho dos professores, uma gestão transparente da direcção e um bom aproveitamento escolar (MEC, 2005).

O Conselho de Escola foi instituído em 2003 pelo Ministério de Educação com objectivo de ajustar as directrizes e metas estabelecidas, a nível central e local, a realidade das escolas e garantir a gestão democrática, solidária e co-responsável. Para isso, requer o envolvimento de todos actores da comunidade escolar, consumidores directos dos serviços prestados pela escola.

“O director de escola é responsável pela criação das condições para a constituição do Conselho de Escola, devendo informar a comunidade escolar sobre os objectivos do órgão e a sua importância, consciencializando sobre a finalidade e os benefícios que este traz para todos, principalmente para os alunos, que são o centro da actuação da escola” (MEC, 2005, p. 21).

Uma vez que a escola é um espaço de socialização, onde o indivíduo adquire habilidades e ocorre a troca de experiências de vida, o Ministério de Educação concebe o Conselho de Escola como forma de garantir que a comunidade local encontre nela espaço de debate dos seus problemas, cujas soluções deverão ser encontradas olhando as circunstâncias do meio onde a escola se insere, de modo que elas respondam as necessidades dessa comunidade.

Na óptica de Paro (2001, citado por Almeida, 2006) a criação do Conselho de Escola, dum lado criou expectativas na instalação de uma verdadeira democracia na gestão escolar, uma vez que a comunidade escolar é dada a oportunidade de participar na solução dos problemas da escola. Mas do outro lado, traz consigo receios e hesitações por parte dos directores de escolas que sentem a sua autoridade questionada.

Os membros que constituem o Conselho de Escola, são eleitos obedecendo os princípios democráticos. As eleições de cada representação são feitas em separado. O presidente do CE, entidade que dirige este órgão, é eleito durante a realização da primeira sessão, após a eleição dos representantes de todos grupos. O presidente do Conselho de Escola deve ser um líder, capaz de criar um ambiente propício para que toda comunidade escolar fique motivada para dar o seu apoio em benefício da escola, ouvir as preocupações e opiniões de todos, manter a comunidade escolar informada e envolvida no conjunto de actividades e tarefas planificadas, delegar responsabilidade e autoridade, para que a comunidade escolar possa ter iniciativas e procure sempre resolver os problemas que se apresentam à escola, capaz de produzir mudanças positivas que conduzam ao sucesso da escola (MEC, 2005).

São competências do Conselho de Escola, de acordo com MEDH (2015, p. 18):

- i. Aprovar o plano estratégico da escola e garantir a sua implementação;
- ii. Aprovar o plano anual da escola e garantir a sua implementação;
- iii. Aprovar o regulamento interno da escola e garantir a sua aplicação;
- iv. Pronunciar-se sobre proposta de orçamento da escola;
- v. Propor superiormente o calendário escolar, no caso de escolas com especificidades, nomeadamente ritos de iniciação, época das sementeiras, das colheitas e outros;
- vi. Aprovar e garantir a execução de projectos de atendimento psico-pedagógico e material aos alunos, de iniciativa da escola;
- vii. Elaborar e garantir a execução de programas especiais, visando a integração da escola-família-comunidade;
- viii. Pronunciar-se sobre as infracções cometidas e medidas disciplinares a aplicar aos docentes, pessoal administrativo e outros trabalhadores e alunos da escola, sem prejuízo da confidencialidade do processo disciplinar;
- ix. Aprovar os relatórios anuais da escola;
- x. Pronunciar-se sobre os desempenhos dos titulares de cargos de direcção;
- xi. Propor a entidade competente a exoneração ou nomeação do Director e de outros membros de direcção da escola, com fundamento em procedimento atentatório ao prestígio e dignidade da função ou incompetência grave;
- xii. Substituir o presidente do Conselho de Escola e/ou qualquer dos seus membros que não revelarem bom desempenho;
- xiii. Apreciar e decidir sobre as reclamações apresentadas pelos alunos, pais e encarregados de educação;
- xiv. Pronunciar-se sobre o aproveitamento pedagógico da escola;
- xv. Apreciar a proposta dos melhores funcionários para a distinção e premiação.

O Conselho de Escola reúne-se pelo menos três vezes por ano, para discutir assuntos da escola tais como: aprovação e monitoria do cumprimento do plano de actividades da escola, desempenho dos órgãos de direcção, desempenho e comportamento dos professores, desempenho e comportamento do pessoal administrativo, aproveitamento pedagógico e comportamento dos alunos, aprovação e utilização dos fundos destinados à escola, conservação das instalações e do mobiliário da escola, entre outros aspectos (MEC, 2005).

A direcção da escola deve assegurar as necessárias condições de trabalho para a realização dos encontros e para o arquivo da documentação do órgão (usando o gabinete do Director da escola, da secretaria, da sala dos professores, da sala de aulas), sem perturbar o normal funcionamento da escola. O conselho de escola deve, no início de cada ano lectivo, apresentar à Assembleia-geral da escola o relatório das actividades desenvolvidas no ano anterior e o seu plano de actividades para o ano em curso (MEDH, 2015; MEC, 2005).

Na aprovação de qualquer instrumento de trabalho ou na tomada de decisões, em caso de impasse, deve recorrer-se a votação. Será válida a opção que for votada mais de metade dos membros. Mas no caso de cessação de funções, das decisões só poderão ser tomadas quando aprovadas pelo mínimo de 2/3 dos membros do Conselho de Escola. Para a realização das suas actividades, existem vários instrumentos que este órgão deverá utilizar para se comunicar e manter registo dessa comunicação com a comunidade escolar e outros órgãos e instituições, como caso de convocatórias, carta formal, comunicado, acta da reunião e relatório (MEC, 2005).

É evidente que o Conselho de escola dispõe de instrumentos legais que permitem o seu o funcionamento pleno, tornando a comunicação mais flexível aos diversos intervenientes da comunidade escolar, actualizando-os de tudo que acontece na escola. Este facto permite tornar a escola, um centro de troca de experiencias de vida, o que poderá culminar com a melhoria do ambiente escolar e conseqüente melhoria da aprendizagem do aluno.

CAPÍTULO II: DESENHO METODOLÓGICO

Este capítulo é reservado aos aspectos metodológicos, sendo que todos os procedimentos utilizados ao longo da pesquisa estão aqui referenciados. Constam deste capítulo, o paradigma de investigação, o tipo de pesquisa, as técnicas e instrumentos de colecta de dados, os participantes e os procedimentos de análise de dados e considerações éticas.

3.1. Paradigma interpretativo

Tradicionalmente a investigação quantitativa e qualitativa estão associadas aos paradigmas interpretativo e quantitativo. A distinção entre paradigmas diz respeito à produção do conhecimento e ao processo de investigação e pressupõe existir uma correspondência entre epistemologia, teoria e método (Carmo & Ferreira, 2008).

Guba (1990) considera o paradigma, ou esquema interpretativo, “um conjunto de crenças que orientam a acção. Cada paradigma faz exigências específicas ao investigador, incluindo as questões que formulam e as interpretações que faz dos problemas ” (p. 17).

O estudo baseou-se no paradigma interpretativo, uma vez que o investigador centrou-se na interpretação dos factos que constituem modos de participação da comunidade na gestão daquele estabelecimento de ensino primário, no Distrito de Nacala-Porto.

Procurou-se também em nosso estudo aprofundar a percepção dos participantes em relação a problemática identificada. Assim não foi nossa intenção quantificar os resultados, mas sim interpreta-los a partir dos sentidos que os actores lhes atribuem.

Na visão de Santos (2000), o paradigma interpretativo valoriza a compreensão e a explicação dos sentidos que os actores atribuem aos fenómenos, sem ter por objectivo a previsão, através da verificação de leis ou a generalização de hipóteses. O paradigma interpretativo pretende desenvolver e aprofundar o conhecimento de uma dada situação num dado contexto.

“Existem diferentes paradigmas de investigação que são: o paradigma positivista - nele se integra a investigação quantitativa, paradigma interpretativo onde se integra as pesquisas qualitativas, e o paradigma sócio-crítico - que surge para contrabalançar os dois paradigmas atrás descritos”(Morreira, 2008, citado em Morgado, 2012, p. 39).

3.2. Metodologia qualitativa

Quando a abordagem a pesquisa baseou-se na metodologia qualitativa, uma vez que o pesquisador procurou compreender o problema a partir da perspectiva dos sujeitos da investigação, cujas informações foram obtidas por meio de uma interacção directa com as pessoas que vivem o dia-a-dia daquele estabelecimento de ensino primário. Este facto fez com que os resultados não careçam de uma quantificação para uma análise generalizada.

Para Marconi e Lakatos (2012), a interpretação dos fenómenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta metodologia não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte directa para colecta de dados, e o pesquisador é o instrumento-chave.

Na mesma perspectiva Bogdan e Biklen (1994), consideram que a abordagem qualitativa permite descrever um fenómeno em profundidade através da apreensão de significados e dos estados subjectivos dos sujeitos pois, nestes estudos, há sempre uma tentativa de capturar e compreender, com pormenor, as perspectivas e os pontos de vista dos indivíduos sobre determinado assunto. Portanto, o principal interesse destes estudos, não é efectuar generalizações, mas sim compreender os sujeitos e os fenómenos na sua complexidade e singularidade.

A pesquisa envolveu dois importantes momentos: a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. Na pesquisa bibliográfica a autora apresenta abordagens teóricas sobre a participação da comunidade no processo de tomada de decisões, procurando sustentar a actualidade do tema. Na pesquisa de campo a investigadora teve o contacto directo com a comunidade escolar, para aferir o seu nível de participação e o envolvimento na planificação, execução e monitoria das actividades realizadas pela escola.

Trata-se de um estudo de caso, uma vez que procurou entender a participação da comunidade a partir de uma escola primária do Distrito de Nacala-Porto, dentre as várias existentes, de forma a garantir a obtenção de informações mais profundas sobre o assunto. Para Gil (2008), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objectos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”. (p. 57).

3.3. Técnicas e instrumentos de colecta de dados

As técnicas de colecta de dados são instrumentos operativos que permitem a concretização da pesquisa através da recolha de informações que respondam aos objectivos do trabalho. A entrevista constituiu a principal técnica de recolha de dados que foi usada para a concretização desta pesquisa. A escolha desta técnica justifica-se por se mostrar ser mais adequadas para estudos qualitativos. As técnicas de recolha de dados que se adequam aos estudos qualitativos são a entrevista, análise documental e a observação (Sousa & Baptista, 2011; Bogdan & Biklen, 1994).

A escolha pela entrevista justifica-se pelo facto de permitir o contacto directo com objecto investigado, o que permitiu a obtenção de informações com mais profundidade, com um mínimo número de inqueridos, e ao facultar também a possibilidade de obter mais dados em função das circunstâncias em que a entrevista for a ocorreu e da experiência do entrevistado em relação ao assunto pesquisado.

Para Alves (2012), a entrevista é uma técnica de recolha de dados que pela sua flexibilidade, tem várias potencialidades, uma vez que permite fazer perguntas que não estão previstas no guião, mas que surgem pelas respostas dos entrevistados e que, por essa razão, podem introduzir aspectos importantes que, inicialmente não estavam contemplados. Através desta técnica podemos aprofundar um determinado assunto junto de um número reduzido de pessoas.

Na mesma perspectiva Marconi e Lakatos (2012), aponta que a entrevista é uma conversa efectuada face a face, de maneira metodológica, proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária.

Quanto a estrutura, optou-se por uma entrevista semiestruturada, uma vez que esta modalidade permite com que o entrevistador inclua outras questões resultantes das respostas dos entrevistados, mas que não estavam previamente previstas, o que propicia a obtenção de informações mais profundas no assunto.

Amado (2013) refere que a entrevista semiestruturada é uma técnica que permite o entrevistador elaborar um roteiro de tópicos relativos ao problema em questão. Por outro lado, o entrevistador tem liberdade de fazer as perguntas que quiser: sonda razões e motivos, dá esclarecimentos não obedecendo ao rigor de uma fórmula. Para tal,

pesquisador deve dispor de um conjunto de perguntas, relativamente abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversa informal.

3.4. Sujeitos participantes

A recolha de informações através do inquérito por entrevista foi submetido a 8 sujeitos participantes, dos quais 2 gestores escolares, 3 professores e 3 membros da comunidade. A diversificação na opção pela escolha dos sujeitos participantes, reside da necessidade de abarcar a sensibilidade de todos segmentos da comunidade escolar daquela instituição de ensino, permitindo ainda contrabalançar as suas percepções a volta do problema.

A escolha dos gestores escolares como sujeitos participantes reside na tomada de consciência de que sendo estes os órgãos executivos e responsáveis na operacionalização das actividades da escola, dispõem de informações relevantes sobre a matéria em estudo. Os professores, sendo os principais actores no processo de ensino-aprendizagem, há percepção de que dispõem de informações assim como participam nas actividades realizadas pela escola. E por último, a escolha dos membros da comunidade como sujeitos participantes, visa colher informações de forma directa com o objecto em estudo, para perceber como tem sido a sua participação naquele estabelecimento de ensino primário.

Admitindo que cada membro da comunidade escolar é parte integrante das actividades da escola, o que pressupõe o conhecimento da realidade da instituição, para a recolha dos dados foi utilizada uma amostragem por conveniência, o que permitiu a pesquisadora entrevistar os actores que se mostraram mais disponíveis, propiciando a obtenção de dados mais profundos. Este tipo de amostra baseia-se na premissa de que certos tipos de respondentes apresentam uma maior disponibilidade ou se encontram mais acessíveis para responder ao inquérito (Baranano, 2008; Reis et al., 2006).

3.5. Procedimento de análise de dados

Antes da realização de qualquer entrevista, antecedeu-se pela codificação de cada entrevistado, para permitir dum lado a garantia da confidência e do anonimato em relação às respostas do entrevistado, e por outro lado, para permitir a correcta organização e sistematização dos dados, facilitando assim a análise global dos mesmos.

Para tal, cada entrevistado foi atribuído uma letra e um número correspondente. A atribuição do número baseou-se na ordem da sua entrevista. Os gestores escolares foram atribuídos a letra G, professores foram atribuídos a letra P e os membros da comunidade a letra C, como ilustra a tabela 2, abaixo indicada.

Tabela 2: *Codificação da entrevista*

Designação	Códigos
Gestores escolares	G (G ₁ , G ₂)
Professores	P (P ₁ , P ₂ , P ₃)
Membros da Comunidade	C (C ₁ , C ₂ , C ₃)

Fonte: Adaptado pela autora

3.6. Considerações éticas

Uma área que merece uma atenção muito particular em investigação qualitativa e na qual a investigadora tem um papel determinante é a que se relaciona com os aspectos de natureza ética envolvidos. Insere-se aqui a necessidade de obter um consentimento informado dos participantes. Como escreve Santos (2000), as regras do jogo devem ser claras e, em última análise, negociadas.

Além disso, é preciso considerar eventuais implicações para os participantes ou para terceiros do acesso público ao estudo e a existência de um benefício partilhado entre investigadora e participantes. Qualquer dos termos do acordo estabelecido deve ser respeitado pelo investigador em qualquer fase do processo de investigação. Por exemplo, a investigadora em caso algum deve colocar um gravador sem que seja do consentimento de todos os intervenientes. Um ponto fundamental tem a ver com a negociação da esfera de privacidade a resguardar.

Santos (2000) por exemplo, alerta para o facto de o anonimato, obtido através do recurso a pseudónimos, não ser efectivo se, de uma forma não controlada pelo próprio, o participante se sentir exposto mais do que aquilo que é reconhecido pelo próprio como característico de si e não pertencente ao seu foro íntimo.

Igualmente relevante do ponto de vista ético é a auto-inibição da investigadora na emissão de juízos de valor sobre o objecto de estudo. Bogdan e Biklen (1994), assumindo posturas mais avaliativas que interpretativas. A consciência destes riscos por parte da investigadora e a explicitação entre todos dos objectivos do estudo são condições essenciais para os evitar. Um outro aspecto ético relevante numa investigação tem a ver com fidelidade aos

dados obtidos. A investigadora tem necessariamente que se cingir ao que recolheu com toda a autenticidade, mesmo que os resultados possam parecer contrários aquilo que desejava (Santos, 2000).

Todos os aspectos éticos a considerar no processo e no produto da investigação são regidos por um profundo respeito, respectivamente, pelos participantes e pela comunidade.

3.7. Caracterização do local de estudo

3.7.1. Localização geográfica

A Escola localiza-se na Cidade portuária de Nacala, Distrito do mesmo nome, no nordeste da Província de Nampula. Situa-se na latitude 15, entre os paralelos 14° e 27' Sul e os meridianos 45°, 40° e 36' e 40° e 51'.

A escola dista a um quilómetro da estrada nacional número 8, ao pé do Mercado Central da Cidade Alta. Ela ocupa uma área de 8730 metros quadrados e localiza-se no Centro da zona cimento.

3.7.2. Historial da escola

Esta escola foi fundada em 1997 como uma escola vocacionada para o ensino básico, anteriormente funcionou como uma escola primária do 1º grau, tendo leccionado de 1ª a 5ª classe. Devido ao crescente número de alunos que concluíam a 5ª classe houve a necessidade de elevar para EP2 que para além de formar alunos nas diferentes habilidades, desenvolve-se as acções de cooperação escola/comunidade e funciona igualmente como Sede da ZIP e dispõe de um centro de Alfabetização e Educação de Adultos.

3.7.3. Efectivo escolar

De acordo com os dados estatísticos de 3/3, no presente ano lectivo de 2018 a escola conta com um universo de 3.489 alunos, sendo 1910 raparigas e 1183 rapazes assistidos por 55 professores e deste universo 32 são mulheres, como indica a tabela 3 abaixo indicada.

Tabela 3: *Efectivo escolar*

Classe	H	M	HM
1 ^a	266	279	545
2 ^a	233	310	543
3 ^a	268	257	525
4 ^a	220	275	495
5 ^a	196	268	464
Subtotal	1183	1389	2572
6 ^a	168	229	397
7 ^a	228	292	520
Subtotal	396	521	917
Total geral	1579	1910	3489

Fonte: Autora

A escola dispõe de 19 salas de aulas, 1 cantina escolar, 1 bloco Administrativo e 3 casas de banho. No primeiro trimestre do presente ano lectivo a escola teve um aproveitamento pedagógico de 79%.

3.8. Limitações do estudo

Vários constrangimentos foram verificados durante a realização da presente pesquisa. O primeiro constrangimento verificou-se na demora da autorização para a investigação, depois da apresentação da credencial por parte da direcção da escola. Em seguida, verificou-se de forma frequente a indisponibilidade de alguns professores e o Presidente do Conselho de Escola para a entrevista, tendo levado que alguns dos sujeitos participantes fossem entrevistados nas suas respectivas casas.

Pelo facto da investigação ser realizada apenas numa escola primária, dentre as várias existentes na Cidade de Nacala-Porto, os resultados obtidos são especificamente realidades daquele estabelecimento de ensino e das circunstâncias em que ocorreu a investigação, não podendo ser susceptíveis de comparação para outras escolas primárias da Cidade, da Província e muito menos do país.

CAPITULO III: APRESENTAÇÃO ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1. Notas introdutórias

Neste capítulo, apresenta-se a análise e discussão dos resultados do estudo. Os resultados são provenientes de entrevistas feitas na escola em análise. As entrevistas decorreram durante duas semanas. Cada uma delas teve uma duração média de 15 minutos, tendo-se usado o telefone como gravador para registar as respostas dos entrevistados. Posteriormente fez-se uma transcrição das entrevistas gravadas em áudio, a partir da qual foi possível emergir categorias e subcategorias. Portanto, o trabalho apresenta 3 categorias, a saber: actividades desenvolvidas pela escola com a participação da comunidade, órgãos de participação da comunidade na gestão da escola e estratégias usadas pela escola para o envolvimento da comunidade.

A opção pela categorização destes resultados, visa facilitar a sua sistematização, análise e interpretação. De acordo com Bell (1997, citado por Picanço, 2012):

Os dados em estado bruto, provenientes de inquéritos, esquemas de entrevistas, listas, etc., têm de ser registados, analisados e interpretados. Uma centena de pedaços soltos de informação não terá qualquer significado para um investigador ou para um leitor se não tiverem sido organizados por categorias. O trabalho do investigador consiste em procurar continuamente semelhanças e diferenças, agrupamentos, modelos e aspectos significativos (p. 80).

Portanto, uma vez categorizadas as informações obtidas no âmbito da entrevista, não só facilita sua análise, mas sim sua discussão com relação a várias teorias que sustentam a actualidade do tema em estudo.

4.2. Actividades desenvolvidas pela escola com a participação da comunidade

Neste ponto pretendemos fazer uma análise sobre as actividades desenvolvidas pela escola com a participação da comunidade. Para tal, fizemos entrevistas aos gestores da escola, professores e membros da comunidade. Dos dados recolhidos resultaram algumas subcategorias que apresentamos a seguir: tipo de actividades desenvolvidas com a participação da comunidade, o modo como são desenvolvidas as actividades, o tipo de trabalho que a comunidade desenvolve na escola na execução das actividades, o modo de participação da comunidade nas actividades e por fim os critérios usados pela escola para a selecção das actividades.

Relativamente ao tipo de actividades desenvolvidas pela escola, os entrevistados disseram que na escola a comunidade tem participado na gestão do fundo de apoio directo, na resolução de casos de indisciplina dos alunos e comportamento dos professores e outras actividades de âmbito geral como: palestras ligadas a matérias de âmbito social, assuntos ligados aos casamentos prematuros, gravidezes precoces, planeamento familiar, educação rodoviária, saneamento do meio ambiente, melhoramento da vedação da escola, actividades culturais e desportivas.

“A escola em coordenação com comunidade local, juntos participa na gestão dos fundos de ADE, resolução de casos de extrema indisciplina dos alunos e o comportamento dos professores, palestras de matérias de âmbito social (importância da educação aos jovens, retenção da rapariga na escola, casamentos prematuros, gravidez precoce, planeamento familiar, educação rodoviária, entre outras matérias”. **(G1)**

“A comunidade participa na gestão das instalações, no apoio moral das raparigas para a sua permanência na escola, no saneamento do meio ambiente e outras actividades que posso não conseguir mencionar agora”. **(G2)**

“Reuniões de abertura do ano lectivo, de divulgação de resultados trimestrais, os pais e mães de turma também participam algumas reuniões de turma, campanhas de saneamento do meio ambiente, palestras de variados temas sociais, são algumas das actividades que a escola realiza com a participação da comunidade. **(P2)**

“A escola e a comunidade juntos planificam na gestão do ADE, Resolução de conflitos a diversos níveis quando estes encontram uma resposta imediata na direcção da escola. Também a comunidade participa nas actividades culturais e desportivas, saneamento do meio ambiente”. **(C1)**

“Limpezas periódicas no recinto escolar, educação rodoviária e zelação das instalações através da contribuição em valores monetários e reforço do policiamento comunitário. Discussão nas reuniões de possíveis soluções aos vários problemas que a escola enfrenta”. **(C2)**

Como podemos perceber pelas respostas dos nossos entrevistados as actividades em que a comunidade participa na escola, estão ligadas as áreas pedagógicas, administrativas, financeiras e sociais. Podemos também perceber que há uma tomada de consciência por parte daquela comunidade de que ela deve participar não só em actividades pedagógicas mas também em outras actividades, o que de certo modo contribui para a melhoria do funcionamento da escola.

A este propósito Libânio (2015) refere que a participação da comunidade nos órgãos de decisão da escola é uma condição fundamental não só para a melhoria do funcionamento da escola, mas também, para transmitir às crianças os valores éticos humanitários.

Para MEC (2005), constituem competências do Conselho de Escola a monitoria do cumprimento do plano de actividades da escola, desempenho dos órgãos de direcção, desempenho e comportamento dos professores, desempenho e comportamento do pessoal administrativo, aproveitamento pedagógico e comportamento dos alunos, aprovação e utilização dos fundos destinados à escola, conservação das instalações e do mobiliário da escola, entre outros aspectos. Deste forma podemos também afirmar que nesta escola as actividades desenvolvidas vão ao encontro do prescrito pelo ministério da educação.

Na segunda subcategoria, pretendíamos saber como são desenvolvidas as actividades que contam com a participação da comunidade. Os entrevistados são unânimes ao afirmar que as mesmas são realizadas de forma colectiva, isto é, entre a comunidade local e o corpo executivo da escola. Na sua maioria realçam que nas actividades de carácter social, são os membros da comunidade que desenvolvem as tais actividades em colaboração com os professores.

Os entrevistados afirmam ainda que apesar das propostas de realização de tais actividades serem provenientes da direcção da escola, para a sua deliberação carece do consenso de toda comunidade escolar ou dos membros do Conselho de Escola. Essas actividades são assumidas como colectivas, cabendo na maior parte das vezes o próprio Conselho de Escola dirigir a execução das mesmas. Este facto leva a percepção de que a comunidade local daquele estabelecimento de ensino primário tem demonstrado ser actor fundamental na realização das actividades desenvolvidas pela escola. Assim, é possível afirmar que existe uma participação activa no que se refere as actividades desenvolvidas.

O entrevistado P3 afirma ainda que nalguns casos certas actividades realizadas pela escola são proposta pela própria comunidade local, como por exemplo, a decisão do reforço da vigilância através do policiamento comunitário, facto que culminou com a redução dos índices de vandalismo das respectivas instalações. Este facto reforça mais uma vez o comprometimento que a comunidade tem para o bom funcionamento da escola.

Na terceira subcategoria, que teve-se como objectivo perceber como tem sido a participação da comunidade nas actividades que são desenvolvidas pela escola, os

entrevistados foram unânimes ao afirmarem que é notória uma participação activa da comunidade naquele estabelecimento de ensino. Desta participação tem como resultado a mudança de comportamento dos alunos e o reforço da segurança das instalações.

O entrevistado C3 reforça ainda que a comunidade tem demonstrado ser o verdadeiro fiscal das actividades desenvolvidas pela escola, ao referir que os membros do Conselho de Escola para além de acompanhar as diversas actividades desenvolvidas, chegam também a interagir com os professores que demonstram uma conduta não desejada, como forma de garantir um bom ambiente escolar, proporcionando a melhoria da aprendizagem dos alunos.

Contudo, os entrevistados G1 e P3 afirmam que apesar de se verificar uma participação activa da comunidade, existem alguns pais e encarregados de educação que dificilmente mostram-se disponíveis em se envolver nas actividades que a escola promove, facto que tem propiciado o redobrar de esforços dos membros do Conselho de Escola na sensibilização destes.

Assim o entrevistado G2 aponta que os membros do Conselho de Escola, que na sua maioria provém da comunidade, ajudam na sensibilização daqueles pais e encarregados de educação que não participam das actividades da escola. Este facto, remete mais uma vez a percepção de que reside a tomada de consciência por parte da comunidade local, que a escola mais do que nunca precisa do seu envolvimento como forma de garantir o normal funcionamento da instituição.

Para Gouveia (2009), a escola, como qualquer organização, tem de comprometer-se com o sucesso, com a responsabilização e com a qualidade, prestando contas e promovendo a já referida cultura de participação activa, dinâmica e aberta ao meio e a todos os actores educativos.

A participação da comunidade nas actividades desenvolvidas pela escola, não só vai permitir a melhoria da qualidade de ensino, mas também nesta visão de Gouveia, vai permitir que cada um dos actores da comunidade escolar se responsabilize dos resultados produzidos pela escola, não sendo exclusivos entre o professor e o aluno, como facilmente se atribui.

Na quarta subcategoria tinha como propósito entender os critérios que a escola usa para seleccionar as actividades que a comunidade deve participar. Nas respostas obtidas, reside a unanimidade no seio dos entrevistados de que as actividades a serem executadas pela escola com o envolvimento da comunidade partem de um plano de actividades propostas pela direcção da escola ao conselho de escola. Os entrevistados transpareceram que no início do ano a direcção da escola submete o plano de actividades ao presidente do conselho de escola e este por sua vez analisa e aprova em conjunto com os restantes membros.

Um dos entrevistado refere que o critério de escolha das actividades que devem ser participadas pela comunidade reside na pertinência e no impacto social das mesmas para os alunos. Aponta ainda que a direcção da escola ao escolher essa natureza de actividades, está no pressuposto de quando estas são partilhadas com os seus pais e encarregados de educação, permite transmitir-lhes a noção de que o mundo só pode ser transformado quando o trabalho é colectivo.

Deste modo é possível afirmar que as actividades desenvolvidas pela escola com a participação da comunidade é da responsabilidade da direcção da escola e dos membros do conselho de escola.

É nesta perspectiva que o MINED (2012), entende que o direito de todos à educação não é apenas responsabilidade e/ou obrigação do Estado, mas de todos: pais e encarregados de educação, famílias e comunidades, organizações não-governamentais e parceiros internacionais. Cada um destes grupos alvo desempenha um papel na oferta e procura de serviços educativos, dentro das suas capacidades e meios, em função das necessidades.

Refere ainda, que 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 da humanidade.

4.3. Órgãos de participação da comunidade na gestão da escola

Nesta categoria pretendemos entender que os órgãos de gestão existentes na escola a comunidade participa. Dos dados recolhidos resultaram as seguintes subcategorias: os

órgãos de gestão existentes na escola, os órgãos de participação da comunidade e modo de participação da comunidade nos órgãos de gestão da escola.

Em relação a primeira subcategoria sobre os órgãos existentes na escola, alguns dos nossos entrevistados afirmaram que na escola funcionam, a assembleia geral da escola, o conselho de escola, o colectivo de direcção, o conselho pedagógico, o conselho de turma e direcção de classes. Dum modo geral é possível afirmar que os órgãos existentes na escola estão alinhados com o prescrito pelo ministério da educação.

Outros entrevistados confundiram os órgãos com os cargos desempenhados pelos membros da direcção. Para estes são órgãos da escola, o director da escola, o pedagógico, o chefe da secretaria e presidente do conselho de escola. Desta forma podemos entender que alguns dos entrevistados desconhecem os órgãos existentes na escola.

O entrevistado P3 no lugar de falar dos órgãos, apresenta os cargos dos responsáveis máximos de tais órgãos (Director da escola, o Presidente do Conselho de Escola, o Chefe de Secretaria, o Pedagógico, os Coordenadores dos Ciclos e delegados de classe).

“Os órgãos de gestão que existem na escola são: a Assembleia-geral da escola, o Conselho de escola, o Colectivo de direcção, o Conselho pedagógico e conselho de turma. Cada um destes órgãos pode decidir assuntos de acordo com a sua complexidade”. **(G1)**

“ Encontra-se dividido por áreas, sendo áreas administrativa e pedagógica. **(G2)**

“Na escola existe o Conselho de Escola como órgão máximo, o Colectivo de direcção, as direcções de classes, de disciplinas e direcção de turma”. **(P1)**

“ Temos o Conselho de Escola, a direcção da escola, Conselho pedagógico, a direcção da turma. Podem existir diversos órgãos intermédios de tomada de decisões, mas estes são os formalmente conhecidos”. **(P2)**

“Nesta escola temos os seguintes órgãos: o Director da escola, o Presidente do Conselho de Escola, o Chefe de Secretaria, o Pedagógico, os Coordenadores dos Ciclos e delegados de classe”. **(P3)**

“Temos o Conselho de Escola como órgão máximo, em seguida vem o Director de Escola, mais adiante o colectivo de direcção, os professores e os alunos”. **(C1)**

“Na escola temos o Conselho de Escola, a direcção da escola (onde temos o Director da escola, o pedagógico e o chefe da secretaria), outros órgãos até chegar a turma”. **(C2)**

“Na escola temos o Director da escola como gestor máximo, em seguida vem o pedagógico, o chefe da secretaria, mas também temos o Conselho de Escola onde a comunidade também participa”. **(C3)**

Quanto a segunda subcategoria onde pretendíamos saber que órgãos existentes na escola a comunidade participa. Alguns entrevistados afirmam que comunidade participa em quase todos órgãos de gestão que existem na escola. Outros assumem que apesar de também se notabilizar a participação da comunidade nos outros órgãos é no Conselho de Escola onde a comunidade encontra maior espaço de participação.

Outros entrevistados afirmam que também no Conselho Pedagógico, conta com a participação dos membros da comunidade que compõem o Conselho de Escola. Este facto remete a percepção de que reside no seio da escola e da comunidade a tomada de consciência de que o processo de ensino aprendizagem é uma actividade colectiva, onde se deve quebrar o monopólio do professor.

Este posicionamento alinha-se na percepção de Libâneo (2015) que “a participação proporciona um melhor conhecimento dos objectivos e metas, da estrutura organizacional e da sua dinâmica das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais” (p. 89).

Em relação a terceira subcategoria procuramos saber como tem sido a participação da comunidade nos órgãos de gestão. A maior parte dos nossos entrevistados apontam uma participação activa da comunidade, pois a comunidade tem influenciado bastante no processo de tomada de decisões na escola. Estes entrevistados afirmam que a participação da comunidade tem sido crucial na resolução de problemas como vandalismo e vedação da escola. Um dos entrevistados afirmou que a comunidade foi quem teve a iniciativa de criar o policiamento comunitário na escola.

Uma das entrevistadas afirmou de início que a comunidade tinha uma participação passiva contudo pela sua resposta deixou transparecer que a comunidade tem tido um papel activo na legitimação dos planos de actividades da escola e na discussão de valores que a comunidade deve contribuir para as actividades da escola.

O facto de existirem vários órgãos de gestão na escola em que a comunidade participa, reforça mais uma vez a importância da participação da comunidade para a melhoria do ambiente escolar e conseqüente aprendizagem dos alunos.

Esta perspectiva de análise comunga com a percepção de Libâneo (2015), de que a participação significa a actuação dos profissionais da educação e dos usuários (alunos, pais

e a comunidade) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si. Há participação como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo-se como prática formativa, como elemento pedagógico, metodológico e curricular. Há participação como processo organizacional em que os profissionais e usuários da escola compartilham institucionalmente, certos processos de tomada de decisões.

Retomando a perspectiva de Lima (2011), podemos afirmar que nesta escola a comunidade tem um papel activo nos órgãos de gestão em ela participa, o que de certo modo demonstra a preocupação da comunidade nos assuntos da escola.

4.4. Estratégias usadas pela escola para o envolvimento da comunidade

Nesta categoria pretendemos fazer análise sobre as estratégias usadas pela escola para o envolvimento da comunidade na realização das actividades da escola. Após a recolha dos dados, resultou nas seguintes subcategorias: estratégias usadas pela escola para o envolvimento da comunidade nas actividades da escola e o modo de convocação da comunidade para fazer parte das actividades.

Na primeira subcategoria que procurou apurar as estratégias usadas pela escola para envolver a comunidade nas actividades desenvolvidas, os entrevistados apontam a sensibilização à comunidade nas primeiras reuniões do ano, como umas das principais estratégias encontradas pela escola, fazendo tomar a consciência da relevância do seu envolvimento nas actividades. Por outro lado os entrevistados G2 e C2 referem que a boa receptividade dos gestores da escola e dos professores aos pais encarregados de educação e demais membros da comunidade quando estes se deslocam a escola constitui uma estratégia fundamental que lhes permite encontrar na escola um espaço de participação.

Para além da sensibilização nos primeiros encontros da assembleia da escola, como anteriormente foi referido, o entrevistado P2 acrescenta que a escola usa também os membros da comunidade que pertencem ao Conselho de Escola, para desenvolver certas actividades ligadas a sensibilização dos estudantes.

No que respeita a última subcategoria questão sobre como a escola tem convocado a comunidade para fazer parte destas actividades, os entrevistados apontam várias formas de convocatórias, destacando por via dos educandos através de bilhetinhos, através de

passagem de mensagens nas reuniões na escola ou por meio dos membros do Conselho de Escola. Contudo, G1 salienta que quando a mensagem é transmitida por aqueles que são da comunidade encontra maior aceitação por parte destes.

Pelo facto de a escola adoptar várias estratégias de envolvimento da comunidade na realização das actividades desenvolvidas, que passam pela sensibilização da comunidade na tomada de consciência da necessidade de sua participação para a melhoria do ambiente escolar, o uso dos membros do Conselho de Escola como importantes veículos na disseminação de informações, a boa receptividade dos professores e gestores da escola, pautando no diálogo como importante plataforma para a solução dos vários problemas da escola, faz deste estabelecimento de ensino um espaço propício para a prática da gestão participativa.

Esta visão é partilhada com o juízo de Libâneo (2015), de que “a gestão democrático-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interactivo, aposta na construção colectiva dos objectivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso” (p. 111).

De acordo com os resultados obtidos durante o estudo, permite afirmar que existem vários órgãos ao nível da escola em estudo em que a comunidade participa na gestão da escola. O processo de tomada de decisões sobre o modo como certas actividades devem ser realizadas ocorre por meio de consensos alcançados nas reuniões com pais encarregados de educação e/ou membros do Conselho de Escola. Os resultados apontam ainda que comunidade participa activamente nas actividades desenvolvidas pela escola. O uso dos membros do Conselho de Escola e de pais/mães de turma como importantes veículos na disseminação de informações, a boa receptividade dos gestores e professores e a definição do diálogo como uma plataforma para a resolução dos vários problemas da escola, faz deste estabelecimento de ensino um espaço de gestão participativa, respondendo assim a pergunta de partida do presente estudo.

CAPÍTULO IV: CONCLUSÕES E SUGESTÕES

5.1. Conclusões

Chegado a este momento de conclusão do nosso trabalho importa convocar as questões de investigação para perceber até que ponto eles foram respondidos. A primeira questão de investigação procurou responder quais são os órgãos onde a comunidade participa na gestão da escola.

Os resultados demonstram que na escola primária em estudo os órgãos existentes respondem ao prescrito pelo ministério da educação. A comunidade tem participado no conselho pedagógico e no conselho de escola. Ainda assim notou-se que a comunidade tem participado com maior incidência no conselho de escola.

Para MINED (2012), o direito de todos à educação não é apenas responsabilidade e/ou obrigação do Estado, mas de todos: pais e encarregados de educação, famílias e comunidades, organizações não-governamentais e parceiros internacionais. Cada um destes grupos alvo desempenha um papel na oferta e procura de serviços educativos, dentro das suas capacidades e meios, em função das necessidades.

Refere ainda, que 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 da humanidade.

Na segunda questão de investigação procurou responder que tipos de participação da comunidade existem na gestão da escola. Importa realçar que o estudo aponta que neste estabelecimento de ensino primário existem vários órgãos de gestão na escola em que a comunidade participa activamente, contribuindo para o processo de tomada de decisões, respeitando a autonomia pedagógica dos professores e dos outros funcionários da escola. Também nas actividades desenvolvidas pela escola com a participação da comunidade foi possível notar uma participação activa, pois a comunidade tem demonstrado uma grande preocupação com os problemas vividos pela escola e noutras vezes tem sido ela quem realiza as actividades da escola.

Por outro lado, regista-se maior envolvimento da comunidade nessas actividades realizadas, permitindo que os resultados dessa participação sejam visíveis, facto que garante a melhoria do funcionamento da escola e do incremento da segurança das instalações.

Esta perspectiva de análise comunga com visão de Libâneo (2015), de que a participação significa a actuação dos profissionais da educação e dos usuários (alunos, pais e a comunidade) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si. Há participação como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo-se como prática formativa, como elemento pedagógico, metodológico e curricular. Há participação como processo organizacional em que os profissionais e usuários da escola compartilham institucionalmente, certos processos de tomada de decisões.

Para Dalmás (1994) a participação no processo educativo assume seu verdadeiro sentido quando indica uma presença activa de todos interessados no processo de tomada de decisões, na execução e na avaliação de todas actividades relacionadas com a definição dos objectivos, a organização e o funcionamento do sistema educativo em seus diferentes níveis.

Não obstante, reside a concepção do dever de realização e de responsabilização da maior parte das actividades da escola aos responsáveis que dirigem os órgãos de gestão escolar, facto que pode ser conflituante, na medida em que quebra-se a cultura organizacional, que concebe o trabalho colectivo fundamental para o alcance dos objectivos da colectividade e conseqüente aumento da produção e produtividade. Por outro, nesse modelo de gestão, o fracasso dos resultados dessa actuação são responsabilizados unicamente aos seus respectivos executores, não sendo partilhados, como recomenda a cultura organizacional participativa.

No que concerne a terceira questão de investigação procurou saber das estratégias da escola para o envolvimento da comunidade na realização das actividades. Pelo facto da escola adoptar várias estratégias de envolvimento da comunidade na realização das actividades desenvolvidas, que passam pela sensibilização da comunidade na tomada de consciência da necessidade de sua participação para a melhoria do ambiente escolar, o uso dos membros do Conselho de Escola como importantes veículos na

disseminação de informações, a boa receptividade dos professores e gestores da escola, pautando no diálogo como importante plataforma para a solução de vários problemas da escola, faz deste estabelecimento de ensino um espaço propício para a prática da gestão participativa.

Na óptica de Libâneo (2005), “a gestão democrático-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interactivo, aposta na construção colectiva dos objectivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso” (p. 111).

Uma vez que o processo de tomada de decisões sobre o modo como certas actividades devem ser realizadas, ocorre por meio de consensos alcançados nas reuniões com pais encarregados de educação e/ou membros do Conselho de Escola (que na sua maioria provém da comunidade), reforça mais uma vez a percepção de que aquela escola primária do Distrito de Nacala-Porto, reconhece a actividade pedagógica como sendo colectiva, não dependendo apenas de capacidades e responsabilidades individuais, mas sim de objectivos comuns e partilhados, o que requer acções coordenadas.

5.2. Sugestões

Apesar de que o estudo apresenta resultados que sustentam a participação activa da comunidade local daquele estabelecimento de ensino primário de Nacala-Porto, nas diversas actividades realizadas pela escola, ainda residem desafios por parte dos gestores, professores e da própria comunidade, da necessidade de uma contínua percepção de que a escola é bem como, daí que carece do envolvimento de todos na resolução dos vários problemas, sem interferência de responsabilidades. Com base nos resultados obtidos, sugere-se:

- **Aos gestores escolares**, a contínua melhoria do diálogo com a comunidade, para que estes encontrem neste estabelecimento de ensino um espaço de partilha de informações, podendo facilitar a resolução de vários problemas da escola, o que poderá melhorar o ambiente escolar e consequente aprendizagem dos alunos. Portanto, os gestores devem reforçar a participação da comunidade na orientação de palestras nas diversas matérias sociais, o que poderá motivá-los na participação de outras actividades.

- **Aos professores**, da necessidade de que durante o exercício das funções olhem o trabalho docente como uma actividade interactiva, podendo privilegiar o diálogo com os pais/encarregados de educação e a comunidade no geral, como forma de partilhar responsabilidades no processo de ensino-aprendizagem.
- **A comunidade**, da necessidade de sua tomada de consciência de que o processo de ensino-aprendizagem não é de exclusiva responsabilidade dos professores e alunos, muito menos a gestão escolar não é unicamente da responsabilidade da direcção da escola, facto que requer da sua disponibilização em participar como sujeitos activos na realização das diversas actividades da escola, contribuindo para a melhoria do ambiente escolar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, J. (2006). *Os conselhos escolares e o processo de democratização: história, avanços e limitações*. Dissertação de mestrado em educação na Universidade Federal do Paraná, Brasil.
- Alves, M. P. (2012). *Metodologia Científica*. Lisboa, Portugal: Escolar.
- Amado, J. (Coord.). (2013). *Manual de investigação qualitativa em educação*. Coimbra, Portugal: Universidade de Coimbra.
- Amaral, D. F. (2008). *Curso de Direito Administrativo*. Lisboa, Portugal: Almedina.
- Assembleia Popular. (1983). *Lei nº 4/83 de 23 de Março - do Sistema Nacional de Educação*. Maputo, Moçambique: Boletim da República.
- Assembleia Popular. (1992). *Lei nº 6/92 de 6 de Maio - do Sistema Nacional de Educação*. Maputo, Moçambique: Boletim da República.
- Bacelar, L. P. (2008). *O papel do conselho escolar para a democratização da gestão*. Dissertação de mestrado em Planeamento e Políticas Públicas na Universidade Estadual do Ceará, Brasil.
- Baranano, A. (2008). *Métodos e técnicas de investigação em gestão*. Lisboa, Portugal: Silabo.
- Bogdan R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Borges, S. (2006). *A participação dos pais e encarregados de educação na gestão escolar*. Trabalho Científico de conclusão de curso em Gestão e planeamento da educação, no Instituto Superior de Educação.
- Brandão, M. & Feijó, R. (1984). *Entre textos e contextos: os estudos de comunidade e as suas fontes históricas*.
- Carmo, H. & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia de investigação: Guia para auto-aprendizagem* (2ª ed.). Lisboa, Portugal: Universidade Aberta.

- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (9ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Costa, H. M. (2015). *Relação família-escola: Um olhar de Ecologia Humana entre o ensino público e o privado* (3ª ed.). Santo Tirso, Portugal: De facto editores.
- Dalmas, A. (1994). *Planejamento participativo na escola* (9ª ed.). Petrópolis, Brasil: Vozes.
- Delors, J. (1996). *Educação um tesouro a descobrir: Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional para século XXI*. Rio Tinto, Portugal: ASA.
- Falcão, M. (2000). *Parcerias e poderes na organização escolar: dinamização e lógicas do Conselho de Escola*. Lisboa, Portugal: Instituto de Inovação Educacional.
- Formosinho, J. (1989). *De Serviço do Estado a Comunidade Educativa: Uma Nova Concepção para a Escola Portuguesa*. Universidade do Minho: Revista Portuguesa de Educação, C.E.E.D.C.
- Gadotti, M. (1999). *A escola cidadã* (5ª ed.). São Paulo, brasil: Cortez.
- Gaspar, P. & Diogo, F. (2010). *Sociologia da educação e administração escolar*. Maputo, Moçambique: Plural Editores.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Gouveia, S. (2009). *Participação dos Encarregados de Educação numa escola do 1º Ciclo: Suas Motivações e Constrangimentos*. Dissertação de mestrado em Administração educacional na Universidade da Madeira, Portugal.
- Guba, E. & Lincoln, Y. (1990). *Competências paradigmáticas na qualidade de pesquisas sociais*. (2ª ed.). Lisboa, Portugal.
- Ibraimo, N. & Machado J. (2014). *O conselho de escola como espaço de participação da comunidade*. Nampula, Moçambique: Universidade Católica de Moçambique.
- Lemmer, E. (2006). *Educação contemporânea: questões e tendências globais*. Maputo, Moçambique: Texto Editora.

- Libâneo, J. (2015). *Organização e gestão da escola: teoria e prática* (6ª ed.). São Paulo, Brasil: Heccus.
- Lima, L. (1998). *A escola como organização e a participação na organização escolar* (2ª ed.). Braga, Portugal: Universidade do Minho.
- Lima, L. (2011). *A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica* (4ª ed.). São Paulo, Brasil: Cortez.
- Lück, H. (2000). *Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores*. Brasília, Brasil.
- Luck, H. et al. (2002). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar* (6ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: DP&A.
- Lück, et al. (2012). *Escola participativa: o trabalho do gestor escolar* (10ª ed.). Petrópolis, Brasil: Vozes.
- Marconi, M. & Lakatos, E. (2012). *Metodologia da pesquisa científica* (3ª ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- MOÇAMBIQUE. Ministério de Educação (2012). *Plano estratégico da educação 2012-2016*. Maputo: Ministério de Educação
- MOÇAMBIQUE. Ministério de Educação e Cultura (2005). *Manual de apoio ao Conselho de Escola*. Maputo: Ministério de Educação e Cultura.
- MOÇAMBIQUE. Ministério de Educação e Cultura. (2008). *Regulamento geral do ensino básico*. Maputo: DINEG/MEC.
- MOÇAMBIQUE. Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano. (2015). *Manual de apoio ao conselho da escola primária*. Maputo: DNEP/MEDH.
- MOÇAMBIQUE. Ministério da Educação (2003). *Regulamento geral das escolas do ensino básico*. Maputo: DINEG/MINED.
- Monteiro, A. (2006). *A participação dos alunos no conselho pedagógico: estudos de caso*. Tese de Mestrado apresentada à Universidade Aberta, Lisboa. Disponível em: <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/664>. Acesso 25/05/2018.

- Morgado, J. C. (2012). *O Estudo de Caso na Investigação em Educação*. Santo Tirso - Portugal: Defacto.
- Nóvoa, A. (Coord.) (1995). *As organizações escolares em análise* (2ª ed.). Lisboa, Portugal: Instituto de Inovação Educacional.
- Peruzzo, C. & Volpato, M. (2009). *Conceitos de comunidade, local e região: inter-relações e diferenças*. São Paulo, Brasil.
- Picanço, A. (2012). *A relação entre família e escola: suas implicações no processo de ensino-aprendizagem*. Dissertação de mestrado em supervisão pedagógica, na Escola Superior de Educação João de Deus.
- Reis, E. et al. (2006). *Estatística Aplicada* (4ª ed.). Lisboa, Portugal: Silabo.
- Santos, L. (2000). *A prática lectiva como actividade de resolução de problemas: Um estudo de três professoras do ensino secundário*. Lisboa, Portugal: APM.
- Silva, N.R.G. (2006). *Revista de Educação. A participação da comunidade na Gestão escolar. Dívida ou conquista? V.9, n. 9*. Disponível em: <http://sare.unianhanguera.ed.br.index.php/redue/article/viewFile/195/192>. Acesso em 22 de Maio de 2018.
- Silvestre, Hugo. (2010). *Consciência. Gestão Pública – Modelos de Prestação no Serviço Público*. Lisboa, Portugal: Escolar Editora.
- Sousa, A. (2009). *Explorando e Construindo o Conceito de Gestão Democrática*. Educação em Revista. Belo Horizonte.
- Sousa, M. & Baptista, C. (2011). *Como fazer: investigação, dissertação, teses e relatórios*. Lisboa, Portugal: Editora de Informática.
- Uaciquete, A. (2011). *Modelos de administração da educação em Moçambique (1983-2009)*. Maputo, Moçambique: Texto Editora.

Apêndices

Apêndice 1: Guião de entrevista

Guião de entrevista aos gestores da escola, professores e representantes da comunidade.

Caro entrevistado, submeto-lhe este guião para procurar saber como a comunidade local participa nas actividades desenvolvidas pela Escola Primária Completa da Cidade Alta. Garanto o anonimato e a confidência das suas respostas. Peço a sua colaboração.

Temas	Questões
Actividades desenvolvidas pela escola	<ol style="list-style-type: none">1. Que tipo de actividades são desenvolvidas pela escola com a participação da comunidade?2. Como é que são desenvolvidas essas actividades?3. Que tipo de trabalho a comunidade tem desenvolvido na escola?4. Como tem sido a participação da comunidade nas actividades que são desenvolvidas pela escola?5. Que critérios a escola usa para seleccionar as actividades que a comunidade deve participar?
Órgãos de participação da comunidade	<ol style="list-style-type: none">1. Que órgãos de gestão existem na escola?2. Quais são os órgãos que a comunidade participa?3. Como tem sido a participação da comunidade nesses órgãos de gestão?
Estratégias usadas pela escola para o envolvimento da comunidade	<ol style="list-style-type: none">1. Que estratégias a escola tem usado a escola para envolver a comunidade nas actividades desenvolvidas?2. Como a escola tem convocado a comunidade para fazer parte destas actividades

Obrigado pela atenção

Apêndice 2: Transcrição das respostas das entrevistas

Tema	Questão	Respostas
<p>Actividades desenvolvidas pela escola</p>	<p>1. Que tipo de actividades são desenvolvidas pela escola com a participação da comunidade?</p>	<p>“A escola em coordenação com comunidade local, juntos participa na gestão dos fundos de ADE, resolução de casos de extrema indisciplina dos alunos e o comportamento dos professores, palestras de matérias de âmbito social (importância da educação aos jovens, retenção da rapariga na escola, casamentos prematuros, gravidez precoce, planeamento familiar, educação rodoviária, entre outras matérias”. (G1)</p> <p>“A comunidade participa na gestão das instalações, no apoio moral das raparigas para a sua permanência na escola, no saneamento do meio ambiente e outras actividades que posso não conseguir mencionar agora”. (G2)</p> <p>“A comunidade ajuda a escola financeiramente para zelar da segurança das instalações, campanhas de saneamento do meio ambiente, encontros e palestras a diversos níveis”. (P1)</p> <p>“Reuniões de abertura do ano lectivo, de divulgação de resultados trimestrais, os pais e mães de turma também participam algumas reuniões de turma, campanhas de saneamento do meio ambiente, palestras de variados temas sociais, são algumas das actividades que a escola realiza com a participação da comunidade. (P2)</p> <p>“Planificação e compras de materiais através do fundo de ADE, melhoramento da vedação, e protecção das instalações”. (P3)</p> <p>“A escola e a comunidade juntos planificam na gestão do ADE, Resolução de conflitos a diversos níveis quando estes encontram uma resposta imediata na direcção da escola. Também a comunidade participa nas actividades culturais e desportivas, saneamento do meio ambiente”. (C1)</p> <p>“Limpezas periódicas no recinto escolar, educação rodoviária e zelação das instalações através da contribuição em valores monetários e reforço do policiamento comunitário. Discussão nas reuniões de possíveis soluções aos vários problemas que a escola enfrenta”. (C2)</p> <p>“São várias actividades que a escola realiza com a participação da comunidade, por exemplo, campanhas de saneamento do meio ambiente, gestão de fundos de ADE, partilha de informações nas reuniões de divulgação de resultados e outras reuniões de natureza geral, discussão sobre</p>

		<p>como cuidar das instalações. Neste ano, por exemplo, alguns pais mostraram-se disponíveis na prestação de serviços de pintura das instalações sem cobrar dinheiro, tendo contribuído para o bem dos edifícios”. (C3)</p>
	<p>2. Como é que são desenvolvidas essas actividades?</p>	<p>“Bom, tendo em conta que nos últimos dias somos todos convidados para podermos aplicar a gestão participativa, então sempre que temos algo que sentimos que sua abrangência é da colectividade, temos abrangido toda a comunidade escolar. As actividades que desenvolvemos com a comunidade temos tido Conselho de Escola o órgão responsável na monitoria das mesmas. No caso de palestras sobre diversas matérias, sempre solicitamos os membros da comunidade escolar (pais, membros do Conselho de Escola, instituições públicas, etc.) que dominam tais matérias. A comunidade também participa na segurança das instalações, através das contribuições em valores monetários dos pais/encarregados de educação ”. (G1)</p> <p>“As actividades que a escola realiza em colaboração com a comunidade, as decisões sobre as mesmas são discutidas em fórum colectivo, como no caso das assembleias-gerais da escola, das classes e das turmas, não sendo um produto exclusivo das decisões da direcção da escola”. (G2)</p> <p>“A actividade de protecção das instalações é feita por meio de contribuições em valores monetários dos pais e encarregados de educação, assim como no reforço ao policiamento comunitários para minimizar as vandalizações que outrora a escola sofreu”. (P1)</p> <p>“As actividades em que a comunidade participa, desenvolvem-se de forma integrada entre membros da comunidade, professores e a direcção da escola. Por exemplo, as comissões de compra de ADE envolvem um pessoal administrativo, professor e representante da comunidade, como forma de operacionalizar o plano discutido colectivamente pelo Conselho de Escola”. (P2)</p> <p>“O plano das actividades a realizar sempre tem sido apresentado pela direcção da escola, cabendo a comunidade ser chamada para analisa-lo e em casos de consenso a sua realização é colectiva. Com isto não se descarta a possibilidade de algumas iniciativas serem da própria comunidade, exemplo da decisão do reforço da vigilância através do policiamento comunitário”. (P3)</p> <p>“As actividades são sempre realizadas em comum, como forma de mostrar aos alunos que os seus pais partilham a mesma exigência com os professores assim como a direcção da escola”. (C1)</p>

		<p>“Dependendo do tipo de actividades, existem umas que tem sido chefiadas pela comunidade e outras pela direcção, mas a sua execução tem sido em colectivo. Por exemplo, as actividades relacionadas com palestras são na sua maioria dirigidas pela comunidade, pois os alunos aceitam melhor quando a mensagem vem deste lado”. (C2)</p> <p>“O trabalho é sempre colectivo, sendo os membros do Conselho de Escola aqueles que tem estado a frente destas actividades”. (C3)</p>
	<p>3. Que tipo de trabalho a comunidade tem desenvolvido na escola?</p>	<p>“Como disse anteriormente, a comunidade, sobretudo, os que integram no conselho de escola, têm conversado com as raparigas, aconselhando para que se abstenham da sexualidade, dos casamentos prematuros e optando pelo planeamento familiar para as raparigas mais velhas”. (G1)</p> <p>“A comunidade censura os valores propostos pela direcção da escola no âmbito das contribuições para os zeladores das instalações. Os membros do Conselho de Escola, que na sua maioria provém da comunidade, ajudam na sensibilização dos pais e encarregados de educação que resistem em colaborar com a escola”. (G2)</p> <p>“Todas actividades anteriormente indicadas são desenvolvidas pela comunidade na escola, sendo a mudança de comportamento e a segurança dos alunos o foco principal dessas intervenções”. (P1)</p> <p>“A comunidade tem participado em muitas actividades que a escola desenvolve, sobretudo, actividades de âmbito social, saneamento do meio ambiente, auscultação do aproveitamento dos alunos e do respectivo comportamento. Discussão sobre as necessidades da escola, tem sido uma das actividades que os membros do Conselho, provenientes da comunidade, encontram para valerem das suas ideias”. (P2)</p> <p>“ Na escola a comunidade tem participado na organização em si da escola, participa também nas reuniões de divulgação de resultados, e os membros do Conselho de Escola até participam nas reuniões de turmas, nas campanhas de limpezas promovidas pela escola, contribuem com valores monetários para o pagamento do guarda”. (P3)</p> <p>“As actividades com carácter moral e de recreação, como o caso de culturais e desportivas, actividades periódicas de limpezas, de melhoramento de carteiras estragadas, de reabilitação da vedação, têm sido o tipo de actividades que a comunidade se envolve na escola”. (C1)</p> <p>“Em todas actividades que escola desenvolve tem sempre se encontrado espaço para que a</p>

		<p>comunidade participe, contudo as actividades meramente profissionais (de ensino-aprendizagem) são reservadas apenas para os respectivos actores principais”. (C2)</p> <p>“A comunidade desenvolve em quase todas actividades que a escola desenvolve, na medida em que os membros do Conselho de Escola que provem da comunidade acompanham a realização da maior parte das actividades, chegando até a interagir com os professores que demonstram uma conduta não desejada”. (C3)</p>
	<p>4. Como tem sido a participação da comunidade nas actividades que são desenvolvidas pela escola?</p>	<p>“De um modo geral a comunidade tem participado activamente nas actividades desenvolvidas na escola, pois reconhecem a importância da sua participação para o funcionamento da escola. Porém, não podemos descartar casos de pais e encarregados que dificilmente mostram-se disponíveis em se envolver nas actividades que a escola promove”. (G1)</p> <p>“Portanto, a comunidade tem-se envolvido bastante em diversas actividades que a escola promove, e podemos-nos orgulhar por isso, uma vez que os efeitos dessa participação têm sido notórios, tanto na conservação do património da escola assim como na mudança de comportamento dos alunos”. (G2)</p> <p>“Sempre que se mostra necessário e pertinente a comunidade está disponível em participar as actividades na escola, o que tem facilitado o desenvolvimento de muitas dessas actividades assim como da melhoria do comportamento dos alunos, pois temos partilhado com eles as nossas dificuldades e juntos procuramos soluções”. (P1)</p> <p>“A comunidade tem desenvolvido na escola diversos tipos de trabalho, desde a assessoria administrativa e até mesmo aspectos de carácter pedagógico, que não seja necessariamente uma intervenção directa no processo de ensino-aprendizagem, os membros do Conselho de Escola costumam de forma sistemática controlar os cadernos dos alunos”. (P2)</p> <p>“Bem, não como o desejado, mas de referir que a comunidade nesta escola tem dado o seu para o bem da escola. Importa também salientar que existem outros membros da comunidade que mostram dificuldades para participar nas actividades que a escola desenvolve”. (P3)</p> <p>“A participação da comunidade nesta escola primária tem sido activa, porque os resultados dessa participação têm sido visíveis, como o caso da redução do vandalismo às instalações em resultados do reforço da vigilância por parte desta”. (C1)</p> <p>“O envolvimento da comunidade é notório nesta escola primária, pois os membros do conselho de escola que são também provenientes da comunidade têm estado a par de quase todas actividades que escola realiza”. (C2)</p>

		<p>“No entanto, era esperado que a comunidade fizesse mais do que faz actualmente, mas reconhecendo a conjuntura social e económica que se vive aqui na cidade, é de louvar o nível de envolvimento da comunidade, uma vez que muitos problemas têm sido ultrapassados em colaboração com a escola”. (C3)</p>
	<p>5. Que critérios a escola usa para seleccionar as actividades que a comunidade deve participar?</p>	<p>“Nós apresentamos o plano de actividades da escola ao Conselho de Escola, tendo sido debatido e aprovado por este órgão, os membros divulgam nas reuniões da assembleia-geral da escola aos pais encarregados de educação assim como aos alunos”. (G1)</p> <p>“A direcção da escola no princípio do ano lectivo apresenta ao Conselho de Escola a proposta do plano de actividades a serem realizadas ao longo do ano, cabendo a este órgão debater e aprovar em função das necessidades da instituição. Após esta aprovação é comunicada toda comunidade escolar na reunião, sensibilizando-a da sua necessidade de participação”. (G2)</p> <p>“De referir que a comunidade não tem tido uma iniciativa por sua parte de apresentar das actividades que gostaria de ver executadas, mas sim limita-se a discutir já as actividades previstas pela direcção da escola”. (P1)</p> <p>“O critério de escolha das actividades a serem participadas pela comunidade depende da direcção da escola, pois estes são únicos proponentes das mesmas”. (P2)</p> <p>“Apesar das actividades realizadas contar com a participação activa da comunidade, as mesmas têm sido inicialmente propostas pela direcção da escola, cabendo a comunidade analisa-las e propor certas emendas ou elimina-las alguma delas quando necessário”. (P3)</p> <p>“O critério de escolha das actividades que devem ser participadas pela comunidade, reside na pertinência e do impacto social das mesmas para os alunos, quando estas são partilhadas com os seus pais e encarregados de educação, como forma de transmitir-lhes que o mundo só pode ser transformado quando o trabalho é colectivo”. (C1)</p> <p>“A escolha das actividades a serem participadas pela comunidade na escola depende dos consensos quando aos debates do Conselho de Escola sobre o que comunidade deve contribuir para o funcionamento da escola”. (C2)</p> <p>“A própria comunidade é que escolhe as actividades que estão ao seu alcance, que possam contribuir para o bem da escola. Mas posso salientar mesmo assim essas actividades são propostas pela direcção da escola, cabendo a comunidade definir o modo como ela poderá participar”. (C3)</p>

Órgãos de participação da comunidade	1. Que órgãos de gestão existem na escola?	<p>“ Os órgãos de gestão que existem na escola são: a Assembleia-geral da escola, o Conselho de escola, o Colectivo de direcção, o Conselho pedagógico e conselho de turma. Cada um destes órgãos pode decidir assuntos de a cordo com a sua complexidade”. (G1)</p> <p>“ Encontra-se dividido por áreas, sendo áreas administrativa e pedagógica. (G2)</p> <p>“Na escola existe o Conselho de Escola como órgão máximo, o Colectivo de direcção, as direcções de classes, de disciplinas e direcção de turma”. (P1)</p> <p>“ Temos o Conselho de escola, a direcção da escola, Conselho pedagógico, a direcção da turma. Podem existir diversos órgãos intermédios de tomada de decisões, mas estes são os formalmente conhecidos”. (P2)</p> <p>“Nesta escola temos os seguintes órgãos: o Director da escola, o Presidente do Conselho de Escola, o Chefe de Secretaria, o Pedagógico, os Coordenadores dos Ciclos e delegados de classe”. (P3)</p> <p>“Temos o Conselho de Escola como órgão máximo, em seguida vem o Director de Escola, mais adiante o colectivo de direcção, os professores e os alunos”. (C1)</p> <p>“ Na escola temos o Conselho de Escola, a direcção da escola (onde temos o Director da escola, o pedagógico e o chefe da secretaria), outros órgãos até chegar a turma”. (C2)</p> <p>“Na escola temos o Director da escola como gestor máximo, em seguida vem o pedagógico, o chefe da secretaria, mas também temos o Conselho de Escola onde a comunidade também participa”. (C3)</p>
	2. Quais são os órgãos que a comunidade participa?	<p>“A comunidade participa em quase todos órgãos que anteriormente disse, mas sendo mais notório na Assembleia-geral da escola e no Conselho de escola. (G1)</p> <p>“A comunidade participa mais em órgãos administrativos, como o caso do Conselho de Escola. Mas a sua actuação nalguns casos também pode abranger a área administrativa, dependendo do nível de intervenção”. (G2)</p> <p>“Embora não na mesma proporção, a comunidade encontra espaço de participação em quase todos estes órgãos. (P1)</p> <p>“A comunidade está inserida em quase todos órgãos que existem na escola, pois mesmo no conselho pedagógico, uma actividade meramente pedagógica as vezes tem contado com a participação dos membros da comunidade que compõem o Conselho de Escola”. (P2)</p> <p>“Naquilo que eu tenho visto, a comunidade aparece sempre para intervir em todas actividades em que for convocada para fazer. Então ela participa em todos órgãos que anteriormente fiz</p>

		<p>menção, talvez tendo sido difícil ver a participação deles ao nível da delegacia de disciplina, por eu entender que este órgão os aspectos tratados são meramente profissionais, sendo de exclusiva responsabilidade dos professores”. (P3)</p> <p>“A participação da comunidade é mais notória no Conselho de Escola, pois nos restantes órgãos ela tem sido comunicada para ser informada de certas situações ou quando algo não está a andar bem para ajudar na procura de solução”. (C1)</p> <p>“Em todos órgãos há participação da comunidade, mas mostra-se com maior profundidade no Conselho de Escola. (C2)</p> <p>“A comunidade participação em todos órgãos, desde ao Conselho de Escola até a direcção de turma, uma vez que a escola tem pai/mãe de turma que acompanha o funcionamento em todos aspectos. Contudo, o nível de participação pode variar a partir do nível macro até ao nível micro”. (C3)</p>
	<p>3. Como tem sido a participação da comunidade nesses órgãos de gestão?</p>	<p>“A participação da comunidade nos diversos órgãos que existem na escola tem sido activa e bastante útil, na medida em que com esta participação temos chegado a soluções bastante encorajadoras que nos ajudam a resolver os nossos problemas. (G1)</p> <p>“Podemos afirmar que a comunidade se envolve bastante aos diversos órgãos que temos na escola, mas salientar que existem certos órgãos, como o Conselho Pedagógico, em que a presença da comunidade é menos notória, ao entendermos que são actividades meramente profissionais, onde se reserva autonomia dos professores”. (G2)</p> <p>“A participação Comunidade nos diversos órgãos na escola tem sido fundamental, na medida em que ela tem influenciado no processo de tomada de decisões”. (P1)</p> <p>“A participação da comunidade tem sido substancial, na mediada em que os frutos são visíveis. Portanto, a intervenção da comunidade, sobretudo, do Conselho de Escola foi determinante para parar com os actos de vandalismo da vedação que a escola vinha sofrendo nos últimos anos, tendo-se pautado no policiamento comunitários”. (P2)</p> <p>“É notória a participação da comunidade nacalense nesta escola primária. Talvez referir que esperava-se muito mais do que acontece, mas sublinhar que a sua participação tem influenciado para operar mudanças ao nível do funcionamento da escola”. (P3)</p> <p>“A participação da comunidade nos órgãos de decisão nesta escola tem sido passiva, mesmo no Conselho de Escola onde ela encontra-se representada. Digo isto porque mesmo os assuntos debatidos ao nível dos encontros deste órgão são planificados pela direcção da escola, apenas os</p>

		<p>ouros membros só legitimam os planos. Mas realçar que a comunidade tem sido determinante na componente da discussão e fixação do valor a contribuir para o guarda da escola”. (C1)</p> <p>“A comunidade tem participação activamente nas actividades promovidas pela escola, uma vez que ela sente-se parte integrante, dum lado pelo reconhecimento que a escola é propriedade da comunidade e do outro lado, por esta participar nos planos de definição de tais actividades”. (C2)</p> <p>“Nos órgãos mais altos, como no Conselho de escola, a participação da comunidade tem-se notabilizado, mas este nível de participação fica reduzido quando se caminha em direcção aos órgãos de níveis mais baixos”. (C3)</p>
<p>Estratégias usadas pela escola para o envolvimento da comunidade</p>	<p>1. Que estratégias a escola tem usado para envolver a comunidade nas actividades desenvolvidas?</p>	<p>“Optamos por sensibilizar nos encontros, sobretudo do primeiro do ano, sobre a pertinência da sua participação para o crescimento da escola. Privilegiamos no diálogo como a melhor estratégia para discutirmos algo que não seja consensual. A exemplo disso, temo-nos surpreendido com a comunidade a propor o aumento do valor a contribuir ao zelador, como forma de reforçar a segurança das instalações da escola. (G1)</p> <p>“A direcção da escola assim como os professores optam pela sensibilização da comunidade a partir da primeira reunião do ano lectivo, sobre a necessidade de sua participação em prol do funcionamento da escola, mostrando que a escola poderá melhorar o ambiente de trabalho se contar com a participação da comunidade, partindo do principio que a escola não é da direcção da escola e muito menos dos professores, mas sim da comunidade, dai a necessidade e a pertinência do seu envolvimento”. (G2)</p> <p>“Uma das estratégias que a escola consiste na criação de um bom ambiente de recepção dos membros das comunidade quando estes se deslocam a escola, como forma de incentivar o seu interesse na participa nas actividades por esta promovida”. (P1)</p> <p>“A escola pauta pela sensibilização da comunidade local nas reuniões da assembleia-geral da escola. Usa também os membros da comunidade que pertencem ao Conselho de Escola, como um importante veiculo para atingir aos demais”. (P2)</p> <p>Existem várias estratégias adoptadas pelos diversos actores da escola (direcção e professores) em cada um dos órgãos que acima mencionamos, mas salientar que a sensibilização tem sido fundamental para a tomada de consciência da comunidade que a escola sem ela não poderá alcançar os objectivos a qual se propõe”. (P3)</p> <p>“Pelo reconhecimento que a escola é propriedade da comunidade, vale-se mais pelo empenho</p>

		<p>dos membros do Conselho de Escola e não propriamente pela motivação por parte da direcção. O convite acontece no princípio do ano e mais tarde nós como actores tomamos a dianteira”. (C1)</p> <p>“A receptividade dos gestores escolares assim como dos professores aos pais encarregados de educação e demais membros da comunidade escolar tem sido uma das maiores estratégias encontradas que nos permite entender e encontrar na escola um espaço de participação”. (C2)</p> <p>“A sensibilização nas reuniões (da assembleia-geral e das reuniões de turmas) tem constituído uma das estratégias que a escola adopta para fazer tomar consciência a comunidade da sua necessidade na participação nas actividades da escola”. (C3)</p>
	<p>2. Como a escola tem convocado a comunidade para fazer parte destas actividades</p>	<p>“A escola convoca a comunidade para fazer parte das actividades através do Conselho de Escola, entendendo que a mensagem quando é transmitida por aqueles que são da comunidade encontra maior aceitação por parte destes”. (G1)</p> <p>“A escola emite comunicados aos pais encarregados de educação através dos educandos, assim como aos líderes comunitários para que compareçam para discutir daquilo que constitui a preocupação por partilhar”. (G2)</p> <p>“Há duas formas usadas pela escola para convocar a comunidade a fazer parte das actividades, através alertas nas reuniões para discutir de tais actividades ou através de convocatórias entregues aos alunos para os seus encarregados de educação”. (P1)</p> <p>“Um dos canais frequentemente usado pela escola é da divulgação do desejo de execução de tais actividades através das reuniões, as quais são dadas a conhecer por meio dos filhos frequentam na respectiva escola”. (P2)</p> <p>“A escola convoca a comunidade para essas actividades por via do Conselho de Escola”. (P3)</p> <p>“A escola tem-nos convocado através de bilhetinhos dados as nossas crianças, ou por meio de pais/mães das turmas ou ainda por via dos integrantes do Conselho de Escola”. (C1)</p> <p>“Vários mecanismos de comunicação são accionados, mas quando a actividade é de grande envergadura, somos solicitados para certos encontros e para nós apresentarmos os nossos pontos de vista em relação ao assunto, como o caso da definição do valor de contribuição ao pagamento do guarda”. (C2)</p> <p>“Muitas vezes as informações têm-nos chegado através dos nossos alunos. Mas as vezes os próprios membros do Conselho de Escola são responsáveis na divulgação de tais informações, dependendo da natureza da actividade”. (C3)</p>