

O contributo do conselho de escola na realização das actividades da escola: um estudo de caso da escola secundária K na cidade de Nampula (2023-2024)

The role of the school council in the implementation of school activities: a case study of secondary school K in Nampula city (2023–2024).

Elsa Nezai Eusébio Omar¹
Natália Helena Dã F. Bolacha

RESUMO

A presente dissertação analisa o papel do Conselho de Escola na promoção da gestão participativa no ensino secundário, tomando como estudo de caso a Escola Secundária K, na província de Nampula, no período de 2023 a 2024. O estudo parte do pressuposto de que a participação dos diferentes actores educativos: direcção, professores, alunos, pais e comunidade e constitui um elemento central para a democratização da gestão escolar e para a melhoria da qualidade educativa. Em termos metodológicos, a pesquisa adopta uma perspectiva qualitativa, dentro do paradigma interpretativo, utilizando o estudo de caso como estratégia de pesquisa. Foram obtidos dados por meio de entrevistas semi-estruturadas, observação directa e análise documental, envolvendo tanto membros do Conselho de Escola quanto documentos institucionais pertinentes. A técnica de análise de conteúdo foi utilizada para analisar os dados, o que possibilitou a organização dos resultados em categorias e subcategorias temáticas que estão em conformidade com os objetivos da pesquisa. Os resultados mostram que o Conselho de Escola tem uma participação importante na tomada de decisões que se referem, em grande parte, a actividades administrativas, de infra-estrutura e de organização, favorecendo a melhoria das condições físicas, da segurança e do clima escolar. No entanto, o estudo indica que os processos de monitoramento, avaliação e feedback não são formalmente estruturados e que há uma grande dependência da liderança da direcção e do presidente do Conselho. A participação da comunidade é visível, mas principalmente em resposta a convites, sendo mais reactiva do que proativa. Portanto, mesmo com os progressos na gestão participativa, ainda há obstáculos como a centralização das decisões, a limitada atuação pedagógica do Conselho e a urgência de fortalecer práticas constantes de monitoramento e avaliação, para que a participação na gestão escolar se torne mais eficaz e transformadora.

Palavras-chave: Conselho de Escola; Gestão participativa; actividades escolares.

¹Universidade Católica de Moçambique - email: elsanezai@gmail.com

ABSTRACT

This dissertation analyses the role of the School Council in promoting participatory management in secondary education, using Escola Secundária K, in Nampula Province, as a case study for the period 2023–2024. The study is grounded on the assumption that the participation of different educational stakeholders—school management, teachers, students, parents, and the local community—constitutes a central element for the democratization of school management and for improving educational quality. Methodologically, the research adopts a qualitative approach within the interpretive paradigm, using the case study as the main research strategy. Data were collected through semi-structured interviews, direct observation, and documentary analysis, involving members of the School Council as well as relevant institutional documents. Content analysis was used as the main analytical technique, allowing the organization of results into thematic categories and subcategories aligned with the research objectives. The findings indicate that the School Council plays a relevant role in decision-making processes, which mainly focus on administrative, infrastructural, and organizational activities, contributing to improved physical conditions, school safety, and the overall school climate. However, the study reveals that monitoring, evaluation, and feedback processes are not formally structured and that there is a strong dependence on the leadership of the school management and the Council's president. Community participation is visible, but it occurs mainly in response to invitations, being more reactive than proactive. Therefore, despite observable progress in participatory management, challenges remain, including the centralization of decisions, the limited pedagogical involvement of the School Council, and the need to strengthen systematic monitoring and evaluation practices so that participation in school management becomes more effective and transformative.

Keywords: School. Council. Participatory. Management. School. Activities.

1. INTRODUÇÃO

A participação é uma das principais ferramentas de gestão, especialmente no âmbito educativo, onde as decisões afectam directamente o dia-a-dia da escola e o êxito dos alunos. A gestão participativa é, hoje, um dos pilares do fortalecimento da qualidade educativa, da transparência institucional e da democracia escolar, ao envolver os diversos actores educativos de forma activa na tomada de decisões.

No contexto de Moçambique, a criação dos Conselhos de Escola é uma medida institucional que visa garantir que a responsabilidade seja partilhada entre a direcção da escola, os professores, os alunos, os encarregados de educação e a comunidade. Estes conselhos são pensados como estruturas formais de debate, concertação e decisão conjunta, visando uma escola mais inclusiva, participativa e dedicada à melhoria constante do processo educativo.

A gestão democrática da escola, de acordo com Libâneo (2013), implica na participação activa, organizada e responsável de todos os actores do processo educativo nas decisões que afectam o funcionamento da escola. Esta visão fortalece a noção de que a escola não pode ser vista como uma responsabilidade

única da administração ou dos professores, mas sim como um espaço colectivo, onde a cooperação entre os diversos participantes ajuda a criar soluções que melhor atendam às necessidades educativas e sociais da comunidade.

Nos últimos anos, a gestão escolar em Moçambique tem despertado crescente interesse no meio académico e institucional, sobretudo no que se refere à implementação de práticas de gestão participativa nas instituições educativas. Esse interesse está relacionado com o reconhecimento de que a melhoria da qualidade da educação não depende apenas da disponibilidade de recursos humanos, materiais ou financeiros, mas também da forma como as decisões são tomadas no interior das escolas e da capacidade de envolver diferentes actores da comunidade educativa na planificação, execução e acompanhamento das atividades escolares.

A escolha do presente tema baseia-se na convicção de que a participação democrática constitui um elemento fundamental para o bom funcionamento das instituições educativas. A gestão escolar participativa permite que diferentes membros da comunidade escolar participem nos processos de decisão, contribuindo para a partilha de responsabilidades e para a construção de soluções mais adequadas aos desafios enfrentados pelas escolas. Quando professores, alunos, pais e representantes da comunidade local são envolvidos nas decisões relacionadas com o funcionamento da escola, aumenta-se o nível de compromisso com as actividades realizadas e fortalece-se o sentido de pertença em relação à instituição.

O sentido de pertença em muitas situações, é afectada, os órgãos de participação existentes nas escolas enfrentam dificuldades para exercer plenamente as suas funções, seja por limitações organizacionais, por falta de preparação dos seus membros ou por uma cultura institucional que ainda privilegia modelos de gestão mais centralizados. Em alguns casos, a participação da comunidade ocorre de forma irregular, limitando a sua influência efectiva na definição das prioridades da escola.

Do ponto de vista científico e académico, este estudo apresenta relevância por contribuir para o aprofundamento do conhecimento na área da Gestão e Administração Educacional, particularmente no que se refere ao estudo das práticas de gestão escolar participativa. A investigação apresenta também relevância social, uma vez que a escola desempenha um papel central no desenvolvimento das comunidades e na formação de cidadãos, promove a participação dos diferentes actores da comunidade educativa, criam-se condições para que a escola responda de forma mais eficaz às necessidades sociais e educativas do meio em que está inserida. Na instituição, os resultados da investigação poderão fornecer elementos importantes para a reflexão sobre o funcionamento do Conselho de Escola na instituição analisada. A nível pessoal e profissional, insere no processo de formação em Gestão e Administração Educacional, permite aprofundar conhecimentos e desenvolver competências de pesquisa, contribuindo para a formação de um

profissional capaz de analisar criticamente e intervir de forma qualificada nos desafios da gestão educacional.

Quanto aos objectivos, visa de forma geral compreender como o Conselho de Escola garante a gestão participativa na realização das atividades da Escola Secundária K – na cidade de Nampula. Para a concretização deste objectivo foram criadas estes: i) identificar as actividades realizadas pela escola, resultantes das decisões do conselho de escola nos últimos dois anos; ii) descrever o papel do conselho de escola na monitoria das actividades realizadas pela escola; e iii) analisar as estratégias adotadas pelo Conselho de Escola para promover o envolvimento da comunidade escolar e local na realização das atividades da escola.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA (QUADRO TEÓRICO)

O funcionamento eficaz da escola depende, em grande medida, da participação de diferentes actores no processo de gestão e tomada de decisões. Nesse contexto, o Conselho de Escola assume um papel fundamental na promoção da gestão participativa, permitindo que professores, alunos, pais e representantes da comunidade local contribuam na planificação, execução e acompanhamento das actividades escolares. A literatura sobre gestão escolar destaca que estruturas participativas fortalecem a transparência, a responsabilidade institucional e a qualidade das decisões tomadas no contexto educativo. Assim, compreender o contributo do Conselho de Escola torna-se relevante para analisar de que forma este órgão influencia a realização das actividades da escola e promove o envolvimento da comunidade educativa.

2.1 Gestão Participativa na Educação

A gestão participativa representa um paradigma fundamental na administração e, de forma particular, na gestão educacional, marcando uma transição de modelos de governação centralizados e autocráticos para abordagens que valorizam a colaboração, a partilha de poder e o envolvimento activo de todos os membros da organização. Este conceito, amplamente debatido na literatura, propõe que as decisões que moldam o futuro de uma instituição não devem ser tomadas de forma isolada pela sua liderança, mas sim construídas colectivamente, integrando as perspectivas, os conhecimentos e as aspirações de todos os que são por elas afectados. No contexto escolar, isto significa envolver activamente professores, alunos, funcionários, pais e a comunidade local nos processos de planificação, execução e avaliação das actividades, transformando a escola num espaço mais democrático, transparente e eficaz.

Diferentes autores abordam a gestão participativa com ênfases distintas. Na perspectiva da administração geral, Chiavenato (2014) descreve-a como um estilo de gestão que estimula o comprometimento e a responsabilidade ao incluir os colaboradores no processo decisório, criando um ambiente propício à inovação e à resolução de problemas. No campo específico da educação, autores como Libâneo

(2013) e Paro (2012) aprofundam a sua dimensão política e pedagógica. Libâneo (2013) define a gestão democrático-participativa como um processo alicerçado no diálogo e na cooperação, onde os diversos segmentos da comunidade escolar assumem uma responsabilidade colectiva pela condução da instituição. Paro (2012), argumenta que a participação é um elemento essencial para a construção de uma escola verdadeiramente pública e democrática, onde todos têm voz.

Para que a gestão participativa se materialize de forma efectiva, ela deve ser sustentada por um conjunto de princípios orientadores. No contexto de Moçambique, o Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH) estabelece um quadro normativo que promove esta abordagem, cujos pilares são operacionalizados, em grande medida, através do Conselho de Escola. O primeiro destes princípios é a participação organizada, que se refere a uma contribuição consciente, responsável e estruturada por parte dos actores educativos. Não se trata de uma participação pontual ou meramente simbólica, mas de um envolvimento regular e informado, focado na resolução de problemas concretos da escola, tal como preconiza o Manual de Apoio ao Conselho de Escola (MINEDH, 2015). Este princípio exige uma clara definição de papéis e um compromisso genuíno com os objetivos institucionais.

O segundo pilar é o diálogo e a deliberação colectiva. A legislação moçambicana, como o Regulamento do Ensino Secundário Geral (MINEDH, 2020), determina que as decisões estratégicas, como a aprovação do plano anual de actividades, devem ser fruto de um amplo debate. O diálogo é visto como a ferramenta que permite construir consensos, adequar as decisões à realidade local e reforçar o sentido de corresponsabilização. Este processo deliberativo é fundamental para mitigar a concentração de poder na direcção da escola e para conferir maior legitimidade às escolhas feitas, aumentando o engajamento de todos na sua posterior implementação.

O terceiro princípio essencial é a transparência e a partilha de poder. A transparência diz respeito à comunicação clara sobre as decisões, à gestão dos recursos e à prestação de contas à comunidade, sendo um factor crucial para construir uma relação de confiança. A partilha de poder, por sua vez, reflecte a descentralização efectiva da tomada de decisão, transformando a liderança de um acto solitário para um exercício colaborativo. No contexto moçambicano, isto não significa anular a autoridade da direcção, mas sim qualificá-la, incentivando uma liderança democrática que governa em conjunto com o Conselho de Escola (Lück, 2012).

A aplicação destes princípios na gestão escolar participativa transcende a esfera administrativa, alcançando as dimensões pedagógica e social. A escola, ao abrir-se à participação, não só enriquece o seu projecto educativo com os saberes da comunidade, tornando-o mais relevante, como também cumpre a sua função social de formar cidadãos ativos e conscientes. A participação, neste sentido, tem um valor

formativo em si mesma, contribuindo para a educação cívica de todos os envolvidos.

No entanto, a implementação deste modelo em Moçambique enfrenta constrangimentos significativos. A limitada autonomia financeira e administrativa das escolas, a persistência de orientações centralizadas e a insuficiente formação dos membros dos órgãos colegiados são barreiras que restringem a capacidade de decisão local e desafiam a consolidação de práticas participativas. A superação destes obstáculos estruturais é, portanto, uma condição indispensável para que a gestão participativa deixe de ser apenas uma diretriz normativa e se converta numa prática sólida e transformadora, justificando a importância de se continuar a investigar e a fortalecer o papel do Conselho de Escola como o órgão central deste processo democrático.

2.2 Conselho de Escola como Espaço de Participação da Comunidade

O Conselho de Escola é um órgão colectivo fundamental para a efectivação da gestão democrática e participativa nas escolas. A sua constituição surge da necessidade de envolver os diferentes intervenientes da comunidade educativa na tomada de decisões, garantindo que a escola seja um espaço público de diálogo, corresponsabilidade e transparência. Libâneo (2013) entende que o Conselho de Escola é um órgão colegiado composto por representantes dos professores, dos alunos, dos pais, dos funcionários e da comunidade local, favorecendo a articulação entre as esferas pedagógica, administrativa e social da escola.

A participação no Conselho de Escola legitima as decisões tomadas e reforça o compromisso dos vários intervenientes na concretização das actividades planificadas. O Conselho, portanto, representa uma ferramenta essencial para o exercício da cidadania e para promover uma cultura de participação. Todavia, ao estudar a experiência de Moçambique, Machado (2017) aponta desafios constantes, como a irregularidade nas reuniões, a capacitação limitada dos membros e a continuidade de práticas centralizadoras por parte das direcções escolares. Essas limitações afectam o potencial do Conselho de Escola e diminuem sua capacidade de monitorar e avaliar as actividades da escola.

A importância do Conselho de Escola, acima de tudo, está em poder dar mais voz à comunidade educativa. O Conselho, ao possibilitar a participação directa dos diversos sectores na elaboração, execução e supervisão das actividades escolares, garante que as decisões sejam um reflexo das verdadeiras necessidades da escola e de seu entorno. Segundo Paro (2012), a escola pública só se torna um espaço de democracia quando a comunidade não é mais apenas recetora das decisões, mas se transforma em um agente ativo na gestão do processo. Nesse sentido, o Conselho de Escola é um meio real de tornar a escola um espaço de cidadania, participação e corresponsabilidade social.

Conselhos de Escola são fundamentais tanto para a descentralização da gestão quanto para a autonomia das instituições de ensino. Azevedo (2011) estuda os

conselhos gerais das escolas públicas e chega à conclusão de que estes órgãos favorecem a transparência e a legitimidade das decisões, especialmente quando há clareza nas competências e formação adequada dos seus membros. No entanto, o autor ressalta que a participação pode perder força quando os conselhos desempenham apenas um papel formal, sem exercer uma influência real nas decisões educativas.

Segundo Bush e Glover (2014), no contexto britânico, os school governing bodies são tão eficazes quanto os seus membros são capacitados e a relação que estabelecem com a direção da escola. Conselhos sólidos e bem informados, afirmam os autores, impulsionam o desempenho institucional, ao passo que conselhos fragilizados acabam por legitimar decisões previamente tomadas pela liderança escolar, reproduzindo uma gestão centralizadora.

A contribuição da comunidade para o Conselho de Escola também tem um grande valor educativo. Quando se envolve pais, alunos e membros da comunidade local na vida da escola, está-se a construir uma educação para a cidadania, onde as pessoas aprendem, na prática, o que é a democracia, a responsabilidade coletiva, o respeito pelos outros e a negociação. Nóvoa (2009) sublinha que a escola é “um espaço público de construção coletiva, onde o diálogo e a participação são condições para a inovação e para a mudança” (p. 52). Nesta perspetiva, o Conselho de Escola vai além da sua função administrativa e passa a ser um espaço de formação e de socialização.

A literatura empírica revela que, no que tange ao funcionamento dos Conselhos de Escola, apesar de estarem formalmente estabelecidos na maioria das instituições de ensino, apresentam sérias fragilidades em seu funcionamento. Segundo Machado (2017), a intervenção do Conselho depende, em grande parte, da iniciativa da direção da escola, o que compromete sua autonomia e diminui a capacidade de deliberação. Bango, Albuquerque e Chuva (2023) também chegam a essa conclusão ao investigarem uma escola secundária de Quelimane, onde o Conselho de Escola está formalmente instituído e desempenha parcialmente as funções estabelecidas no Manual de Apoio ao Conselho de Escola, mas sua atuação é desequilibrada e restrita.

No que se refere à participação da comunidade, as pesquisas indicam uma discrepância entre o que os normativos legais estabelecem e o que realmente acontece nas escolas no dia a dia. Documentos institucionais apontam que muitos membros da comunidade participam apenas como figurantes, sem real poder sobre as decisões (MINEDH, 2015; 2023). Bango et al. (2023) exploram essa questão, mostrando que a maior parte da contribuição da comunidade se dá por meio de apoio material ou financeiro, caracterizando uma participação mais instrumental do que uma participação ativa, crítica e deliberativa. Essa realidade compromete o princípio da corresponsabilização que é fundamental para a gestão participativa.

Quanto aos desafios de implementação, a literatura aponta de forma consistente as práticas de gestão centralizadora como um dos maiores obstáculos ao funcionamento efetivo do Conselho de Escola. No que diz respeito ao funcionamento dos Conselhos do Ensino Secundário em Moçambique, Patia e Alves (2024) realizaram um estudo abrangente que ilustra a enorme discrepância entre o que está estabelecido legalmente e a realidade observada. Apesar de a legislação conferir ao Conselho o papel de órgão superior na definição da direção estratégica da escola, na prática, as decisões são predominantemente tomadas pela direção e pelo coletivo de direção, com o Conselho assumindo uma função secundária e, muitas vezes, de validação.

Uma das conclusões recorrentes que se destacam nos estudos analisados é a tensão entre a formalidade da existência do Conselho de Escola e a verdadeira participação da comunidade. Patia e Alves (2024) descrevem este fenómeno como uma “ficção necessária”, visto que o Conselho foi criado para legitimar um sistema de gestão escolar que é, em sua maioria, centralizado, burocrático e pouco democrático. Isso é semelhante aos resultados de Bango et al. (2023), que mostram que a maioria dos temas discutidos no Conselho são de natureza administrativa e financeira, em vez de se concentrarem na área pedagógica, que deveria ser o foco central da atuação do Conselho.

Os estudos apontam que o Conselho de Escola tem potencial para implementar a gestão participativa, mas enfrenta dificuldades no que diz respeito à participação real, ao acompanhamento das ações e à verdadeira descentralização das decisões. Estas lacunas ressaltam a necessidade de investigações minuciosas em contextos particulares, como na Escola Secundária de K, o que permitirá uma compreensão mais contextualizada e crítica da gestão participativa no ensino secundário em Moçambique.

Ainda que tenha uma relevância teórica e normativa, a literatura aponta para os constrangimentos que dificultam o real funcionamento do Conselho de Escola. Em muitos contextos educativos, a comunidade não se envolve devido a questões como o baixo nível de escolaridade de alguns dos seus membros, a falta de tempo para participar de forma regular, a falta de formação específica em gestão participativa e a fragilidade de uma cultura de diálogo e de partilha de poder. Libâneo (2012) alerta que: a gestão democrática pode transformar-se em mero ritual formal quando não existem condições reais para que os membros do Conselho compreendam as suas responsabilidades e participem de forma consciente e crítica, comprometendo o sentido da participação e reduzindo o Conselho a uma instância meramente formal.

A literatura é clara ao afirmar que os Conselhos de Escola, ou outros órgãos similares de gestão escolar, são fundamentais para a gestão democrática, a participação da comunidade e a qualidade do ensino. Estes órgãos, que em cada país recebem diferentes nomes (conselhos escolares, school boards ou governing bodies), têm, no entanto, a mesma finalidade: envolver os atores da escola e da comunidade nos processos de tomada de decisão da escola.

A literatura é unânime em reconhecer que os Conselhos de Escola podem ser instrumentos de gestão participativa e melhoria escolar, mas esbarram em desafios constantes como a excessiva formalização, a centralização das decisões e a fraca formação dos seus integrantes. Os dados fortalecem a importância desta investigação, uma vez que possibilitam uma comparação entre a realidade de Moçambique e outros contextos, além de aprofundar a análise crítica sobre a função do Conselho de Escola na gestão participativa das atividades escolares.

2.3 Actividades Escolares e o Papel do Conselho de Escola

De acordo com Libâneo (2013), as actividades escolares são a totalidade das funções pedagógicas, administrativas e sociais que a escola organiza e realiza com o propósito de assegurar a qualidade do ensino e da aprendizagem. Complementarmente, Lück (2012) descreve as actividades escolares como intervenções intencionalmente planificadas que engajam professores, alunos, gestores e a comunidade no propósito de promover o desenvolvimento institucional e académico da escola. Ambas as perspectivas ressaltam que as actividades escolares vão além da sala de aula, englobando dimensões organizacionais e relacionais que são essenciais.

No contexto do ensino secundário moçambicano, as actividades escolares organizam-se, de modo geral, em quatro grandes categorias: pedagógicas, administrativas, comunitárias e extracurriculares. As actividades pedagógicas incluem: aulas, testes, reuniões pedagógicas, acompanhamento do aluno e elaboração de projectos educativos. A organização de horários, gestão de recursos materiais e financeiros, manutenção das infraestruturas e relatórios institucionais, tudo isso é parte das actividades administrativas. A participação dos pais, responsáveis e líderes comunitários em actividades que fortalecem os laços entre a escola e a comunidade. As actividades extracurriculares incluem ações culturais, desportivas e recreativas que favorecem o desenvolvimento integral dos alunos.

O Conselho de Escola é igualmente destacado como um órgão fundamental na gestão escolar pelo Regulamento do Ensino Secundário Geral de Moçambique (MINEDH, 2020), que lhe confere a responsabilidade de aprovar o plano anual de actividades, acompanhar a execução das acções e promover a participação da comunidade educativa no funcionamento da escola. Portanto, as actividades escolares não podem ser decididas de forma unilateral pela direcção, mas devem ser fruto de discussões e deliberações coletivas dentro do Conselho de Escola.

Como afirma Libâneo (2013), a deliberação colectiva possibilita a inclusão de diversas opiniões, o que torna as decisões mais apropriadas para a realidade da escola. Depois de avaliadas, o Conselho aprova, modifica ou descarta as propostas, garantindo que elas se alinhem a uma estratégia institucional colectiva. As decisões que se tomam em conjunto aumentam o envolvimento dos actores educativos na implementação das actividades e favorecem um clima de cooperação e responsabilidade mútua. Este processo dinâmico permite que as actividades

escolares sejam implementadas de forma eficaz, uma vez que todos os envolvidos se sentem parte do processo de tomada de decisão.

2.4 Monitoria e Acompanhamento das Actividades Escolares

A monitoria é parte integrante do ciclo de gestão escolar, unindo a planificação, a execução, o acompanhamento e a avaliação das acções que a instituição realiza. Ela desempenha também um papel democrático ao assegurar que as decisões tomadas em grupo não fiquem restritas ao âmbito formal, mas se convertam em acções práticas e claras. Conforme Lück (2012), a monitoria em contextos participativos garante a corresponsabilização dos intervenientes, favorece o controlo social sobre as acções da escola e legitima ainda mais a gestão.

No sistema de ensino de Moçambique, cabe ao Conselho de Escola a monitoria das actividades escolares. De acordo com o MINEDH (2015), no Manual de Apoio ao Conselho de Escola, este órgão deve “acompanhar e fiscalizar a implementação do plano anual de actividades, analisando os resultados alcançados e propondo medidas correctivas sempre que necessário” (p. 21). A monitoria do Conselho de Escola é realizada, entre outras formas, através da análise periódica das actividades que foram realizadas, da verificação do cumprimento dos planos aprovados e da participação em reuniões de avaliação. O monitoramento das actividades possibilita ao Conselho detetar desvios entre o que foi planificado e o que foi executado, além de identificar restrições em termos de recursos, organização ou engajamento dos participantes do processo educativo.

A avaliação é uma vertente fundamental na supervisão das actividades escolares. Libâneo (2013) afirma que a avaliação institucional, dentro de uma gestão democrática, aprimora as práticas pedagógicas e administrativas, ajudando na definição de acções futuras. No contexto do Conselho de Escola, a avaliação das actividades é essencial para embasar novas sugestões.

A prestação de contas, junto à avaliação, é crucial na monitoria. Segundo o Regulamento do Ensino Secundário Geral (MINEDH, 2020), a gestão escolar deve ser clara e responsável, e cabe ao Conselho de Escola supervisionar e ratificar os processos de prestação de contas. Isso fortalece a confiança da comunidade escolar, criando uma gestão mais transparente e envolvente.

2.5 Estratégias do Conselho de Escola na Promoção e no Envolvimento da Comunidade Escolar nas Actividades Escolares

Uma das acções primordiais exercida pelo Conselho de Escola é o estabelecimento de espaços regulares para diálogo e comunicação com a comunidade escolar. Quando ocorrem de maneira regular e envolvente, as reuniões do Conselho de Escola oferecem à comunidade a oportunidade de expressar suas opiniões e contribuir para as decisões. No contexto de Moçambique, o Manual de Apoio ao Conselho de Escola (MINEDH, 2015) sublinha que mobilizar a comunidade é uma das funções primordiais deste órgão, sugerindo a realização de encontros

com a comunidade, campanhas de sensibilização e actividades conjuntas como formas de estreitar os laços entre a escola e o seu contexto. Conforme descrito neste documento, segundo o MINEDH (2015) “o Conselho de Escola deve criar condições para a participação activa da comunidade, envolvendo-a na planificação, execução e acompanhamento das actividades da escola” (p. 15). Esta visão destaca a natureza normativa da participação da comunidade no sistema de ensino em Moçambique.

A promoção da participação comunitária também abrange estratégias que valorizam os conhecimentos locais e reconhecem as contribuições dos diversos envolvidos. Libâneo (2013) afirma que a gestão democrática deve levar em conta o contexto sociocultural da escola, envolvendo os saberes e experiências da comunidade no processo educativo. Este método ajuda a aproximar a escola do quotidiano dos estudantes e a fortalecer o vínculo da comunidade com a instituição.

No entanto, os autores destacam que o envolvimento da comunidade enfrenta desafios consideráveis, como a falta de recursos financeiros, baixos níveis educacionais e uma cultura de participação que ainda está se desenvolvendo. Nóvoa (2009) enfatiza que a participação só se torna real quando é apoiada por práticas formativas e por uma liderança escolar disposta a dialogar.

3. METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa e um paradigma interpretativo, utilizando o estudo de caso como estratégia de pesquisa. O objectivo foi compreender como o Conselho de Escola garante a gestão participativa na realização das actividades da Escola Secundária K – na cidade de Nampula. Os participantes incluíram membros do Conselho de Escola.

A recolha de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, observação directa e análise documental, como propõe Bardin (2016), permite uma descrição sistemática das comunicações e a inferência de significados relevantes, o que foi essencial para desvendar a actuação do Conselho de Escola na gestão participativa da Escola Secundária K.

A análise foi elaborada de maneira integrada e contínua, seguindo a lógica de apresentação dos resultados do Capítulo IV. Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, organizando os resultados em categorias e subcategorias temáticas alinhadas aos objectivos da pesquisa. Foram consideradas considerações éticas para garantir a privacidade e o consentimento dos participantes.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa revelam que o Conselho de Escola da Escola Secundária K desempenha um papel significativo na tomada de decisões, principalmente em actividades administrativas, de infraestrutura e organização. Isso

tem contribuído para a melhoria das condições físicas, segurança e clima escolar. No entanto, foram identificadas lacunas importantes:

- Tipologia das actividades deliberadas e realizadas: as actividades deliberadas e realizadas pelo conselho de escola nos últimos dois anos concentram-se predominantemente em aspectos administrativos e de infraestrutura, como a manutenção de edifícios, aquisição de materiais e organização de eventos escolares. A participação em decisões pedagógicas é menos evidente;
- Implementação e acompanhamento participativo das decisões: A implementação das decisões é geralmente eficaz, mas o acompanhamento participativo é informal e depende da iniciativa da direcção e do presidente do conselho. Não há mecanismos formais e sistemáticos de monitoramento que envolvam todos os membros do conselho de forma equitativa;
- Impacto e eficácia das actividades na escola e na comunidade: As actividades resultantes das decisões do conselho têm um impacto positivo nas condições físicas e no ambiente escolar. No entanto, a eficácia na promoção de uma gestão verdadeiramente participativa e na melhoria contínua dos processos pedagógicos é limitada pela falta de estruturação dos processos de monitoramento e avaliação.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados da pesquisa indicam que o Conselho de Escola da Escola Secundária K desempenha um papel relevante na gestão participativa, especialmente em actividades administrativas, de infraestrutura e organização. Essa actuação contribui para a melhoria das condições físicas, segurança e clima escolar. Contudo, a análise aprofundada revela que os processos de monitoramento, avaliação e *feedback* não são formalmente estruturados, dependendo fortemente da liderança da direcção e do presidente do Conselho. A participação da comunidade, embora presente, é mais reactiva do que proativa, ocorrendo principalmente em resposta a convites específicos. Além disso, persistem obstáculos relacionados à centralização das decisões e à limitada atuação pedagógica do Conselho.

Esses achados corroboram a literatura que aponta para os desafios na implementação efectiva da gestão participativa em contextos educacionais, especialmente em países em desenvolvimento, como Moçambique. A dependência da liderança e a falta de formalização dos processos de monitoramento e avaliação são factores que podem comprometer a sustentabilidade e a eficácia das práticas

participativas. A participação reactiva da comunidade, por sua vez, sugere a necessidade de estratégias mais robustas de mobilização e engajamento, conforme discutido por autores que enfatizam a importância da proatividade e do empoderamento comunitário na gestão escolar.

As limitações identificadas no estudo, como a centralização das decisões e a actuação pedagógica limitada do Conselho, indicam que, apesar dos avanços, ainda há um caminho a percorrer para que o Conselho de Escola se torne um órgão plenamente democrático e influente em todas as dimensões da gestão escolar. Pesquisas futuras poderiam explorar a implementação de programas de capacitação para membros do conselho e a criação de mecanismos formais de *feedback* e avaliação, visando fortalecer a gestão participativa e o envolvimento comunitário de forma mais abrangente.

6. CONCLUSÃO E/OU RECOMENDAÇÕES

Os resultados obtidos demonstram que o Conselho de Escola tem um papel significativo na gestão da escola, especialmente no que se refere à deliberação e à implementação de actividades voltadas para a melhoria das condições físicas, da segurança e da organização institucional. As actividades que se identificam, ao longo do período em questão, denotam um Conselho bastante envolvido em questões de natureza administrativa e infra-estrutural, tais como a reabilitação de salas de aula, a pavimentação de espaços, a aquisição de mobiliário e a contratação de serviços de vigilância. Essas acções atenderam a demandas urgentes da escola e ajudaram a construir um ambiente mais seguro e operacional.

No que diz respeito às actividades da escola decorrentes das deliberações do Conselho de Escola, verifica-se que se centraram essencialmente em questões materiais e organizativas. Apesar de existirem registos de algumas iniciativas pedagógicas e socioculturais, como actividades de limpeza com carácter educativo e círculos culturais de interesse, estas foram esporádicas e não constituíram o foco da acção do Conselho. A gestão participativa, apesar de presente, é mais nas questões administrativas do que nas pedagógicas.

No que toca ao papel do Conselho de Escola na supervisão das actividades realizadas, notam-se mecanismos de acompanhamento em funcionamento, incluindo reuniões, relatórios e visitas de monitoramento. No entanto, são informais e não muito estruturados. A monitorização é feita, na sua maior parte, através da comunicação directa entre a direcção e a presidência do Conselho, raramente se utilizando instrumentos formais de avaliação e registro de *feedback*. Deste modo, a avaliação das actividades tende a validar a sua realização, mas quase nunca se foca na análise dos resultados, no aprendizado institucional ou na implementação de melhorias duradouras.

No que concerne às estratégias utilizadas para envolver a comunidade, o Conselho de Escola recorre, na sua maioria, a estratégias de mobilização directa e presencial, tais como reuniões, convites verbais e contactos pessoais. Estes métodos possibilitam que a comunidade participe activamente em determinadas actividades, principalmente quando são convocadas pela direcção ou pela presidência do Conselho. No entanto, a participação da comunidade é, em grande medida, reativa e depende da liderança da escola, o que impede o desenvolvimento de uma participação autónoma e sustentável.

À luz dos resultados obtidos, torna possível responder à questão inicial, demonstrando que o Conselho de Escola assegura a gestão participativa de maneira parcial. Por um lado, o órgão está estabelecido, realiza reuniões frequentes e toma decisões sobre actividades importantes para o funcionamento da escola, com a participação de diversos membros da comunidade educativa. Por outro lado, a gestão participativa ainda tem suas limitações, como a centralização das decisões na direcção e na presidência do Conselho, a falta de um acompanhamento formal sólido, a inexistência de um *feedback* sistemático e a pouca intervenção do Conselho nas áreas pedagógicas da escola.

No geral, a investigação mostra que o Conselho de Escola da Escola Secundária K melhora as condições de funcionamento da escola e fortalece a ligação entre a escola e a comunidade. No entanto, para que a gestão participativa se torne mais equilibrada e sólida, é preciso reforçar a capacidade de deliberação e avaliação do Conselho, aumentar a corresponsabilização de seus membros e expandir sua actuação nas áreas pedagógicas e educativas.

Este trabalho traz uma reflexão crítica sobre o funcionamento dos Conselhos de Escola em Moçambique, demonstrando que a mera formalização da existência destes órgãos não é suficiente para garantir uma gestão totalmente participativa. Os resultados indicam que é fundamental investir na formação dos membros do Conselho, na organização dos mecanismos de monitoramento e avaliação, e na promoção de práticas que incentivem uma participação mais activa, autónoma e informada da comunidade educativa.

Contudo, o estudo valida que o Conselho de Escola é um potencial instrumento de democratização da gestão escolar, porém sua actuação ainda se depara com desafios que impedem a plena efectivação da gestão participativa. Superar estes desafios é, sem dúvida, um passo indispensável para o fortalecimento da qualidade educativa e da governação democrática nas escolas em Moçambique.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Azevedo, J. (2011). *Governança e autonomia das escolas públicas em Portugal*. Porto: Universidade Católica Portuguesa.
- Bango, M., Albuquerque, A., & Chuva, J. (2023). Funcionamento do Conselho de Escola no ensino secundário moçambicano: limites e possibilidades. *Revista Moçambicana de Educação*, 9(2), 45–63.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). *School leadership models: What do we know?* Nottingham: National College for Teaching and Leadership.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Direcção Provincial de Educação de Nampula. (2022). *Relatório de funcionamento dos Conselhos de Escola*. Nampula: DPE.
- Libâneo, J. C. (2012). *Organização e gestão da escola: Teoria e prática*. Goiânia: Alternativa.
- Libâneo, J. C. (2013). *Educação escolar: Políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez.
- Lück, H. (2012). *Gestão democrática da escola e participação*. Petrópolis: Vozes.
- Machado, E. (2017). Gestão escolar e participação comunitária em Moçambique. *Revista Africana de Educação*, 5(1), 67–84.
- Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH). (2015). *Manual de apoio ao Conselho de Escola*. Maputo: MINEDH.

- Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH). (2016). *Política de descentralização da gestão escolar*. Maputo: MINEDH.
- Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH). (2020). *Regulamento do Ensino Secundário Geral*. Maputo: MINEDH.
- Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH). (2023). *Relatório de monitoria do sistema educativo*. Maputo: MINEDH.
- Nóvoa, A. (2009). *Educação e formação ao longo da vida*. Lisboa: Educa.
- Paro, V. H. (2012). *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática.
- Patia, J., & Alves, A. (2024). Conselho de Escola no ensino secundário moçambicano: Entre norma e prática. *Revista Lusófona de Educação*, 59, 89–108.