

**Cláudia José Vieira
Nanheca**

Universidade Católica de Mocambique

Mahomed Nazir Ibraimo

Universidade Católica de Moçambique

A Participação da Comunidade na Gestão da Escola – Caso da escola Primária (Y) da Cidade da Beira

Community Participation in School Management – Case Study Primary School (Y) in the City of Beira

RESUMO

Em Moçambique, a participação dos pais e encarregados de educação na gestão da escola é uma prática que vem desde o período da independência quando as primeiras experiências de gestão escolar começam a sentir-se através das comissões de pais e de ligação entre escola e comunidade. No entanto, foi com a promulgação da lei 6/92, lei de bases do sistema educativo, que a participação dos pais e encarregados de educação foi legalmente prescrita nas escolas. Deste modo, a pergunta de partida procurou saber de que modo a comunidade participa na gestão da escola e, neste caso, numa escola primária da cidade da Beira. Em termos metodológicos, privilegamos o paradigma interpretativo e uma abordagem de natureza qualitativa. Como técnicas e instrumento de recolha de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas. O estudo contou com sete participantes, membros do conselho de escola. Os resultados demonstram que o conselho de escola usa diferentes estratégias de modo que haja uma participação activa dos membros do Conselho de escola nas actividades do Conselho de Escola. Os mesmos referem que a sua participação é satisfatória, pois participam na elaboração do plano anual do conselho a partir das comissões e subcomissões. Concluiu-se, ainda, que entendem o funcionamento do CE, em estudo, como um desafio que permite participar e compreender o contexto educativo e as suas diferentes lógicas.

Palavras – Chaves: Participação, Comunidade, Gestão

ABSTRACT

In Mozambique, the participation of parents and guardians in school management is a practice that dates back to the period of independence when the first experiences of school management began to be felt through parent committees and links between school and community. However, it was with the promulgation of law 6/92, the basic law of the educational system, that the participation of parents and guardians was legally prescribed in schools. Therefore, the starting question sought to know how the community participates in the management of the school and, in this case, in a primary school in the city of Beira. In methodological terms, we favor the interpretative paradigm and a qualitative approach. Semi-structured interviews were used as data collection techniques and instruments. The study included seven participants, members of the school board. The results demonstrate that the school council uses different strategies so that there is an active participation of School Council members in the activities of the School Council. They report that their participation is satisfactory, as they participate in the preparation of the council's annual plan through committees and subcommittees. It was also concluded that they understand the functioning of the EC, under study, as a challenge that allows them to participate and understand the educational context and its different logics.

Keywords: Participation, Community, Management



Rua: Comandante Gaivão n° 688

C.P.: 821

Website: <https://www.ucm.ac.mz>

Revista: <https://www.reid.ucm.ac.mz>

Email: reid@ucm.ac.mz

Tel.: (+258) 23 324 809

Fax: (+258) 23 324 858

Beira, Moçambique

Introdução

O presente artigo enquadra-se no âmbito da tese de doutoramento apresentada para a obtenção do grau de Doutor pela Universidade Católica de Moçambique. O tema abordado situa-se em torno dos primeiros esforços de participação dos pais e encarregados de educação que se iniciaram nas chamadas zonas libertadas, através de comissões de pais, ligação escola-comunidade (LEC) e através do envolvimento da comunidade em campanhas de alfabetização e educação de adultos (Mazula, 1995). Este envolvimento teve como resultado a maximização das escolas tanto enquanto locais de aprendizagem do ensino primário, bem como de outros níveis de ensino. Por sua vez Meia (2020) salienta que estas campanhas foram levadas a cabo através de acções de sensibilização e do envolvimento comunitário, ou seja, uma das formas de envolvimento e participação da comunidade nos processos educativos foi através dos chamados *grupos dinamizadores*. Estes grupos reuniam populações que se identificavam com a Frente de Libertação de Moçambique (FRELIMO) e eram oriundos de todas as camadas sociais (Mazula, 1995).

Apesar desta participação dos pais e encarregados de educação na gestão da escola ter aumentado no período pós-independência, ela sofreu um retrocesso com a implementação da lei 4/83 que introduziu o sistema nacional de educação e centralizou a gestão dos sistemas educativos no Ministério da Educação. A lei preconizava que o Estado deveria gerir e planificar a educação, enquanto os pais e encarregados de educação teriam, apenas, a responsabilidade de participar em reuniões gerais onde se fazia o balanço do aproveitamento pedagógico dos alunos. Entretanto em 1992, no âmbito da introdução da nova constituição da república e da reforma do sector público, o governo moçambicano introduziu a lei nº 6/92, de 6 de Maio que faz o reajuste da lei 4/83. Nesta lei, o Estado permitiu que outras entidades, incluindo as comunidades poderiam fazer parte da gestão da escola. Foi neste contexto que se introduziu o Conselho de Escola como órgão máximo da gestão escolar, com o objectivo de dinamizar a participação da família, da comunidade, dos alunos, dos professores e dos funcionários da escola e a quem cabia colaborar na resolução dos problemas que esta enfrenta.

Em termos de estrutura, o artigo contém uma introdução em que se apresenta e contextualiza o problema, os objectivos. No artigo, também incluímos o enquadramento teórico, onde apresentamos as lentes teóricas que ajudaram a ler e interpretar o problema levantado no estudo. Apresentamos o desenho metodológico, onde fundamentamos o paradigma, a abordagem do estudo, os participantes, as técnicas e instrumentos de colecta dos dados.

Metodologia

O objectivo central deste estudo era aprofundar as percepções da comunidade em relação à sua participação na gestão da escola (escola primária da cidade da Beira). Assim, olhando para a problemática em questão optou-se por uma abordagem qualitativa e um paradigma interpretativo. Assim, tal como afirma Afonso (2014) as metodologias centradas em abordagens interpretativas, caracterizam-se pela preocupação em compreender o mundo social a partir das experiências subjectivas e da realidade social a partir do interior da consciência individual e no contexto da estrutura de referência dos actores sociais e não somente na estrutura de referência do observador da acção.

Como instrumentos e técnica de colecta de dados privilegamos a entrevista semiestruturada a partir da qual construímos um guião com perguntas previamente definidas a partir dos objectivos da investigação. A respeito desta técnica, Amado (2016) afirma que é um dos principais instrumentos da pesquisa de natureza qualitativa pelo facto de não haver uma imposição rígida de questões, o que permite ao entrevistado discorrer sobre o tema proposto.

Esta técnica permitiu que elaborássemos guiões de entrevista organizadas em blocos e questões. Os blocos e questões foram definidos a partir dos objectivos e questões de investigação. De referir que as entrevistas foram realizadas na escola em estudo, com a duração variável 2 a 5 dias.

Tendo em conta que optamos por uma abordagem qualitativa, possibilitou o contacto da realidade do objecto a ser investigado. Tal como já foi dito, o trabalho contou com um total de 7 participantes, sendo 3 membros da direcção da escola, e 4 membros do conselho de escola. No entanto, como o conselho de escola é organizado em representações, procuramos seleccionar um membro em cada grupo com base na representatividade. Assim, trabalhamos com 1 pai e encarregado de educação, 1 representante da comunidade, 1 representante dos alunos, 1 representante dos professores, o director da escola, a directora pedagógica da escola e o presidente do Conselho de Escola.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL

O conceito de participação e comunidade

A palavra participação provém do pensamento de divisão, colaboração, circundando as massas populares. Inclui também fazer parte do processo de tomada de decisão dos problemas que podem advir da vida da organização (Paro, 1996).

Na percepção de Libâneo (2004), a participação é uma das formas de fortalecer o envolvimento da comunidade na escola, valorizando assim, o empenho activo de todos os intervenientes, na tomada de decisões e na implementação da gestão democrática na escola. Em outra vertente, Paro (2008) diz que a participação pode ser concebida como uma acção em que os indivíduos influenciam em diferentes decisões como a de ordem política, social e económica. Para além disso, ela está ligada ao modo como que se pode intervir activamente na edificação, manutenção e transformação da ordem, visto que, só participando, é que as pessoas podem resolver os problemas e contribuir com ideias e soluções criativas e ajustadas (Pereira, 2010).

Gonzalez (1995) sustenta que dentro da participação, a interacção envolve relações de poder que se apresentam em todos os espaços, onde as relações humanas se desdobram e têm uma incidência maior ou menor segundo os interesses, as valorizações e as compreensões dos envolvidos. É preciso ter em conta que estas expressões de poder podem gerar tensões e conflitos que podem ter efeito positivo ou negativo nos processos de participação. Portanto, de um modo geral, a participação é compreendida como sendo a interveniência directa ou indirecta de diferentes actores na definição de metas, acções de uma colectividade e dos meios para alcançar os objectivos previamente traçados.

Por sua vez, Monteiro (2006) confirma que os sistemas educativos caracterizados particularmente pela participação dos membros têm em conta uma acção compartilhada e comprometida com a contribuição de todos no âmbito de tomada de decisão. Ainda sobre a participação, Mendonça (2007) salienta que permite que a comunidade saiba avaliar as tarefas oferecidas na escola de modo que os indivíduos que incorporam a escola participem conscientemente do processo decisório e da própria organização da escola. De igual modo, Mendonça (2007) reforça que o processo participativo nas organizações escolares apresenta certas vantagens que estão relacionadas por um lado, pela maior proximidade entre a comunidade, a escola, alunos e os professores. E, por outro, pela maior cooperação e participação nas actividades escolares e na respectiva tomada de decisão.

Ao discutir o conceito de participação é importante trazer as posições do conceito de comunidade. Deste modo, Bude (1985) diz que comunidade pode ser entendida como sendo um grupo de famílias que exercem uma religião, acompanhada de actividade económica e um espaço acompanhado de uma liderança. Porém, o facto do conceito permitir entender que são homens em grupos que habitam num espaço geográfico não constitui, em si, uma comunidade. Para que se tenha uma comunidade é preciso, na visão de Palme (1992), que estes homens cooperem na procura de soluções sobre os problemas que os afectam como grupo. O mesmo autor defende a necessidade da divisão de trabalho de forma clara, objectiva e estruturada.

Ainda sobre o conceito da comunidade escolar, Davies (1998) define-a como sendo um regime ecológico composto pela escola, famílias, bairro circunvizinho, estruturas comunitárias e as afinidades de vizinhança que possuem uma tendência de trabalhar em conjunto de modo a salvaguardar os interesses comuns. Sendo assim, pode se deduzir que a comunidade é resultado da convivência no mesmo espaço geográfico e comunhão de interesses, de acordo com a sua estrutura e a organização interna.

Por sua vez, Monteiro (2007) refere que comunidade é um conceito que representa uma entidade social e espacial determinada por um território composto pelos seus habitantes. O autor define, ainda, como sendo um lugar onde um certo grupo corporifica as suas necessidades e dificuldades, e por meio da sua estrutura procuram soluções para responder às tais dificuldades que vão sendo criadas, dia após dia. Para Gomez (2007), comunidade é uma entidade social e espacial delimitada por uma região com uma estrutura social e cultural em particular.

Na visão destes autores, a comunidade pode ser caracterizada como uma unidade social onde os membros participam com consciência de pertença. Este sentido de pertença só pode ser entendido a partir da presença de acções de solidariedade e intercâmbio de significados que eles atribuem a certas situações dentro da comunidade. Monteiro (2007) corrobora que a comunidade pode ser entendida como um agrupamento social, caracterizado por objectivos e necessidades comuns e em que os membros interagem entre si com percepção de pertença.

Tipos de participação comunitária

Em relação aos tipos de participação comunitária, Bordenave (1992) apresenta uma proposta de participação de facto, participação espontânea, participação imposta, participação voluntária e participação concedida, nos seguintes termos:

- *Participação de facto*: aquela que é realizada no seio do grupo familiar ou do clã e que está associada às suas necessidades de subsistência.
- *Participação espontânea*: que diz respeito às formas de participação em grupos sociais por exemplo de amigos, de vizinhança; geralmente, esses grupos nascem sem nenhuma organização fixa e sem objectivos, claramente, definidos. A participação, nesse caso, prende-se à necessidade de satisfações psicológicas.
- *Participação imposta*: nesta, o indivíduo é obrigado a fazer parte do grupo e a fazer actividades consideradas fundamentais, por exemplo, a eleição obrigatória.
- *Participação voluntária*: aquela em que grupo é concebido pelos próprios participantes; os membros fazem parte da organização, dos objectivos e das formas de actuação colectiva. Por exemplo, às associações profissionais.
- *Participação concedida*: relativa a participação do indivíduo em instâncias que não foram criadas por ele, mas a sua presença em termos de poder ou de influência é considerada legítima tanto pelos subordinados como pelos superiores. Acredita-se que essa não seja uma participação democrática, porém, pode ser, potencialmente, transformadora (Bordenave, 1992).

Tendo em conta que a participação é vista como um processo de interacção social que envolve várias dimensões, Gonzalez (1995) distingue dois tipos de participação: a social e a comunitária. Para este autor, a *participação social* consiste na agrupação dos indivíduos em diferentes organizações da sociedade civil com o objectivo de defender os seus interesses. Enquanto a *participação comunitária*, refere-se às acções realizadas colectivamente pelos cidadãos na procura de soluções para as necessidades quotidianas. O autor acima citado, sugere que quando falamos da participação como interacção social, deve-se ter em conta a componente social e comunitária para que as acções sejam efectivadas de forma colectiva, encontrando soluções que respondam às necessidades dos cidadãos.

Numa outra visão, Bravo (2001) menciona os seguintes tipos de participação: a participação cidadã e a participação política. Segundo este autor, a primeira é elucidada como intervenção dos cidadãos no sector público de acordo com o interesse social e de carácter particular. Enquanto a participação política é entendida como a intervenção dos cidadãos através de instrumentos como, por exemplo, o voto para alcançar os interesses de uma comunidade política.

A partir da visão do Bravo (2001), podem-se destacar algumas diferenças entre os dois tipos de participação, sendo que na participação cidadã os interesses são vistos de forma colectiva e compartilhada, ao passo que na participação política, os interesses são vistos de forma social e particular. Por isso, a participação deve ser concebida como um processo activo e envolvente que transpõe a tomada de decisão, com o objectivo de estimular e valorizar o trabalho de todos os envolvidos.

Lima (2008) caracteriza participação de acordo com quatro critérios, a saber: democraticidade, regulamentação, envolvimento e orientação.

Para este autor, o critério “democraticidade” é caracterizado como um instrumento beneficiário da democracia que constitui factores-chave no processo de tomada de decisão. Trata-se do tipo de intervenção de actores participantes com uma capacidade de influenciar as decisões por meio da “participação directa”. Pode-se perceber nesta participação, que o individuo tem a possibilidade de interagir de forma directa no processo de tomada de decisão e é realizada geralmente a partir do direito ao voto, segundo as normas e critérios já instituídos.

Por sua vez, a participação indirecta ocorre quando os diversos intervenientes não podem praticar ou participar nos processos decisórios da organização.

No que concerne ao critério de “regulamentação”, representa uma condição organizacional, mas também uma base daqueles que estão em situação de dependência, permitindo que possam ter espaço para reivindicar e assumir determinadas formas de intervenção dentro da organização. Este critério identifica três tipos de participação: participação formal, participação não-formal e participação informal (Lima, 2008).

A participação formal é considerada como sendo participação proclamada e submetida a regras legais e tem como base, os documentos normativos que devem ser observados por todos. Por sua vez, a participação não-formal é caracterizada por regras e princípios não estruturado e os documentos são formalizados pelos próprios membros. Porém, os documentos normativos são fruto das disposições legalmente aceites. Por fim, a participação informal é aquela que é realizada tendo em conta as normas não organizadas do ponto de vista legal, mas sim, acontecem por meio da actuação colectiva da organização. Assim, os participantes norteiam-se por resistência às regras oficialmente instituídas (Lima, 2008).

No que diz respeito ao critério de "Envolvimento e Orientação ", este tipo de participação traduz a forma como os actores se empenham de forma a proteger os seus ideais por meio de movimentos criados dentro da organização. As ideias são determinadas por serem constantes, tendo em conta o comprometimento e vontade dos membros (Lima, 2008).

No que toca, ainda, ao estudo da participação, Machacaz (2009) afirma que, nas sociedades democráticas onde a liberdade é um direito presente, a participação e o envolvimento dos actores nas organizações escolares deve ser um processo o mais natural possível. Neste sentido, para que a participação ocorra, é imperioso que os indivíduos que fazem parte integrante da escola participem de forma voluntária e se envolvam na resolução dos seus problemas de modo que se sintam parceiros na busca de objectivos comuns e responsáveis nas decisões tomadas.

Para que a participação ocorra dentro das organizações escolares, Machacaz (2009) sustenta que é necessário que o líder da organização crie mecanismos e estratégias que facilitem uma cultura de participação, de diálogo e cooperação. A autora defende que os membros devem ser considerados dentro da organização, independentemente do cargo ou posição que ocupam, de forma a garantir uma comunicação eficaz, quer em situações de tomada de decisões, quer no campo da cultura organizacional em que o líder deve dar destaque às relações entre as pessoas que compõem a organização.

Sobre os níveis de participação, Fonseca (2000) salienta que a participação pode ser vista em função de três (3) níveis diferentes como:

- a) Pseudoparticipação: neste caso, os participantes não têm o espaço para influenciar nas decisões a tomar; porém, os dirigentes persuadem as pessoas a aceitarem as decisões já tomadas. Essa participação, segundo o autor, é compreendida como contribuição financeira feita pelos pais e encarregados de educação, excepto os membros sem filhos na escola.
- b) Participação parcial: aqui, os dirigentes são os que têm a capacidade de decisão, mas os participantes podem influenciá-los.
- c) Participação total: cada participante tem a mesma possibilidade de decisão e de influenciar nas decisões a tomar. Porém, a participação total, presume que os membros da comunidade escolar, e de forma organizada, possam discutir e analisar a problemática da gestão escolar.

No contexto do presente trabalho, consideramos a escola como uma organização inserida numa sociedade que tem a missão de formar o aluno de modo a ser um cidadão com habilidades de produzir algo. Este resultado pode ser obtido num processo de participação total, pois segundo Lima (1989), existem três (3) princípios que orientam a tomada de decisão participativa na escola:

- O primeiro princípio, em que as deliberações internas são determinadas por quem é afectado directamente;
- O segundo, em que as decisões só podem ser tomadas depois de uma discussão detalhada e de forma livre;
- O último princípio, onde todos os envolvidos na tomada de decisões, garantem a sua realização.

Uma reflexão em torno destes princípios, admite que as pessoas têm o direito de participar nas decisões que os afectam com um certo compromisso e a participação deve ser o modo de contribuição na solução dos problemas que afectam a escola, tendo consciência que o consenso e a conflitualidade existem e assume-se a negociação como uma forma de harmonização de pontos de vistas diferentes.

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste ponto do nosso artigo procedemos à apresentação e discussão dos resultados que foram obtidos através das entrevistas a professores, alunos, membros da comunidade, director da escola e director adjunto pedagógico. Os resultados são apresentados e discutidos a partir de duas grandes categorias que emergiram das informações colectadas das entrevistas: a) estratégias para participação dos membros; b) percepção da participação dos membros na escola.

Análise dos dados

A respeito da primeira unidade categorial, o presidente do conselho (R1.PCE) referiu que uma das estratégias para assegurar a participação dos membros é mostrar através das sensibilizações que qualquer actividade do conselho tem em vista a melhoria da vida da escola, e o ambiente escolar dos educandos. O presidente também falou da divulgação de ideias que permitem dar a conhecer a comunidade e a contextualização social e cultural da escola, referindo que ela é um recurso da comunidade e não propriedade da direcção. Afirmou:

Mostrar através das sensibilizações que qualquer actividade que tem em vista o melhoramento da vida da escola, também melhora a vida e o ambiente escolar para o seu próprio filho também (aluno) (R1.PCE).

Divulgando ideias que concordam do que a escola pertence a comunidade e não a direcção da escola (R1.PCE).

Outra estratégia para assegurar a participação dos membros foi referenciada pelo director pedagógico (R3. DAE), sendo que para este a sensibilização é a maneira de mostrar aos membros da comunidade educativa que a escola precisa de um trabalho conjunto.

Outra estratégia é a sensibilização até ele entender que tem que trabalhar juntos (R3. DAE).

Entretanto o director da escola (R2.DE) referiu que as estratégias para assegurar a participação dos membros é ter contacto com todos eles de modo que cada um se sinta parte deste órgão, que haja valorização das ideias de cada um dos membros através da inclusão na elaboração de matriz do plano anual.

Ter contacto com todos os membros do CE de modo que cada um se sinta parte deste órgão e que haja partilha dos acontecimentos de cada um dos membros através da elaboração de matriz do plano anual do mesmo (R2.DE)

Para os entrevistados (R1.PCE e R3.DAE), a estratégia para assegurar a participação dos membros pode ser consubstanciada através da convocação para encontros regulares de trabalho do conselho e distribuição de tarefas específicas, mantendo um elo de ligação com os membros do CE para ver se estão a cumprir com o delineado durante a reunião e uma máxima transparência e honestidade na parte dos sectores de trabalho da escola:

Convocação para encontros regulares de trabalhos do conselho e distribuição de tarefas específicas (R1.PCE)

Após a reunião manter um elo de ligação com os membros do CE para ver se estão a cumprir com o delineado durante a reunião (R3. DAE)

Haver máxima transparência e honestidade na parte dos sectores de trabalho da escola (R3.DAE).

Na segunda categoria procuramos perceber a respeito da participação dos membros do conselho de escola nas diferentes actividades desenvolvidas pelo este órgão. Nesta óptica, os entrevistados (R2.DE e R3.DAE) consideram que, de uma forma geral, a participação dos membros é alta porque os membros participam na elaboração do plano anual do conselho e fazem cumprir com a sua matriz através de comissão (finanças, património, produção e segurança escolar de assuntos pedagógicos. A participação deles é pertinente porque como

um órgão máximo da escola, ajudam a melhorar as actividades da escola ao nível pedagógico e administrativo-financeiro, conforme testemunham os segmentos de texto que se seguem:

De uma forma geral é boa porque mais de 80% dos membros participam na elaboração do plano anual do conselho e fazem cumprir com a sua matriz através de comissão (finança, património, produção e segurança escolar de assuntos pedagógicos) (R2.DE)

Duma forma global, melhora a gestão da escola, por isso estamos a trabalhar para que seja cada vez melhor (R3.DAE).

A participação dos membros no CE é pertinente porque como um órgão máximo da escola, ajudam a melhorar as actividades da escola, tanto a nível pedagógico, assim como a nível administrativo-financeiro” (R3.DAE).

A percepção do presidente do conselho é que alguns querem ser membros porque acreditam que terão regalias no conselho de escola, outros membros do conselho estão interessados em contribuir para o crescimento da escola e são estes que se empenham nas várias actividades desenvolvidas por este órgão. Afirmou:

Alguns querem ser membros pensando que terão regalias nos vários momentos do processo de ensino e muito poucos querem ser membros porque querem contribuir para o crescimento da escola” (R1.PCE)

Outros entrevistados (R4. RP, R6. RA e R7. RPED) consideram a sua participação como sendo positiva pois dão o seu melhor, levando as preocupações dos alunos para o conselho de escola, apoiam este órgão na busca de algumas soluções para o bem-estar dos alunos. Os outros referiram que sempre que são solicitados e tem tempo estão presentes nas reuniões e actividades do conselho, desta forma considerem a sua participação positiva.

Positiva (R4.RP)

Como representante dos alunos, sempre dou o meu melhor levando as preocupações dos alunos para o CE e apoiar o CE na busca de algumas soluções para o bem dos alunos. Acho positiva a minha participação e tenho aprendido muito (R6. RA).

Positiva e sempre que me solicitam e tiver tempo vou a escola (R7. RPED).

A minha participação dentro do CE é de forma activa as vezes que tenho tempo (R5.RC).

Discussão dos resultados

No que diz respeito à participação dos membros nas actividades, percebemos que existem várias estratégias. A primeira estratégia é a sensibilização dos membros para demonstrarem que qualquer actividade da escola tem em vista a melhoria da vida e o ambiente escolar dos educandos, bem como a divulgação de ideias que demonstram as singularidades da comunidade a que a escola pertence e, além do mais, reforça a ideia de que a escola é pertença colectiva. Constatamos, também, que a outra estratégia deve passar por sensibilizar os membros que são representantes da comunidade educativa de que a escola precisa de um trabalho conjunto.

A terceira estratégia vai no sentido de reconhecer que é necessário estabelecer contacto com todos de modo que cada um se sinta parte deste órgão, existindo valorização das ideias de cada um dos membros através da inclusão na elaboração de matriz do plano anual.

Por fim, a última estratégia será assumir a importância da convocação dos membros para encontros regulares de trabalhos e a distribuição de tarefas específicas, mantendo um elo de ligação com os membros do CE. Importa, igualmente, avaliar se estão a cumprir com o delineado, pugnando pela máxima transparência e honestidade nos diferentes sectores da escola.

A partir dos resultados, podemos afirmar que, nesta escola, existe uma diversificação de estratégias que proporcionam uma participação activa dos membros nas actividades. As estratégias usadas pela escola incluem a sensibilização da comunidade educativa para que esta se sinta envolvida nos problemas da escola. Neste contexto, retomamos as ideias de Machacaz (2009), quando defende que para que a participação ocorra no ambiente escolar é necessário que o líder da organização crie mecanismos e estratégias que facilitem uma cultura de participação, de diálogo e cooperação. A autora defende ainda que os membros devem ser igualmente considerados dentro da organização independentemente do cargo ou posição que ocupam. Além do mais, cada participante deve ter a mesma possibilidade de decisão e de influenciar nas decisões a tomar. Porém, a participação total, presume que os membros da comunidade escolar de forma organizada possam discutir e analisar, conjuntamente, a problemática da gestão escolar.

Ainda relativamente às estratégias usadas nesta escola, ao serem envolvidos os membros através de convocatórias e sensibilização, destacamos o critério de "envolvimento" de Lima (2008), quando afirma que este tipo de participação traduz o compromisso dos actores e é uma forma de proteger interesses e certas soluções por meio da mobilização de recursos e voluntariedades dentro da organização. Essa atitude pode ser determinada por ser constante, uma vez que a participação supõe algum tipo de envolvimento seja ela pelo comprometimento ou pela passividade.

Por sua vez, Chichava (1999) adverte que é imprescindível a criação de estruturas comunitárias de modo a ajudar a escola a cumprir totalmente com as suas obrigações. Admite que a participação comunitária na gestão da escola não é uma tarefa simples visto que ela é influenciada por distintos factores dentro da organização escolar. Por isso, sugere-se o desenvolvimento de estratégias e criação de organizações mediadoras que possam funcionar como grupos de ligação com o conselho de escola e, desta forma, contribuir-se-ia para o envolvimento eficaz e activo da comunidade, face à vida da escola.

Os resultados da segunda categoria revelam que, de uma forma geral, a participação dos membros nas diferentes actividades é activa, positiva e pertinente. A participação é pertinente porque como um órgão máximo da escola, ajudam a melhorar as actividades da escola ao nível pedagógico e administrativo-financeiro. A participação é activa e positiva, porque os entrevistados afirmam que dão o seu melhor, levando as preocupações dos alunos para o conselho de escola e procuram apoiar este órgão na busca de algumas soluções estruturantes. Também consideramos a participação activa porque os membros fazem parte nas reuniões de

trabalho, envolvem-se na resolução dos problemas da escola e fazem parte do processo de tomada de decisão.

A este propósito, Silva (2009) defende que o sucesso educativo está certamente relacionado com a forma como a escola e a família percebem e fortalecem essa missão comum. O autor refere ainda que a forma do envolvimento e participação das famílias depende principalmente da representação que estas têm da escola, sendo necessário que haja um espírito de colaboração em torno da vida escolar das crianças. Nesta óptica, o debate da participação assume uma grande importância, pois é visto como um dos princípios básicos para uma cultura democrática na escola. Desta forma, pode-se deduzir que a gestão democrática se caracteriza pela colaboração de todos os seus membros, por iniciativas colectivas e autónomas, com iniciativa de participação, controle e organização interna, prestação de contas e transparência à comunidade (Chichava, 1999).

Todavia, Sousa (1998) lembra que o envolvimento dos pais na escola se encontra associado a vários benefícios como por exemplo, a “criança” (aluno na escola, filho em casa e cidadão na comunidade) posiciona-se positivamente em relação à escola, concorrendo para o sucesso da sua aprendizagem. Por sua vez, os “pais” ao serem envolvidos na aprendizagem dos seus filhos, vêem elevada a sua motivação, alargando as redes de cooperação que facultam o acesso a mais informação e apoio entre si. E os “professores” perante essa atitude positiva dos pais e os alunos, vêem o seu trabalho auxiliado e simplificado. No que concerne à comunidade, podem ser importantes os ganhos em termos do desenvolvimento de valores, igualdade e democracia no contexto escolar. Para além disso, a instituição escolar, ao descentralizar-se e aproximar-se dos outros actores sociais, tem a possibilidade de ampliar a qualidade educativa, uma vez que uma relação de parceria entre a escola, as famílias e a comunidade, é sem dúvida uma realidade na qual são visíveis os ganhos para todos os intervenientes deste processo.

Conclusão

Através das respostas dos entrevistados, foi possível perceber que há uma vontade de participação de todos os actores chave do processo de ensino e aprendizagem. Na análise dos resultados referentes às entrevistas, concluiu-se que existem diferentes estratégias que podem possibilitar uma participação activa dos diferentes interlocutores nas actividades da escola. Assim, a primeira estratégia é a sensibilização à participação dos representantes da comunidade educativa, alertando que a escola precisa de um trabalho conjunto.

Relativamente à percepção dos membros sobre a participação, regista-se a opinião de um dos participantes que referiu, que esta se situava em torno dos 80%, por exemplo na elaboração do plano anual do conselho a partir das comissões, subcomissões e departamentos da escola.

No que se refere a uma análise ao tipo de participação adoptada pelo conselho, podemos concluir como existindo, neste caso, uma participação activa e elevada na medida em que existem esforços empreendidos para envolver toda comunidade educativa na escola.

Importa acrescentar que os que detém o poder, são os que têm a capacidade de decisão e quando se participa com compromisso nas decisões tomadas estas são apropriadas por todos os membros que dela fazem parte.

A partir dos resultados das entrevistas e olhando a tese de que escolas que tem um Conselho de Escola participativo e operante apresentam maiores desempenhos em todos os requisitos educacionais, propomos algumas estratégias de participação efectiva e democrática do Conselho da Escola, tal como implementação de programas de formação contínua, para que os membros do Conselho da Escola actuem dotados de conhecimentos, técnicas e competências que possibilitem uma planificação das actividades em prol do desenvolvimento da escola, garantindo desta forma a gestão democrática, solidária e co-responsável.

Referências Bibliográficas

- Afonso, M. (2014). *Gestão das escolas: Negócio Editora*. Gaia, Portugal: Fundação Manuel Leão.
- Amado, J. (2016). A Técnica de Análise de Conteúdo. *Revista Referência* (53-63) - ISSN 0874 0283, n.5. Coimbra Ática.
- Bordenave, J. E.D. (1992). *O que é participação* (7.ª ed.). São Paulo, Brasil: Editora Brasilienses, Coleção Primeiros Passos, nº 95.
- Bude, U. (1985). *Primary Schools, local community and development in Africa*. Germany: Baden-Baden.
- Chichava, C. J. (1999). *Participação comunitária e desenvolvimento: o caso dos grupos dinamizadores em Moçambique*. Maputo, Moçambique]: INLD.
- Fonseca, A.J.D. (2000). *A tomada de Decisões na Escola*. Porto, Portugal: Texto Editora.
- Gomez, M. B. (2007). *Educação moçambicana – história de um processo: 1926-1984*. Maputo, Moçambique. Livraria Universitária.
- Gonzalez, M. T. (1995). *Las organizaciones escolares: dimensiones y características*. Madrid: Pearson Educación, pp. 25-40.
- Lima, J. A. (2008). *Em busca da boa escola*. Vila Nova de Gaia, Portugal: Fundação Manuel Leão.
- Luluva, S. (2016). Políticas educacionais em Moçambique: *O Conselho de Escola como componente da gestão democrática da escola pública moçambicana (1975-2003)*. Maputo, Moçambique: Imprensa Universitária.
- Machacaz, M. (2009). *Os serviços administrativos e a integração do seu pessoal na organização escolar*. Tese de mestrado apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa, Lisboa. Disponível em: http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/908/1/18151_ulsd_dep.17615.
- Mazula, B. (1985). *Educação, Cultura e Ideologia em Moçambique: 1975-1985*. Maputo, Moçambique: edições apontamento.
- Meia, A. J. & Bechane, J. (2020). **O Papel do Conselho Escolar de Moçambique no desempenho das Escolas Primárias**. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 05, Ed. 10, Vol. 12, pp. 168-181. ISS N: 2448-0959, acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/conselho-escolar>.
- Mendonça, M. (2007). *A Participação dos Pais na Avaliação do Desempenho Docente*. Tese de Mestrado apresentada à Universidade de Aveiro. Disponível em: <http://ria.ua.pt/bitstream/10773/1007/1/2007001157>.
-

- Monteiro, A. (2006). *A participação dos alunos no conselho pedagógico: estudos de caso*. Tese de Mestrado apresentada à Universidade Aberta, Lisboa, Portugal. Disponível em: <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/664>.
- Paro, V. H. (2008). *Administração Escolar: introdução crítica (15ªEd.)*. São Paulo, Brasil: Cortez Editora.
- Pereira, C. (2010). *Democracia e participação: representações dos alunos do 3º ciclo de Aveiro (Portugal)*. *Educação e Pesquisa* 3, 747-762. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a07>.
- Silva, E. L. & Menezes, E.M. (2009). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED.