REVISTA EDUCAÇÃO, CULTURA E SOCIEDADE - RECS
Vol. 16, n.1, 35ª Edição, 2026
ISSN: **2237-1648** e-mail: revistaedu@unemat.br
https://periodicos.unemat.br/index.php/recs
https://doi.org/10.30681/ecs.v16i1.15168

O PAPEL DO CONSELHO DA ESCOLA NA GESTÃO DEMOCRÁTICA: estudo de caso da Escola Primária Samora Machel, distrito de Báruè - Moçambique

THE ROLE OF THE SCHOOL COUNCIL IN DEMOCRATIC MANAGEMENT: A CASE STUDY OF THE SAMORA MACHEL PRIMARY SCHOOL, BÁRUÉ DISTRICT, MOZAMBIQUE

ARTIGO

Armando Dominguesi
Universidade Jean Piaget em Moçambique
E-mail: armandodomingos2015@gmail.com

RESUMO:

O presente estudo objetivou compreender o papel do Conselho de Escola na gestão democrática da Escola Primária Samora Machel, localizada no Distrito de Báruè, Província de Manica, Moçambique. Adotou-se uma abordagem qualitativa, com recurso à entrevista semiestruturada e observação direta. Os resultados evidenciaram que, embora o Conselho de Escola esteja formalmente instituído, persistem fragilidades relacionadas com a participação dos membros, regularidade das reuniões e tomada coletiva de decisões. Conclui-se que o fortalecimento da gestão democrática requer capacitação contínua, maior mobilização da comunidade escolar, comunicação efetiva e funcionamento regular do Conselho de Escola.

Palavras-chave: Conselho da Escola; Gestão Democrática; Participação da Comunidade Escolar.

.

Editor deste número:
Dr. José Luiz Muller
Universidade do Estado de Mato Grosso
e-mail: revistaedu@unemat.br

ABSTRACT:

This study aimed to understand the role of the School Council in the democratic management of the Samora Machel Primary School, located in the Báruè District, Manica Province, Mozambique. A qualitative approach was adopted, using semi-structured interviews and direct observation. The results showed that, although the School Council is formally established, weaknesses persist related to member participation, regularity of meetings, and collective decision-making. It is concluded that strengthening democratic management requires continuous capacity building, greater mobilization of the school community, effective communication, and regular functioning of the School Council.

Keywords: School Council; Democratic Management; Participation of the School Community.

1 INTRODUÇÃO

A gestão democrática constitui um dos princípios orientadores da administração escolar contemporânea, por promover a participação dos diferentes segmentos da comunidade educativa na tomada de decisões, na planificação, implementação e avaliação das ações desenvolvidas pela escola. Nesse contexto, o Conselho da Escola assume particular relevância por se configurar como um órgão colegiado de participação, consulta e deliberação, responsável por fortalecer a articulação entre a escola, os pais e encarregados de educação, os professores, os alunos e a comunidade local, contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino e para o fortalecimento da transparência e da responsabilização na gestão escolar.

Em Moçambique, a institucionalização dos Conselhos de Escola resulta das políticas de descentralização e democratização da gestão educacional, visando assegurar maior participação da comunidade na administração das instituições de ensino. A sua criação encontra respaldo no Diploma Ministerial n.º 46/2008, de 14 de Maio, que aprova o Regulamento Geral do Ensino Básico, bem como em outros instrumentos de política educativa. Esses dispositivos reconhecem o Conselho da Escola como um mecanismo essencial para promover a gestão participativa, a transparência administrativa e a responsabilização dos diferentes intervenientes no processo educativo.

Todavia, embora o quadro legal atribua ao Conselho da Escola um papel estratégico na gestão escolar, observa-se que, em diversas escolas públicas moçambicanas, persistem desafios relacionados com a efetivação da participação dos seus membros, sobretudo dos pais e encarregados de educação. Em muitos casos, a participação restringe-se às reuniões de abertura do ano letivo ou à discussão da aplicação dos fundos escolares, verificando-se reduzido envolvimento na planificação, monitoria e avaliação das atividades pedagógicas, administrativas e financeiras da escola. Essa realidade limita a materialização dos princípios da gestão democrática e compromete a construção de uma cultura de participação e de corresponsabilidade entre a escola e a comunidade.

É nesse contexto que se insere o presente estudo, delimitado à Escola Primária Samora Machel, localizada na Vila de Catandica, Distrito de Báruè, Província de Manica, Moçambique. A escolha desta instituição decorre da constatação, durante a supervisão das Práticas Técnico-Profissionais em Administração Escolar realizadas desde 2023 até 2026, de uma fraca participação dos membros do Conselho da Escola, particularmente dos pais e encarregados de educação, nas atividades escolares. Essa situação tem refletido limitações na gestão participativa, com implicações no acompanhamento do desempenho dos alunos, na transparência da gestão dos recursos, na produção de material didático, na melhoria das infraestruturas escolares e na definição das prioridades da comunidade educativa.

A relevância deste estudo justifica-se pela necessidade de compreender como o Conselho da Escola exerce as suas atribuições e de que forma o fortalecimento da sua atuação pode contribuir para a consolidação da gestão democrática. Do ponto de vista científico, a investigação amplia a discussão sobre a participação dos órgãos colegiados na gestão escolar em Moçambique. No plano prático, os seus resultados poderão fornecer subsídios à direção da Escola Primária Samora Machel, aos membros do Conselho da Escola e às autoridades educacionais para o desenvolvimento de estratégias que promovam maior envolvimento da comunidade escolar, reforçando a transparência, a participação e a qualidade da educação.

Diante desse cenário, emerge a seguinte questão de pesquisa: *qual é o papel do Conselho da Escola na gestão democrática da Escola Primária Samora Machel, localizada na Vila de Catandica, Distrito de Báruè, Província de Manica, Moçambique?*

Assim, o presente artigo tem como objetivo compreender o papel do Conselho da Escola na gestão democrática da Escola Primária Samora Machel. Para alcançar esse objetivo, recorreu-se à revisão bibliográfica e a uma pesquisa aplicada, de natureza qualitativa, exploratória e de campo. A recolha de dados foi realizada por meio de observação direta e de entrevistas semiestruturadas dirigidas aos representantes do Conselho da Escola, permitindo analisar as percepções dos participantes acerca do funcionamento do órgão, dos desafios enfrentados e das possibilidades de fortalecimento da gestão democrática no contexto escolar.

2. QUADRO TEÓRICO

2.1 CONSELHO DE ESCOLA

O Conselho de Escola constitui um dos principais mecanismos de participação democrática na gestão das instituições de ensino, por reunir representantes dos diferentes segmentos da comunidade educativa na discussão, deliberação e acompanhamento das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola. A sua atuação favorece a transparência, a corresponsabilização e a aproximação entre a escola e a comunidade.

Veiga e Resende (2001) definem o Conselho de Escola como um espaço de debate e tomada de decisões, fundamentado nos princípios da igualdade, da liberdade e do pluralismo, assegurando a participação de professores, funcionários, pais, alunos e comunidade na definição dos rumos da instituição. Na mesma perspetiva, Bordignon (2005) afirma que o Conselho de Escola constitui o espaço da voz e do voto dos diferentes atores escolares, possibilitando a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico e fortalecendo a gestão democrática.

Para Drabach (2010), o Conselho de Escola deve ser compreendido como um espaço permanente de diálogo, reflexão e construção de consensos, permitindo que as decisões escolares sejam tomadas de forma participativa e transparente.

No contexto moçambicano, o Conselho de Escola foi criado para fortalecer a descentralização e a democratização da gestão escolar. Contudo, estudos recentes mostram que persistem desafios relacionados com o seu funcionamento. Chemana (2023) verificou que, embora os Conselhos de Escola tenham ampliado a participação da comunidade na administração das escolas, continuam a enfrentar dificuldades como a fraca assiduidade dos membros, insuficiente formação dos conselheiros, comunicação limitada entre representantes e representados e reduzida participação dos pais e encarregados de educação, comprometendo a efetividade da gestão democrática.

Resultados semelhantes foram apresentados por Gomundanhe, Rosário e Daniel (2026), que constataram que muitos Conselhos de Escola em Moçambique apresentam baixos níveis de participação dos seus membros, limitando a fiscalização da gestão escolar e reduzindo a influência da comunidade nos processos decisórios. Os autores defendem que o fortalecimento da formação dos conselheiros e a mobilização permanente da comunidade são condições essenciais para consolidar a gestão democrática.

Dessa forma, compreende-se que o Conselho de Escola somente cumpre plenamente o seu papel quando existe participação efetiva dos diferentes segmentos da comunidade escolar.

2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA

A gestão democrática constitui um modelo de administração escolar baseado na participação, no diálogo, na descentralização e na corresponsabilidade dos diferentes atores educativos.

Segundo Libâneo (2018), a gestão democrática caracteriza-se pela participação dos sujeitos escolares na definição dos objetivos institucionais, na elaboração do planejamento e na avaliação das ações da escola. Para o autor, a democratização da escola depende da criação de espaços permanentes de participação e da valorização da autonomia escolar.

Paro (2016) considera que a gestão democrática representa um processo político e pedagógico que rompe com práticas centralizadoras, promovendo o envolvimento de professores, alunos, pais e comunidade na tomada de decisões.

Lück (2017) acrescenta que a participação coletiva fortalece a autonomia institucional, melhora a qualidade das decisões e aumenta o compromisso da comunidade com os resultados educacionais.neste contexto a produção científica recente reforça essas conceções. Morelli (2025) argumenta que a gestão democrática não se concretiza apenas pela existência de normas legais ou de órgãos colegiados, mas exige práticas efetivas de participação, diálogo e corresponsabilidade. O estudo destaca que os Conselhos Escolares continuam a desempenhar papel central na democratização das escolas públicas, especialmente após as recentes alterações legislativas sobre gestão escolar.

No contexto moçambicano, Mechiço (2023) sustenta que a escola deve constituir um espaço privilegiado de formação para a cidadania democrática, desenvolvendo competências como diálogo, tolerância, cooperação e participação. O autor defende que a consolidação da

democracia depende, em grande medida, da capacidade das escolas de implementarem práticas efetivamente democráticas.

2.3 PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR

A participação constitui um dos pilares fundamentais da gestão democrática. Bordenave (1994) define participação como o processo pelo qual os indivíduos influenciam as decisões que afetam a vida coletiva, deixando de ser meros executores para assumirem papel ativo na construção das políticas e ações institucionais.

Libâneo (2018) considera a participação um princípio estruturante da organização escolar, permitindo que professores, alunos, pais e comunidade compartilhem responsabilidades na gestão da escola.

No sistema educativo moçambicano, o Manual de Apoio ao Conselho de Escola (MINEDH, 2015) estabelece que a participação ativa dos diferentes segmentos da comunidade escolar constitui um dos pilares da gestão democrática, contribuindo para o fortalecimento da gestão escolar, a melhoria do acompanhamento do desempenho dos alunos, a promoção da transparência na gestão dos recursos financeiros e o reforço da articulação entre a escola e a comunidade.

Entretanto, estudos recentes demonstram que a participação dos pais e encarregados de educação continua reduzida em muitas escolas públicas moçambicanas. Chemana (2023) verificou que a participação tende a concentrar-se em reuniões específicas, existindo reduzido envolvimento na planificação, monitoria e avaliação das atividades escolares.

2.4. O CONSELHO DE ESCOLA E A GESTÃO DEMOCRÁTICA EM MOÇAMBIQUE

A gestão democrática constitui um princípio fundamental no processo de organização das instituições educativas, pois pressupõe a participação ativa dos diferentes intervenientes na tomada de decisões, na planificação, no acompanhamento e na avaliação das atividades escolares. Em Moçambique, a promoção da gestão democrática no sistema educativo encontra suporte na legislação nacional, que reconhece o Conselho de Escola (CE) como o principal mecanismo de participação da comunidade na gestão das instituições de ensino.

O Diploma Ministerial n.º 46/2008, de 14 de Maio, que aprova o Regulamento Geral do Ensino Básico, estabelece que o Conselho de Escola é o órgão máximo da escola, responsável por garantir uma gestão democrática, solidária e corresponsável, articulando as orientações definidas pelas autoridades educativas com as necessidades específicas de cada estabelecimento de ensino. Assim, o Conselho de Escola constitui um espaço de diálogo, participação e partilha de responsabilidades entre a direção da escola, professores, alunos, pais e encarregados de educação e comunidade local.

A composição plural do Conselho de Escola representa um dos elementos essenciais para a concretização da democracia escolar, uma vez que permite a integração de diferentes perspetivas na definição das prioridades e resolução dos problemas da instituição. De acordo com o Diploma Ministerial n.º 46/2008, o Conselho de Escola é constituído por representantes da direção da escola, professores, pessoal administrativo, pais e/ou encarregados de educação, alunos e membros da comunidade, garantindo a representação dos principais segmentos envolvidos no processo educativo.

O Manual de Apoio ao Conselho de Escola Primária (MINEDH, 2015) reforça que a composição deste órgão deve assegurar a participação equilibrada dos diferentes atores escolares, evitando a centralização das decisões apenas na direção da escola. O documento destaca que a liderança do Conselho deve ser exercida por representantes dos pais e/ou encarregados de educação ou da comunidade, como forma de fortalecer a participação social, a transparência e a corresponsabilidade na gestão escolar.

No que concerne às atribuições, o MINEDH (2015) estabelece que o Conselho de Escola desempenha funções relacionadas com a gestão administrativa, pedagógica, financeira e comunitária. Entre as suas principais responsabilidades destacam-se: participar na elaboração e acompanhamento dos planos da escola; contribuir para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem; acompanhar a utilização dos recursos financeiros e materiais; mobilizar a

participação dos pais e da comunidade; identificar problemas da escola e propor soluções adequadas.

Deste modo, o Conselho de Escola assume um papel estratégico na promoção da qualidade educativa, pois permite que as decisões sejam construídas coletivamente e estejam relacionadas com as necessidades reais da comunidade escolar. Para Libâneo (2018), a existência de órgãos colegiados representativos fortalece a democracia escolar, na medida em que possibilita a participação dos diferentes sujeitos educativos na construção das políticas e práticas institucionais. O autor defende que uma escola democrática deve criar espaços permanentes de diálogo e participação, nos quais os diferentes atores tenham oportunidade de expressar as suas opiniões e contribuir para as decisões.

Na mesma perspetiva, Lück (2017) argumenta que a participação efetiva nos órgãos de gestão escolar não depende apenas da presença formal dos representantes, mas da sua capacidade de intervenção, colaboração e influência nos processos decisórios. Assim, a eficácia do Conselho de Escola está associada ao grau de envolvimento dos seus membros e à existência de condições que favoreçam uma participação consciente e responsável.

Entretanto, estudos recentes sobre a realidade moçambicana evidenciam que a existência formal dos Conselhos de Escola nem sempre garante uma participação efetiva. Chemana (2023) destaca que muitos Conselhos enfrentam dificuldades relacionadas com a fraca capacitação dos membros, comunicação limitada entre representantes e comunidade e baixa participação dos pais e encarregados de educação nas atividades escolares. Segundo o autor, o fortalecimento da gestão democrática exige formação contínua dos membros, divulgação das suas funções e criação de mecanismos permanentes de mobilização comunitária.

De igual modo, Gomundanhe, Rosário e Daniel (2026) evidenciam que, apesar da institucionalização dos Conselhos de Escola nas escolas moçambicanas, persistem desafios relacionados com a participação reduzida dos membros, limitada fiscalização das atividades escolares e insuficiente envolvimento da comunidade nos processos de tomada de decisão. Estes resultados demonstram que a democracia escolar depende não apenas da existência do órgão, mas também da sua capacidade real de funcionamento e intervenção.

No contexto da Escola Primária Samora Machel, localizada na Vila de Catandica, Distrito de Báruè, Província de Manica, o Conselho de Escola assume uma importância particular na consolidação da gestão democrática, uma vez que representa o espaço onde diferentes segmentos da comunidade escolar podem participar na definição de prioridades, acompanhamento das atividades e resolução dos desafios institucionais. Contudo, a efetividade deste órgão depende do compromisso dos seus membros, do conhecimento das suas atribuições e da existência de uma relação permanente entre escola, família e comunidade.

Assim, compreende-se que o Conselho de Escola constitui mais do que uma estrutura administrativa; representa um instrumento de participação social e de construção coletiva da escola, capaz de contribuir para uma gestão transparente, inclusiva e orientada para a melhoria da qualidade da educação.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

Para a consecução do objetivo definido, recorreu-se à abordagem qualitativa, por esta possibilitar um contacto direto com os participantes e uma compreensão aprofundada do fenómeno estudado no seu contexto natural. Esta abordagem permitiu interpretar as perceções, experiências e práticas dos membros do Conselho de Escola da Escola Primária Samora Machel, tendo como base a análise de conteúdo das informações recolhidas.

Quanto aos participantes do estudo, foram selecionados 12 membros do Conselho de Escola, através do método de amostragem não probabilística, na modalidade intencional ou por conveniência, considerando critérios previamente definidos: ser membro do Conselho de Escola há pelo menos um ano, com exceção do diretor da escola, que integra o órgão por inerência do cargo; ter participado em pelo menos duas atividades do Conselho de Escola; possuir disponibilidade e consentir voluntariamente em participar da pesquisa.

A amostra foi constituída por: 01 diretor da escola, 01 representante dos professores, 01 representante dos funcionários, 02 representantes dos alunos, 04 representantes dos pais e/ou encarregados de educação e 03 representantes da comunidade, totalizando 12 participantes.

Para a recolha de dados, utilizou-se a entrevista semiestruturada, aplicada aos membros do Conselho de Escola, com recurso a um roteiro de questões abertas que permitiu aos

participantes expressarem livremente as suas opiniões, experiências e perceções sobre o papel do Conselho de Escola na gestão democrática. Ao diretor da escola foram aplicadas nove (09) questões abertas, enquanto aos restantes membros do Conselho de Escola foram aplicadas seis (06) questões abertas.

Recorreu-se igualmente à observação direta, como técnica complementar à entrevista, permitindo ao pesquisador estabelecer contacto próximo com o fenómeno investigado e observar aspetos relacionados ao funcionamento do Conselho de Escola, às reuniões realizadas, às formas de participação dos membros e ao modelo de gestão vigente na Escola Primária Samora Machel.

No que concerne ao tratamento e análise dos dados, utilizou-se a análise qualitativa de conteúdo, que possibilitou a organização, interpretação e sistematização das informações obtidas nas entrevistas e observações. Este processo baseou-se na identificação de temas, categorias e subcategorias de análise, permitindo compreender as percepções dos participantes sobre a atuação do Conselho de Escola e a sua contribuição para a gestão democrática da instituição estudada.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA PRIMÁRIA SAMORA MACHEL

A Escola Primária Samora Machel possui um universo de 900 alunos, dos quais 354 são do sexo feminino e 546 do sexo masculino. No que concerne ao corpo docente, a instituição conta com 19 professores, sendo 15 mulheres e 4 homens.

Em relação às infraestruturas escolares, a escola dispõe de três (03) blocos, dos quais dois (02) são construções convencionais e um (01) corresponde a uma construção precária (barraca) utilizada para fins pedagógicos. No que se refere às condições ambientais e de apoio ao funcionamento escolar, constatou-se que a escola possui um campo de futebol, não dispõe de muro de vedação e não apresenta plantas silvestres no recinto escolar. Quanto às instalações sanitárias, a instituição possui três (03) casas de banho destinadas ao uso da comunidade escolar.

De forma geral, a caracterização apresentada evidencia as condições humanas e físicas da Escola Primária Samora Machel, elementos importantes para compreender o contexto em que se desenvolve a gestão escolar e a atuação do Conselho de Escola enquanto órgão de participação democrática.

4.2. ANÁLISE DAS RESPOSTAS DA ENTREVISTA DIRIGIDA AO DIRECTOR DA ESCOLA

A entrevista realizada ao Diretor da Escola Primária Samora Machel permitiu identificar informações relevantes sobre a existência, o papel e os desafios relacionados com o funcionamento do Conselho de Escola (CE) enquanto mecanismo de promoção da gestão democrática. Os dados obtidos foram organizados em categorias, subcategorias e indicadores, conforme apresentado nos quadros seguintes.

QUADRO 1: EXISTÊNCIA DE CONSELHO DA ESCOLA

Categoria	**Subcategoria**	**Indicador**
Existência de Conselho da escola	Existência formal do Conselho de Escola	*Sim existe o conselho da escola (…G,)*

Fonte: Entrevista (2026)

A análise dos dados evidencia que o Conselho de Escola existe formalmente na Escola Primária Samora Machel, conforme afirmou o diretor da instituição. Esta informação foi igualmente confirmada pela análise documental, através da existência de atas referentes às reuniões realizadas pelo órgão, embora tenha sido possível consultar apenas duas atas, facto que demonstra a necessidade de maior organização e conservação dos registos das atividades desenvolvidas.

A existência do Conselho de Escola está em conformidade com os princípios estabelecidos pela legislação educacional moçambicana, particularmente a Lei n.º 6/92, de 6 de Maio, que reconhece a importância da participação das comunidades e de outros intervenientes na gestão do processo educativo, promovendo uma maior aproximação entre a escola e a sociedade.

Segundo o MINEDH (2015), o Conselho de Escola constitui um espaço de participação democrática onde os diferentes segmentos da comunidade escolar podem contribuir para a planificação, acompanhamento e tomada de decisões relacionadas com a vida da escola. Assim, a existência formal deste órgão representa um avanço na institucionalização da gestão participativa. Contudo, a sua efetividade depende não apenas da sua criação, mas também do seu funcionamento regular e da participação ativa dos seus membros.

QUADRO 2: O PAPEL DO CONSELHO DE ESCOLA

Categoria	**Subcategoria**	**Indicador**
O papel do CE	Participação na gestão e desenvolvimento escolar	*Discutir, definir e acompanhar o desenvolvimento do projecto político pedagógico da escola* (...G)

Fonte: Entrevista (2026)

Os dados apresentados revelam que, na perceção do diretor, o principal papel do Conselho de Escola está relacionado com a participação na discussão, definição e acompanhamento do desenvolvimento do Projeto Político-Pedagógico da escola. Esta compreensão demonstra o reconhecimento do Conselho como um órgão de apoio à gestão escolar e de participação coletiva nas decisões institucionais.

Esta perspetiva está de acordo com Lück (2006), ao defender que os órgãos colegiados devem promover a participação efetiva da comunidade escolar nos processos administrativos, financeiros e pedagógicos, contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino. Para a autora, a gestão democrática pressupõe que as decisões escolares sejam construídas de forma coletiva, envolvendo diferentes atores da comunidade educativa.

Entretanto, apesar da existência do Conselho de Escola e do reconhecimento das suas funções, os dados da observação realizada indicam alguns desafios que limitam a sua atuação como espaço democrático de participação. Entre os principais constrangimentos identificados destacam-se: a fraca capacidade de intervenção dos membros nos processos decisórios, a irregularidade dos encontros, a limitada motivação dos participantes e o reduzido envolvimento de alguns segmentos da comunidade escolar.

Estes resultados aproximam-se da análise de Fonseca (1998), segundo a qual a implementação dos Conselhos Escolares pode enfrentar dificuldades relacionadas com a resistência às mudanças, práticas de participação passiva e limitações na compreensão das responsabilidades atribuídas aos diferentes membros. Assim, embora o Conselho de Escola esteja formalmente constituído, a sua contribuição para a gestão democrática depende da criação de condições que favoreçam uma participação mais ativa e consciente.

Quadro 3: Estratégias impulsionadoras a participação e envolvimento dos membros do Conselho de Escola Primaria Samora Machel

Categoria	Subcategoria	Indicador
Estratégias impulsionadoras a participação e envolvimento dos membros do Conselho de escola Primaria Samora Machel.	Fortalecimento da comunicação e participação coletiva.	*"Abrir espaço para o diálogo; apostar numa comunicação construtiva; promover encontros individuais; tornar a escola democrática; qualificar as reuniões coletivas" (...G)*

Fonte: Entrevista (2026)

Relativamente às estratégias para aumentar a participação dos membros do Conselho de Escola, o diretor destacou a necessidade de fortalecer o diálogo, melhorar a comunicação entre os membros, promover encontros regulares e tornar as reuniões espaços efetivos de participação e tomada de decisão.

Estas estratégias demonstram a compreensão de que a gestão democrática não depende apenas da existência do Conselho de Escola, mas da criação de mecanismos que garantam a participação efetiva dos seus membros. Conforme destaca Libâneo (2018), a participação constitui um elemento essencial da gestão democrática, pois permite que diferentes sujeitos educativos expressem opiniões, partilhem responsabilidades e contribuam para a construção coletiva das ações escolares.

Contudo, através da observação realizada na Escola Primária Samora Machel, verificou-se que o envolvimento dos representantes do Conselho de Escola ainda é limitado, sobretudo devido à reduzida realização de reuniões, palestras de sensibilização e atividades de mobilização da comunidade escolar. Esta situação pode comprometer o papel do Conselho enquanto espaço de diálogo e participação coletiva.

Deste modo, os resultados indicam que, embora exista um Conselho de Escola formalmente constituído, persistem desafios relacionados com a participação efetiva dos seus membros. Para que este órgão cumpra plenamente a sua função na gestão democrática, torna-se necessário investir na formação dos representantes, fortalecer os canais de comunicação, promover reuniões regulares e incentivar maior envolvimento dos pais, encarregados de educação e comunidade local. De forma geral, os dados obtidos na entrevista com o diretor demonstram que a Escola Primária Samora Machel possui um Conselho de Escola instituído e reconhece a sua importância na gestão democrática. Entretanto, a existência formal do órgão não garante, por si só, uma participação efetiva. Os principais desafios identificados estão relacionados com a mobilização dos membros, regularidade das atividades, capacidade de intervenção nas decisões e fortalecimento da relação entre escola e comunidade.

4.3. Análise das respostas da entrevista semiestruturada dirigida aos membros do Conselho de Escola

A entrevista semiestruturada foi aplicada a 11 membros do Conselho de Escola da Escola Primária Samora Machel, incluindo o presidente do Conselho, representantes dos professores, funcionários, pais e/ou encarregados de educação, comunidade local e alunos. A análise das respostas permitiu identificar percepções relacionadas com o tempo de experiência dos membros no exercício das suas funções, os mecanismos de convocação para os encontros do Conselho de Escola e o nível de participação dos representantes nas atividades do órgão.

Quadro 4: Tempo de experiência dos membros do Conselho de Escola no exercício das suas funções

Categoria	Subcategoria	Indicador
Tempo de experiência dos membros do Conselho de Escola	Representantes dos pais e/ou encarregados de educação com menor experiência	*Menos de 2 anos (…D1,D2, F2,)*
	Representantes da comunidade local com experiência intermédia	*Entre 2 a 3 anos (…D3, E1, E2, e E3 e F1)*
	Representantes dos professores e funcionários com maior experiência	*3 anos ou mais (B, C,…)*

Fonte: Entrevista (2026)

Os dados apresentados no quadro 4 evidenciam diferenças no tempo de permanência dos membros no Conselho de Escola. Dos 11 participantes entrevistados, três (03) representantes dos pais e/ou encarregados de educação possuem menos de dois anos de experiência, enquanto cinco (05) membros, maioritariamente representantes da comunidade local, apresentam entre dois e três anos de participação no órgão. Por sua vez, dois (02) membros, representantes dos professores e funcionários, possuem três ou mais anos de experiência.

Estes resultados demonstram que parte significativa dos membros possui algum conhecimento sobre o funcionamento do Conselho de Escola, sobretudo aqueles que permanecem há mais tempo no órgão. Entretanto, a menor experiência dos representantes dos pais e encarregados de educação pode constituir um desafio para a participação efetiva, uma vez que o desconhecimento das funções e responsabilidades do Conselho pode limitar a sua intervenção nos processos de tomada de decisão.

Segundo o MINEDH (2015), a eficácia do Conselho de Escola depende do conhecimento das atribuições pelos seus membros e da capacidade destes participarem ativamente na gestão escolar. Assim, torna-se importante promover ações de capacitação e sensibilização contínuas, principalmente para os novos representantes, de modo a fortalecer a sua atuação enquanto agentes da gestão democrática.

Quadro 5: Convocação dos membros para participar nos encontros do Conselho de Escola

Categoria	Subcategoria	Indicador
Convocação para participação nos encontros do Conselho de Escola	Baixa frequência de convocação para reuniões	Duas vezes (F1, D1,D2, E1, E2, E3)
		Três vezes(F2, D3,

		B) Muitas vezes (A, C)

Fonte: Entrevista (2026)

Os dados do quadro 5 revelam divergências quanto à frequência de convocação dos membros do Conselho de Escola para os encontros. Dos 11 entrevistados, seis (06) afirmaram que são convocados apenas duas vezes por ano, enquanto três (03) referiram participar de aproximadamente três encontros anuais. Apenas dois (02) membros afirmaram ser convocados frequentemente para as reuniões do Conselho de Escola.

A divergência nas respostas demonstra que não existe uma percepção uniforme entre os membros relativamente ao funcionamento do Conselho, sobretudo no que diz respeito à regularidade das reuniões. Este facto pode influenciar negativamente o nível de participação dos representantes e limitar a discussão coletiva sobre os problemas e necessidades da escola.

De acordo com o Diploma Ministerial n.º 46/2008, de 14 de Maio, que aprova o Regulamento Geral do Ensino Básico, o Conselho de Escola deve reunir-se pelo menos três vezes por ano, podendo realizar reuniões extraordinárias sempre que houver necessidade. O mesmo instrumento normativo estabelece que, no início de cada ano letivo, o Conselho deve apresentar à Assembleia Geral da Escola o relatório das atividades realizadas no ano anterior e o respetivo plano de atividades para o ano em curso.

Deste modo, os resultados obtidos indicam que, embora o Conselho de Escola esteja constituído na Escola Primária Samora Machel, o seu funcionamento ainda apresenta limitações relacionadas com a periodicidade dos encontros e a mobilização dos seus membros. A realização irregular das reuniões pode comprometer o caráter participativo do órgão, reduzindo as oportunidades de diálogo, tomada coletiva de decisões e acompanhamento das atividades escolares.

Nesta perspetiva, Lück (2017) defende que a gestão democrática exige a criação de espaços permanentes de participação, onde os diferentes atores escolares possam discutir, propor soluções e acompanhar as ações desenvolvidas pela instituição. Assim, para fortalecer o papel do Conselho de Escola na Escola Primária Samora Machel, torna-se necessário garantir maior regularidade das reuniões, melhorar os mecanismos de comunicação e incentivar o envolvimento contínuo de todos os segmentos representados.

Quadro 6: Tomada de decisões durante as reuniões do CE

Categoria	**Subcategoria**	**Indicador**
Tomadas de decisões	Decisões tomadas coletivamente	*Decisões tomadas pelo Diretor* (F1, F2, D1) *Todos os membros tomam decisões* (A, B, C, D2, D3, E1 E2, E3)

Fonte: Entrevista (2026)

Relativamente ao processo de tomada de decisões, três (03) participantes afirmaram que as decisões são tomadas pelo Diretor da escola, enquanto oito (08) referiram que as decisões resultam da participação de todos os membros do Conselho.

Apesar de a maioria reconhecer a existência de decisões coletivas, a observação direta revelou uma realidade parcialmente distinta. Durante o período de recolha de dados, não foi possível observar reuniões formais do Conselho, verificando-se que diversas decisões administrativas eram conduzidas predominantemente pela Direção da escola.

Esta discrepância entre o discurso dos entrevistados e a prática observada evidencia que a participação democrática ainda enfrenta limitações. Segundo Lück (2017), a gestão democrática pressupõe processos decisórios partilhados, nos quais todos os representantes participam efetivamente da discussão e deliberação dos assuntos escolares. De igual modo, Abranches (2003) defende que o Conselho de Escola deve funcionar como espaço de decisões coletivas, substituindo práticas centralizadas por mecanismos participativos.

QUADRO 7: ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO CONSELHO DE ESCOLA

Categoria	**Subcategoria**	**Indicador**
Actividades realizadas pelo CE	Elaboração, apreciação e aprovação do plano de atividades e dos relatórios do Conselho de Escola, bem como a sua apresentação à Assembleia Geral da Escola.	*Elaboração do plano de atividades* (F1, F2, D1) *Aprovação dos planos e relatórios* (A, B, C, D2,) *Apresentação de relatórios à Assembleia Geral* (D3, E1 E2, E3)

Fonte: Entrevista (2026)

Quanto às atividades desenvolvidas pelo Conselho, três (03) entrevistados destacaram a elaboração do plano de atividades, quatro (04) referiram a aprovação dos planos de atividades e dos relatórios das comissões de trabalho, enquanto outros quatro (04) salientaram a apresentação do relatório anual à Assembleia Geral da escola.

Os resultados demonstram que os membros reconhecem algumas das principais competências atribuídas ao Conselho de Escola pela legislação moçambicana. Contudo, as respostas evidenciam uma compreensão fragmentada das suas atribuições, uma vez que cada grupo enfatizou apenas parte das responsabilidades do órgão.

Segundo o Manual de Apoio ao Conselho de Escola Primária (MINEDH, 2015), compete ao Conselho participar na planificação das atividades escolares, acompanhar a implementação do Projeto Educativo, monitorar a gestão financeira, promover a participação da comunidade e avaliar os resultados da escola. Assim, verifica-se a necessidade de reforçar o conhecimento dos membros sobre o conjunto das competências que lhes são legalmente atribuídas.

Quadro 8: Fatores que condicionam a participação dos membros do Conselho de Escola

Categoria	**Subcategoria**	**Indicador**
Factores do condicionamento a participação dos membros do CE na Gestão da Escola	Falta de tempo, de incentivo	*Falta de tempo, falta de incentivo financeiro e falta de interesse. (.....F1, F2, D1, A, B, C, D2, D3, E1 E2,*

Primaria Samora Machel	financeiro e de interesse	*E3...)*

Fonte: Entrevista (2026)

Os resultados revelam consenso entre os onze (11) participantes quanto aos principais fatores que limitam a participação dos membros no Conselho de Escola. Todos apontaram a falta de tempo, a ausência de incentivos e o reduzido interesse como obstáculos ao exercício efetivo das suas funções.

Esses resultados evidenciam que as dificuldades de funcionamento do Conselho não decorrem apenas de fatores institucionais, mas também de condicionantes sociais e individuais que influenciam o envolvimento dos diferentes segmentos da comunidade escolar.

Os achados corroboram o estudo de Chemana (2023), segundo o qual a participação dos pais e representantes comunitários nos Conselhos de Escola em Moçambique continua limitada pela escassa formação, reduzida mobilização comunitária e dificuldades de conciliar as atividades escolares com as responsabilidades familiares e profissionais.

De igual modo, Gomundanhe, Rosário e Daniel (2026) assinalam que muitos Conselhos de Escola apresentam participação irregular dos seus membros, comprometendo a fiscalização das atividades escolares, a transparência da gestão e o fortalecimento da gestão democrática.

No caso da Escola Primária Samora Machel, os resultados indicam que, embora o Conselho esteja formalmente constituído, persistem desafios relacionados com o envolvimento efetivo dos seus membros. Tal situação reforça a necessidade de desenvolver estratégias de sensibilização, formação contínua e mobilização comunitária, capazes de fortalecer a participação, ampliar a corresponsabilidade e consolidar uma gestão escolar verdadeiramente democrática e participativa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo compreender o papel do Conselho de Escola na gestão democrática da Escola Primária Samora Machel, localizada na Vila de Catandica, Distrito de Báruè, Província de Manica, Moçambique. Com base na pesquisa qualitativa, através da entrevista semiestruturada, observação direta e análise documental, foi possível constatar que o Conselho de Escola constitui uma estrutura formalmente instituída na referida escola, desempenhando um papel relevante na promoção da participação da comunidade escolar e no acompanhamento das atividades educativas.

Os resultados evidenciaram que a existência formal do Conselho de Escola, por si só, não garante a efetivação da gestão democrática. A sua eficácia depende do funcionamento regular do órgão, da participação ativa e representativa dos seus membros, da realização periódica das reuniões e da capacidade de intervenção coletiva nos processos de planificação, tomada de decisão, monitoria e avaliação das atividades escolares.

Relativamente ao papel do Conselho de Escola, constatou-se que os membros reconhecem a sua importância na discussão, definição e acompanhamento das atividades escolares, incluindo a elaboração de planos, análise de relatórios e participação na organização da vida escolar. Contudo, os dados revelam que algumas das suas atribuições ainda são pouco conhecidas por parte dos representantes, verificando-se uma participação limitada em determinadas áreas, sobretudo no acompanhamento pedagógico, fiscalização da gestão dos recursos e mobilização da comunidade escolar.

No que concerne ao funcionamento do Conselho de Escola, os resultados demonstram algumas fragilidades, nomeadamente a irregularidade das reuniões, dificuldades na comunicação entre os membros e reduzida mobilização dos representantes. Embora a maioria dos participantes tenha afirmado que as decisões são tomadas coletivamente, a observação direta permitiu identificar indícios de práticas ainda centralizadas na figura do diretor da escola, evidenciando uma distância entre os princípios da gestão democrática previstos nos documentos normativos e a realidade prática da instituição.

Em relação à participação dos membros do Conselho, verificou-se que os representantes

possuem diferentes níveis de experiência, sendo que os professores e funcionários apresentam maior permanência no órgão, enquanto alguns representantes dos pais e encarregados de educação possuem menor tempo de participação. Esta situação demonstra a necessidade de promover processos contínuos de capacitação e sensibilização, de modo a garantir que todos os membros compreendam as suas responsabilidades e possam participar de forma consciente e efetiva.

O estudo revelou ainda que os principais fatores que condicionam a participação dos membros do Conselho de Escola estão relacionados com a falta de tempo, ausência de incentivos e reduzido interesse de alguns representantes. Estes fatores limitam o envolvimento da comunidade escolar e dificultam a consolidação de uma cultura participativa. Assim, a gestão democrática exige não apenas a criação de estruturas formais de participação, mas também condições institucionais que favoreçam o diálogo, a cooperação e a corresponsabilidade entre todos os intervenientes.

Diante dos resultados obtidos, conclui-se que o Conselho de Escola da Escola Primária Samora Machel desempenha um papel importante na promoção da gestão democrática, mas ainda enfrenta desafios para alcançar uma participação plena e efetiva dos seus membros. Para fortalecer a sua atuação, recomenda-se a realização de ações permanentes de formação dos representantes, maior regularidade das reuniões, melhoria dos mecanismos de comunicação entre a escola e a comunidade, bem como a criação de estratégias de mobilização dos pais, encarregados de educação, alunos e comunidade local.

Deste modo, o fortalecimento do Conselho de Escola constitui um caminho essencial para garantir uma gestão escolar mais participativa, transparente e inclusiva, capaz de responder às necessidades da comunidade educativa e contribuir para a melhoria da qualidade do ensino na Escola Primária Samora Machel e no sistema educativo moçambicano em geral.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Mônica. **Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade**. São Paulo: Cortez, 2003.

BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é participação**. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BORDIGNON, Genuíno. **Conselhos escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública**. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2005.

CHEMANA, Célia Carlos. Gestão participativa democrática através do conselho escolar em Moçambique: práticas e desafios. **Revista Portuguesa de Investigação Educacional**, n. 26, p. 1-20, 2023. DOI: 10.34632/investigacaoeducacional.2023.15931.

DRABACH, Neila Pedrotti. A ressignificação dos mecanismos de gestão escolar democrática e suas implicações para o trabalho docente. **Revista On Line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, n. 8, p. 67-78, 2010. DOI: 10.22633/rpge.v0i8.9267

FONSECA, António José Dias da**. A tomada de decisões na escola: área escola em acção.** Lisboa: Texto Editora, 1998.

GOMUNDANHE, Almeida Meque; ROSÁRIO, Sandra Inês Alberto Carlos; DANIEL, Óscar Rosário Jorge. A participação do Conselho de Escola na gestão escolar: estudo de caso em uma das escolas básicas de Moçambique. **Debates em Educação**, Maceió, v. 18, n. 40, p. 1-19, 2026. DOI: 10.28998/2175-6600.2026v18n40.20839.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2018.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2017.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Vozes, 2006.

MECHIÇO, Rosa Alfredo. A escola e a educação democráticas: uma questão pendente no contexto moçambicano e um desafio atual. **Educere et Educare - Revista de Educação, Cascavel**, v. 18, n. 46, p. 174-205, 2023. DOI: 10.48075/educare.v18i46.30782

MOÇAMBIQUE. Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH). **Manual de Apoio ao Conselho de Escola Primária**. Maputo: MINEDH, 2015.

MOÇAMBIQUE. Ministério da Educação. **Diploma Ministerial n.º 46/2008, de 14 de maio: Regulamento Geral do Ensino Básico**. Maputo: MINED, 2008.

MOÇAMBIQUE. **Lei n.º 6/92, de 6 de maio**. Reajusta a Lei do Sistema Nacional de Educação. Boletim da República, Maputo, 6 maio 1992.

MORELLI, Aylla Rosemwinkel. Gestão democrática e os conselhos escolares: perspectivas atuais após mudanças na LDB. **Cadernos da Pedagogia**, São Carlos, v. 18, n. 42, 2025.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro; RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de. **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. Campinas: Papirus, 2001.

---

i Sobre os autores**:**

Armando Domingos (https://orcid.org/0000-0003-3745-704X)

Mestre em Desenvolvimento Humano e Educação pela Universidade Jean Piaget, Beira, atualmente docente da Universidade Púnguè em Chimoio afeto na Faculdade de Educação

Como citar este artigo: DOMINGOS, Armando. O Papel do Conselho de Escola na Gestão Democrática: Estudo de Caso da Escola Primária Samora Machel, Distrito de Báruè-Moçambique. **Revista Educação, Cultura e Sociedade**. Vol. 16, n. 1, p. 111-124, 35ª Edição, 2026. https://periodicos.unemat.br/index.php/recs

Revista Educação, Cultura e Sociedade é uma publicação da Universidade do Estado de Mato Grosso, Brasil, iniciada em 2011 e avaliada pela CAPES.

Indexadores: DOAJ – REDIB – LATINDEX – LATINREV – DIADORIM –SUMARIOS.ORG – PERIÓDICOS CAPES – GOOGLE SCHOLAR