

Governança Participativa e Melhoria da Qualidade Educacional: Contributos do Conselho Escolar no Processo de Ensino-Aprendizagem numa escola em Niassa

Participatory Governance and Educational Quality Improvement: Contributions of the School Council to the Teaching and Learning Process in a School in Niassa

Gobernanza Participativa y Mejora de la Calidad Educativa: Aportes del Consejo Escolar en el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje en una Escuela de Niassa

DOI - 10.70678/revistasalaoito.v1i9.1264

Bibiana Letícia António¹

Dionísio Tumbo²

Artigo científico

Linha de pesquisa: Política, Planeamento e Gestão da Educação

Resumo

O presente artigo, recortado da dissertação de mestrado, reporta o contributo estratégico do Conselho Escolar na promoção da qualidade pedagógica no âmbito da governação participativa, tendo como referência empírica um estudo de caso desenvolvido na Escola Básica X, situada na província nortenha de Niassa. A análise partiu da seguinte problemática central: em que medida a atuação do Conselho Escolar contribui para o aprimoramento do processo de ensino-aprendizagem? Com base nesta questão, delinearam-se três objetivos específicos: (i) examinar a articulação entre o Conselho Escolar e as dinâmicas do processo educativo; (ii) identificar as ações promovidas pelo Conselho com impacto na qualidade pedagógica; e (iii) propor mecanismos de reforço da eficácia do Conselho na promoção de uma cultura escolar orientada para a excelência. A investigação assentou numa abordagem qualitativa, de natureza descritiva e interpretativa, ancorada em revisão bibliográfica, análise documental e realização de entrevistas semiestruturadas. Os dados empíricos revelam uma colaboração profícua entre o Conselho Escolar e a Direção da instituição, destacando-se o envolvimento ativo deste órgão na definição, execução e monitoramento de estratégias educativas centradas na melhoria contínua da qualidade. Entre as iniciativas de destaque, figuram a promoção de programas de capacitação docente, a implementação de práticas pedagógicas integradoras das dimensões afetiva, cognitiva e psicomotora, bem como a criação de espaços participativos para o acompanhamento do rendimento discente. O estudo evidencia ainda a adoção de medidas específicas de apoio aos alunos com dificuldades de

¹ Mestre pela Universidade Católica de Moçambique, Lichinga, Moçambique e docente na Escola, bibianamuenhe@gmail.com.

² Docente e investigador integrado no Departamento de Educação e Inovação Pedagógica na Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Pedagógica de Maputo e Colaborado da Extensão Lichinga da Universidade Católica da Moçambique, detumbo78@gmail.com.

aprendizagem, tais como horários diferenciados e sessões de reforço escolar, mobilizando sinergias entre professores, encarregados de educação, pares e lideranças escolares. Conclui-se que a governança democrática da escola, operacionalizada por meio do Conselho Escolar, constitui um vetor determinante para a eficácia pedagógica e a construção de ambientes educativos mais inclusivos e responsivos.

Palavras-chaves: Governança Escolar; Conselho Escolar; Qualidade Educativa; Ensino-Aprendizagem; Participação Democrática

Abstract

This article, extracted from a master's dissertation, highlights the strategic contribution of the School Council to the promotion of pedagogical quality within the framework of participatory governance, based on a case study conducted at Primary School X, located in Mozambique's northern province of Niassa. The central research question guiding the analysis was: to what extent does the performance of the School Council contribute to the enhancement of the teaching and learning process? From this question, three specific objectives were defined: (i) to examine the articulation between the School Council and the dynamics of the educational process; (ii) to identify actions promoted by the Council that impact pedagogical quality; and (iii) to propose mechanisms to strengthen the Council's effectiveness in fostering a school culture oriented toward excellence. The research adopted a qualitative, descriptive, and interpretive approach, supported by a literature review, document analysis, and semi-structured interviews. The empirical data reveal a productive collaboration between the School Council and the school's leadership, with active involvement in defining, executing, and monitoring educational strategies aimed at continuous quality improvement. Key initiatives included teacher training programs, the implementation of pedagogical practices that integrate affective, cognitive, and psychomotor dimensions, and the creation of participatory spaces for monitoring student performance. The study also highlights specific support measures for students with learning difficulties, such as differentiated schedules and remedial sessions, mobilizing synergies among teachers, parents, peers, and school leaders. It concludes that democratic school governance, operationalized through the School Council, is a determining factor in pedagogical effectiveness and the creation of more inclusive and responsive educational environments.

Keywords: School Governance; School Council; Educational Quality; Teaching and Learning; Democratic Participation

Resumen

El presente artículo, derivado de una disertación de maestría, analiza el aporte estratégico del Consejo Escolar en la promoción de la calidad pedagógica en el contexto de la gobernanza participativa, teniendo como referencia empírica un estudio de caso realizado en la Escuela Básica X, ubicada en la provincia norteña de Niassa, Mozambique. La cuestión central que orientó el análisis fue: ¿en qué medida la actuación del Consejo Escolar contribuye al perfeccionamiento del proceso de enseñanza-aprendizaje? A partir de esta cuestión, se definieron tres objetivos específicos: (i) examinar la articulación entre el Consejo Escolar y las dinámicas del proceso educativo; (ii) identificar las acciones impulsadas por el Consejo con impacto en la calidad pedagógica; y (iii) proponer mecanismos para reforzar la eficacia del Consejo en la promoción de una cultura escolar orientada hacia la excelencia. La investigación adoptó un enfoque cualitativo, de carácter descriptivo e interpretativo, sustentado en revisión bibliográfica, análisis documental y

entrevistas semiestructuradas. Los datos empíricos revelan una colaboración fructífera entre el Consejo Escolar y la Dirección de la institución, destacándose la participación activa de este órgano en la definición, ejecución y seguimiento de estrategias educativas centradas en la mejora continua de la calidad. Entre las iniciativas destacadas se encuentran la promoción de programas de capacitación docente, la implementación de prácticas pedagógicas que integran dimensiones afectiva, cognitiva y psicomotriz, así como la creación de espacios participativos para el seguimiento del rendimiento estudiantil. El estudio también destaca medidas específicas de apoyo a estudiantes con dificultades de aprendizaje, como horarios diferenciados y sesiones de refuerzo escolar, movilizandando sinergias entre docentes, familias, pares y líderes escolares. Se concluye que la gobernanza democrática de la escuela, operativizada a través del Consejo Escolar, constituye un vector determinante para la eficacia pedagógica y la construcción de entornos educativos más inclusivos y receptivos.

Palabras clave: Gobernanza Escolar; Consejo Escolar; Calidad Educativa; Enseñanza-Aprendizaje; Participación Democrática

1. Introdução

A escola do século XXI configura-se como um espaço de múltiplas tensões e possibilidades, atravessada por transformações estruturais resultantes das dinâmicas da globalização, da aceleração tecnológica e da emergência de novos paradigmas epistemológicos que reposicionam o papel da educação na sociedade contemporânea (UNESCO, 2015; Nóvoa, 2009). Estas mutações impõem desafios profundos às instituições escolares, exigindo delas respostas inovadoras no plano da organização pedagógica, da justiça curricular e da governança educativa (Fullan, 2009; Quetti, 2023). Nesse cenário, a escola já não pode ser compreendida como uma instância vertical e burocrática, mas como uma comunidade viva, constituída por sujeitos históricos, culturais e políticos em interação. A concepção de gestão democrática e partilhada, amplamente defendida por certos autores luso-moçambicanos como José Pacheco e Severino Ngoenha, sublinha a urgência de reinventar as práticas institucionais para além da lógica da obediência normativa, abrindo espaço para uma gestão dialógica, intercultural e transgressora, que reconhece a diversidade como elemento constitutivo da qualidade educativa.

É neste contexto que os conselhos escolares se afirmam como dispositivos essenciais de mediação entre a escola e a comunidade, promovendo o princípio da corresponsabilidade na definição de estratégias de melhoria do processo de ensino-aprendizagem (PEA). A literatura aponta que, quando legitimamente fortalecidos, tais órgãos colegiados potenciam a autonomia institucional, a transparência na tomada de decisões e a mobilização de inteligências coletivas em favor do êxito escolar (Freitas, 2012; Santos, 2007; Allan de Souza, 2021).

Em Moçambique, o reconhecimento legal do Conselho Escolar como órgão de gestão colegiada foi consolidado pela Lei n.º 18/2018, que reposiciona este coletivo como elemento-chave para a articulação entre escola e comunidade. No entanto, estudos recentes têm evidenciado a existência de limitações funcionais e operacionais que ainda restringem o seu impacto transformador (Meia & Bechane, 2020; Cossa, 2022; Nivagara, 2023). Tais fragilidades decorrem, em parte, da ausência de processos formativos sistemáticos, da assimetria de poder entre os atores escolares e da persistência de culturas organizacionais centralizadas, que contradizem a proposta de uma educação centrada no sujeito e no território.

O processo de ensino-aprendizagem, neste enquadramento, é concebido como uma prática social complexa, multidimensional e situada, que articula dimensões cognitivas, afetivas, psicomotoras, éticas e políticas do desenvolvimento humano (Perrenoud, 2000; Zabalza, 1998). Como observa Débora Quetti (2023), a eficácia pedagógica não se mede apenas por indicadores de desempenho, mas pela capacidade da escola de responder às necessidades reais dos sujeitos e de gerar processos emancipatórios de aprendizagem. Para tanto, a atuação do Conselho Escolar deve ser compreendida como uma instância integradora, promotora de sinergias entre docentes, discentes, famílias e gestores escolares, num movimento contínuo de escuta, negociação e construção coletiva de soluções educativas.

Este artigo propõe-se, assim, a analisar o contributo do Conselho Escolar para a promoção da qualidade do ensino-aprendizagem na Escola Básica X, localizada na cidade de Lichinga, província do Niassa. A pesquisa orienta-se pela seguinte questão central: de que forma o Conselho Escolar intervém para qualificar o processo pedagógico nesta instituição?

A partir desta problemática, delineiam-se três objetivos específicos: i) descrever as formas de articulação entre o Conselho Escolar e o PEA; ii) identificar as ações desenvolvidas pelo Conselho com impacto direto na qualidade educativa; iii) propor estratégias que potenciem a atuação deste órgão na consolidação de uma escola democrática, inclusiva e eficaz.

A relevância deste estudo reside na necessidade de repensar o papel dos conselhos escolares como instrumentos de governança participativa e de transformação educativa. Ao integrar os fundamentos do PEA com os pressupostos da gestão democrática, esta pesquisa busca contribuir para o aprofundamento das práticas pedagógicas centradas no bem comum, coerentes com os princípios do Sistema Nacional de Educação e com os desafios éticos, epistemológicos e sociais da contemporaneidade.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Fundamentos Epistemológicos e Sociopolíticos do Conselho Escolar na Promoção da Qualidade e da Democracia Educacional

A reflexão crítica sobre o papel do Conselho Escolar como um dispositivo estratégico de promoção da qualidade no processo de ensino-aprendizagem (PEA) insere-se na interseção entre os paradigmas da gestão democrática da educação e as abordagens sociocognitivas contemporâneas. Nesse quadro, compreende-se que a qualidade educacional não pode ser reduzida a indicadores meramente instrucionais ou de desempenho, devendo ser analisada como um constructo multidimensional que articula dimensões pedagógicas, organizacionais, culturais e comunitárias (Costa & Frigotto, 2019; Libâneo, 2020; Dayrell & Leão, 2022).

No plano internacional, documentos estruturantes como a Declaração de Dakar (UNESCO, 2000) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em especial o ODS 4, reiteram a importância de modelos de governança escolar baseados na participação plural, na equidade e na responsabilização social compartilhada. Nesse sentido, a gestão democrática é concebida como pilar basilar de uma escola cidadã, inclusiva e socialmente comprometida (UNESCO, 2021; OECD, 2022; Torres, 2023). Paralelamente, estudos recentes em psicologia educacional e neurociência social vêm reforçando a tese de que contextos participativos favorecem o desenvolvimento de competências socioemocionais, tais como empatia, autorregulação e pensamento crítico (Immordino-Yang & Damasio, 2016; Elias et al., 2019).

Neste diapasão, quando os sujeitos escolares, especialmente estudantes e famílias, são incorporados nos processos decisórios através do Conselho Escolar, há um incremento na sua percepção de autoeficácia coletiva e de pertença institucional, elementos fundamentais para o engajamento pedagógico sustentável. Tal inclusão não apenas ressignifica os papéis tradicionais na gestão educacional, mas também reposiciona os sujeitos como agentes de transformação e inovação contextualizada. Adicionalmente, o Conselho Escolar, enquanto espaço de interação cognitiva e sociopolítica, também desempenha um papel crucial na construção de culturas de confiança e transparência dentro das escolas. A literatura aponta que a qualidade das relações interpessoais e o clima organizacional são preditores significativos de desempenho institucional e satisfação dos atores educativos (Bryk & Schneider, 2015; Costa & Silva, 2023). Assim, a participação efetiva nesses órgãos colegiados não deve ser compreendida como mero mecanismo

de gestão, mas antes como uma prática formativa com implicações epistemológicas e éticas profundas — que contribui para a emergência de uma escola crítica, reflexiva e socialmente comprometida com os direitos humanos e a democracia substantiva.

2.2. Participação Educativa e Cognição Social: O Conselho Escolar como Espaço de Interação e Mediação Pedagógica

À luz da Teoria Social Cognitiva, formulada por Albert Bandura (2008) e amplamente revisitada nos estudos contemporâneos sobre educação (Zimmerman & Schunk, 2020; Pajares, 2022), a dinâmica escolar pode ser concebida como um sistema de influências recíprocas entre fatores pessoais, comportamentais e ambientais. Nesse ecossistema interativo, o Conselho Escolar emerge como um mediador institucional que possibilita a transformação qualitativa dos processos escolares por meio da escuta ativa, da corresponsabilização e da construção coletiva de sentidos. Em outro contexto, Camacho e Martins (2015) e, mais recentemente, Oliveira & Ferreira (2021) destacam que a efetiva participação da comunidade nos espaços colegiados escolares contribui para o fortalecimento dos laços entre escola e território, promovendo coesão social e educação integral com base em princípios de justiça cognitiva e equidade cultural. Assim, o Conselho Escolar se constitui como uma arena dialógica entre a educação formal e as práticas sociais locais, gerando dinâmicas de saberes híbridos e soluções pedagógicas situadas.

O envolvimento ativo dos diferentes atores sociais na estrutura do Conselho Escolar — gestores, docentes, estudantes, pais e representantes comunitários — favorece o desenvolvimento de competências relacionais, organizacionais e deliberativas que transcendem os muros da escola. Nessa lógica, a participação não se reduz a uma presença formal ou pontual, mas constitui uma prática educativa em si mesma, que promove o empoderamento dos sujeitos e a sua capacitação política para atuar nos espaços públicos de decisão (Bonilla & Silva, 2020; Franco & Terto, 2022). Em contextos marcados por desigualdades socioeducativas, como os observados em diversas regiões de Moçambique, essa dimensão participativa ganha especial relevância, pois contribui para a redistribuição do poder simbólico e material no interior da instituição escolar. Além disso, a atuação dos Conselhos Escolares como espaços de cogestão pedagógica exige intencionalidade formativa contínua, sustentada por práticas reflexivas e metodologias colaborativas.

Conforme argumenta Sá-Chaves (2023), a mediação pedagógica eficaz requer não apenas dispositivos institucionais de participação, mas também processos sistemáticos de formação que

desenvolvam uma cultura de corresponsabilidade ética, crítica e dialógica. Essa perspectiva está em consonância com os princípios da aprendizagem situada, segundo os quais o conhecimento emerge da interação significativa entre os sujeitos e os contextos nos quais estão inseridos (Lave & Wenger, 2020). Assim, o Conselho Escolar não é apenas um mecanismo de governança, mas uma verdadeira instância educativa, onde se constroem saberes sociais, se negociam valores coletivos e se institucionalizam práticas democráticas com potencial transformador.

2.2. Da Legitimidade Normativa à Potência Transformadora: Desafios da Efetividade Democrática nos Conselhos Escolares

A avaliação da eficácia dos Conselhos Escolares exige ir além de sua institucionalização jurídica, concentrando-se na sua capacidade concreta de operar como instâncias deliberativas, transformadoras e responsivas às dinâmicas reais das comunidades educativas. Tal compreensão exige uma ruptura com visões reducionistas que equiparam a existência normativa desses órgãos à efetividade de sua atuação. Conforme argumentam Luck (2021) e Sanches e Franco (2018), a colegialidade escolar precisa ser compreendida como um princípio operativo que se materializa em práticas de escuta, negociação e decisão compartilhada — e não como um mero dispositivo formal de consulta. Autores como Nóvoa (2020) e Pacheco (2017) enfatizam a urgência de uma refundação dos modelos de gestão educacional que promova uma pedagogia do compromisso coletivo, ancorada em valores ético-políticos de participação cidadã. Nesse sentido, a colegialidade deve se traduzir em processos orgânicos de coautoria pedagógica e corresponsabilização institucional, opondo-se frontalmente à lógica verticalizada das decisões unilaterais. A democratização da escola, portanto, demanda não apenas dispositivos legais, mas também uma cultura organizacional propensa à horizontalidade, ao diálogo e à autonomia crítica.

No contexto moçambicano, a Lei nº 18/2018 que estrutura o Sistema Nacional de Educação consagra o Conselho Escolar como órgão colegiado e representativo. Contudo, como destacam Meia e Bechane (2020) e Cossa (2022), a concretização desse modelo enfrenta entraves significativos de ordem técnica, formativa e sociocultural. A ausência de formação continuada para os membros dos conselhos, a indefinição das atribuições específicas de cada segmento e a manutenção de práticas de gestão hierarquizadas limitam severamente o exercício da democracia escolar em sua plenitude. Tal situação revela uma dissonância entre o prescrito e o praticado, entre a legalidade e a legitimidade efetiva desses órgãos no cotidiano das escolas.

Nesse horizonte, Nivagara (2022) propõe uma reconfiguração paradigmática da gestão educacional moçambicana, sustentada em práticas emancipatórias e participativas. O autor defende que a transformação das relações de poder na escola passa pela institucionalização de metodologias formativas orientadas pela escuta ativa e pela valorização do conhecimento local. Essa abordagem converge com as epistemologias do Sul (Santos e Meneses, 2021), que reivindicam a pluralidade de saberes e a centralidade dos sujeitos historicamente silenciados na construção de políticas públicas. Em consonância, Terto e Andrade (2023) apontam que a efetividade dos Conselhos Escolares não é um dado natural da sua criação, mas uma conquista processual que exige investimento em capital político, pedagógico e simbólico por parte dos diversos atores escolares.

2.3. O Conselho Escolar como Dispositivo de Emancipação Epistêmica e Democratização Educacional

Para além de suas funções administrativas e organizacionais, o Conselho Escolar deve ser compreendido como um espaço privilegiado de transformação sociopolítica e epistêmica, capaz de contribuir para a emergência de uma escola pública democrática, plural e enraizada nos contextos culturais em que se insere. Nesta direção, Boaventura de Sousa Santos (2018) propõe o conceito de *justiça cognitiva*, como exigência ética e política que visa o reconhecimento de múltiplos saberes — populares, tradicionais, ancestrais e científicos — como igualmente válidos na construção do conhecimento escolar. A operacionalização deste princípio exige que os Conselhos Escolares não apenas admitam a diversidade epistêmica, mas a incorporem como fundamento estruturante de suas práticas deliberativas e pedagógicas.

O filósofo Severino Ngoenha (2019) reforça essa premissa ao advogar por uma reconstrução profunda da educação africana a partir de uma filosofia da libertação, orientada por valores de autodeterminação intelectual e soberania cultural. Nesse sentido, o Conselho Escolar assume a função estratégica de mediação entre os saberes comunitários e os imperativos pedagógicos da escola moderna, promovendo uma articulação crítica entre tradição e inovação. Essa mediação, no entanto, não se realiza de forma neutra: trata-se de um campo de disputas simbólicas e políticas onde se (re)negociam sentidos, identidades e projetos educativos. Allan de Souza (2021), em consonância com essa leitura, afirma que o Conselho Escolar deve ser entendido como um locus de poder micropolítico, no qual se expressam assimetrias, resistências e possibilidades de reconfiguração das relações entre saber, poder e escola.

Para que esse espaço cumpra sua vocação emancipatória, é necessário garantir a institucionalização de práticas deliberativas legítimas, a escuta ativa de todos os segmentos escolares e a valorização da diversidade como princípio organizador da cultura institucional. Essa abordagem é corroborada por Carvalho & Araújo (2022), ao defenderem que a efetividade participativa passa por reestruturar a governança escolar com base em ecologias de saberes e na inclusão substantiva dos sujeitos historicamente marginalizados. A literatura contemporânea tem mostrado que a justiça cognitiva, a participação democrática e a valorização da interculturalidade não são elementos periféricos, mas centrais na construção de uma escola pública inclusiva e transformadora (Torres, 2023; Mucavele & Tembe, 2025). Assim, os Conselhos Escolares, ao operarem como instâncias de negociação coletiva e reflexão crítica, contribuem para o fortalecimento de uma cidadania educativa ativa, que reconhece os sujeitos não apenas como beneficiários de políticas públicas, mas como coconstrutores de sentidos, saberes e caminhos alternativos para o bem comum.

2.4. Indicadores Educacionais como Mediações Complexas da Qualidade Pedagógica: Dimensões, Critérios e Epistemologias Emergentes

A avaliação da qualidade no processo de ensino-aprendizagem (PEA) exige um enfoque multirreferencial que transcenda os parâmetros quantitativos tradicionais e incorpore dimensões processuais, contextuais e axiológicas. Os indicadores educacionais, nesse sentido, não devem ser compreendidos apenas como ferramentas técnicas de mensuração, mas como instrumentos político-pedagógicos que refletem determinadas concepções de educação, sujeito, conhecimento e justiça social (Costa & Frigotto, 2019; Cury & Silva, 2021). Ferreira (2016) propõe uma abordagem ampliada dos indicadores de qualidade, integrando elementos estruturais (como infraestrutura e recursos materiais), dimensões processuais (como práticas docentes, avaliação e gestão pedagógica) e critérios valorativos (tais como equidade, inclusão, diversidade e participação). Trata-se, portanto, de uma concepção integral de qualidade que exige atenção às condições objetivas do trabalho educativo, mas também aos aspectos subjetivos e simbólicos que atravessam as relações escolares.

A literatura contemporânea (Sander, 2018; Lopes & Oliveira, 2022; Terto, 2024) aponta que indicadores eficazes são aqueles que articulam as dimensões internas da escola — como o desenvolvimento curricular, o acompanhamento das aprendizagens e o bem-estar dos estudantes

— às condições socioculturais do território e à escuta ativa dos sujeitos implicados. Assim, a qualidade não pode ser medida por rankings ou testes padronizados isolados, mas deve ser compreendida como processo relacional, situado e historicamente condicionado. A contribuição de Perrenoud (2000), Quitti (2017) e Nóvoa (2020) é decisiva ao enfatizarem que qualquer esforço avaliativo deve estar ancorado no princípio da justiça educacional. Os indicadores, portanto, devem induzir transformações e não apenas reproduzir desigualdades já estabelecidas. Eles devem servir como dispositivos de autorreflexão institucional, orientando a ação pedagógica para o compromisso com o direito à aprendizagem de todos, especialmente daqueles historicamente excluídos ou invisibilizados.

Com base nas epistemologias do Sul, autores como Boaventura de Sousa Santos (2018) e Severino Ngoenha (2019) defendem a incorporação de saberes plurais e de metodologias de avaliação culturalmente sensíveis, que problematizem os modelos eurocentrados e coloniais de conceber a qualidade educacional. Isso implica pensar indicadores que valorizem não apenas o rendimento escolar, mas também os modos de ser, pensar e aprender próprios das comunidades locais, conferindo centralidade à diversidade epistêmica como critério de justiça cognitiva (Santos & Meneses, 2021; Mucavele & Tembe, 2025).

2.5. O Conselho Escolar como Núcleo Dinâmico de Monitoramento, Inovação e Regulação Democrática da Qualidade

Inserido no marco da gestão colegiada e participativa, o Conselho Escolar se afirma como instância estratégica de monitoramento da qualidade pedagógica e de mediação entre os diferentes segmentos da comunidade educativa. Não se trata apenas de um órgão administrativo, mas de um dispositivo de governança democrática com forte potencial para promover culturas institucionais colaborativas, responsivas e emancipadoras (Drabach, 2010; Carvalho & Costa, 2022). No plano teórico, autores como Paro (2016) e Gadotti, Romão & Gonsalves (apud Oliveira, 2016) concebem o Conselho Escolar como arena dialógica e política, onde se negociam os fundamentos ético-pedagógicos da escola pública. A sua atuação eficaz requer o abandono de modelos tecnocráticos e verticalizados, substituídos por práticas deliberativas que reconhecem a escola como um espaço de construção coletiva, orientado por princípios de equidade, transparência e justiça educacional (Franco & Terto, 2022; Araújo & Sanches, 2023).

A análise e o uso dos indicadores de qualidade pela comunidade escolar, com mediação do Conselho, constituem um processo de aprendizagem institucional que contribui para a definição de metas pedagógicas contextualizadas, o acompanhamento contínuo dos resultados e a reformulação das práticas escolares. Segundo Hargreaves e Fullan (2012), os conselhos escolares promovem a criação de culturas colaborativas essenciais para o desenvolvimento profissional docente e para a melhoria dos resultados de aprendizagem, sobretudo quando associados a políticas públicas robustas de formação continuada e avaliação democrática.

No contexto moçambicano, a Lei nº 18/2018 atribui ao Conselho Escolar a função de órgão colegiado com responsabilidades na definição e monitorização do projeto educativo da escola. No entanto, conforme argumenta Nivagara (2023), a efetividade desta instância está condicionada à existência de processos formativos contínuos, mecanismos de apoio técnico e estruturas organizacionais que valorizem a escuta, a negociação e a diversidade. A ausência de tais condições pode reduzir o Conselho a uma instância simbólica, desprovida de força transformadora. Para superar esse desafio, é imprescindível consolidar o Conselho Escolar como ator pedagógico e político, articulando-se à elaboração, execução e avaliação dos indicadores de qualidade. Trata-se de deslocá-lo de um lugar passivo ou meramente consultivo para uma posição ativa na coprodução das políticas internas da escola. Isso implica conceber a qualidade como construção social, em permanente negociação entre os sujeitos escolares e em consonância com os contextos históricos e culturais onde a escola se inscreve (Veiga-Neto, 2003; Torres, 2023).

Ao envolver diferentes atores — docentes, gestores, estudantes, famílias, técnicos e parceiros comunitários —, o Conselho Escolar torna-se catalisador de processos de escuta e responsabilização coletiva, favorecendo o enraizamento da escola no território e o alinhamento entre os objetivos pedagógicos, os indicadores de qualidade e os projetos de vida dos educandos. Nesse sentido, o Conselho não apenas avalia, mas transforma; não apenas regula, mas emancipa.

3. Metodologia do Estudo

A presente investigação inscreve-se no paradigma qualitativo de orientação interpretativista-crítica, ancorando-se numa concepção epistemológica que privilegia a compreensão aprofundada e contextualizada dos fenómenos sociais a partir das experiências vividas, dos sentidos atribuídos e das representações simbólicas elaboradas pelos sujeitos que os protagonizam (Denzin & Lincoln, 2018; Stake, 2010). Esta abordagem revela-se ontológica e

metodologicamente pertinente face ao problema em análise: compreender o Conselho Escolar enquanto dispositivo estratégico de mediação, regulação e promoção da qualidade no processo de ensino-aprendizagem (PEA).

A opção por um enquadramento teórico-metodológico de natureza qualitativa crítica responde à necessidade de interpretar os significados produzidos pelos atores escolares em contextos socioculturais historicamente situados. Neste sentido, a investigação transcende a mera descrição empírica dos acontecimentos e se propõe a desvelar as estruturas de sentido que organizam as práticas e discursos educacionais, dialogando com a proposta de uma *ecologia dos saberes* defendida por Santos (2018), segundo a qual a pluralidade epistemológica é condição para a construção de conhecimento educativo socialmente relevante e politicamente emancipador. Conforme assinala Flick (2014), o enfoque qualitativo revela-se especialmente fecundo quando o objeto de estudo envolve relações intersubjetivas, práticas organizacionais e mediações culturais inscritas em contextos institucionais específicos. Neste quadro, parte-se do pressuposto de que as percepções e interpretações dos atores escolares sobre o funcionamento do Conselho Escolar não apenas refletem a realidade escolar, mas também a constituem, influenciando diretamente os processos pedagógicos, as decisões administrativas e os resultados educacionais.

Quanto à sua intencionalidade investigativa, o estudo posiciona-se numa perspectiva descritivo-analítica e compreensiva, orientando-se para a identificação e interpretação de padrões, sentidos e regularidades nas práticas de governança escolar. A análise visa construir inferências teóricas que articulem a atuação dos Conselhos Escolares com a efetivação de uma cultura institucional comprometida com a equidade, a justiça cognitiva e a melhoria contínua da qualidade educativa (Gil, 2019; Terto & Andrade, 2023).

3.1. Procedimentos Metodológicos e Técnicas de Produção de Dados

O desenho metodológico adotado configura-se como multitécnico e triangulado, articulando diferentes estratégias de recolha e análise de dados, com o intuito de garantir a profundidade e a credibilidade do estudo (Minayo, Deslandes & Gomes, 2020). Assim foram mobilizadas as técnicas de: (1) Pesquisa bibliográfica, fundamentada em autores nacionais e internacionais de referência, como Nóvoa (2020), Pacheco (2017), Débora Quitti (2017), Ngoenha (2019) e Santos (2018), com o objetivo de sustentar teoricamente o debate sobre gestão democrática, indicadores de qualidade e a função mediadora do Conselho Escolar; (2) Pesquisa

documental, voltada para a análise crítica de fontes institucionais primárias (atas de reuniões, planos de melhoria, relatórios de autoavaliação e normativos escolares), permitindo mapear a atuação formal e funcional do Conselho Escolar no contexto da unidade educativa estudada; (3) Pesquisa de campo, conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas, questionários abertos e observações diretas sistematizadas, visando apreender as percepções, as práticas e as expectativas dos sujeitos implicados na dinâmica cotidiana do Conselho Escolar (Lakatos & Marconi, 2003; Triviños, 2008; Yin, 2023). As entrevistas foram gravadas, transcritas e submetidas a análise temática com apoio de categorias pré-definidas e emergentes.

3.2. Caracterização dos Participantes

A seleção dos participantes foi intencional e por conveniência, com foco em sujeitos que detêm conhecimento aprofundado e experiência concreta sobre o funcionamento do Conselho Escolar. A amostra foi composta por oito participantes-chave: o Presidente do Conselho Escolar, o Diretor Adjunto Pedagógico e seis docentes com trajetória de envolvimento em instâncias colegiadas da escola.

A escolha baseou-se em critérios de relevância estratégica e capacidade reflexiva, conforme defendido por Patton (2015), priorizando sujeitos capazes de fornecer narrativas densas, críticas e contextualizadas. Tal seleção visou garantir diversidade de pontos de vista e pluralidade interpretativa, condição fundamental para a compreensão holística do objeto investigado.

4. Resultados: Análise e discussão

4.1. A Dinâmica Relacional entre Conselho Escolar e Direção da Escola: Entre a Legalidade, a Percepção e a Práxis Democrática

A análise empírica da presente investigação, fundamentada em fontes documentais, discursos dos sujeitos e literatura especializada, revela um quadro relacional ambivalente entre o Conselho Escolar (CE) e a Direção da Escola (DE). Essa triangulação metodológica permite identificar zonas de convergência e dissonância entre a formalidade legal, os enunciados institucionais e a práxis educativa quotidiana. Assim, do ponto de vista normativo, a Lei n.º 18/2018 do Sistema Nacional de Educação de Moçambique consagra o Conselho Escolar como instância colegiada de gestão, com funções deliberativas, consultivas e de supervisão, promovendo a participação representativa da comunidade nos processos de tomada de decisão pedagógica e

administrativa. Essa prerrogativa é reiterada em regulamentos internos e orientações das Direções Provinciais de Educação, que atribuem ao CE um papel estratégico na planificação, monitoramento e avaliação das atividades escolares.

Entretanto, a voz dos sujeitos revela fissuras entre a norma e a prática institucional. De acordo com o Presidente do Conselho Escolar (PCE), a relação entre o CE e a Direção da Escola é frágil e marcada por exclusões recorrentes dos processos decisórios:

“A relação é normal, apesar dos membros da direcção da escola não chamarem [regularmente] os membros do conselho mesmo nos processos decisórios inerentes à promoção de actividade de ensino-aprendizagem. Pois, eles sozinhos planificam e realizam as actividades sem nos consultar e ouvimos que tais acções já estão em curso ou já foram realizadas sem a devida monitoria [Pf.1].”

Este depoimento aponta para uma lógica de gestão centralizada, com baixa institucionalização da escuta e da corresponsabilização. Tal configuração se afasta dos princípios da governança participativa e da partilha horizontal do poder escolar, como defendido por autores como Sander (2018), Torres e Menezes (2023) e Luck (2021), para os quais a efetividade dos conselhos escolares depende da consolidação de uma cultura de colegialidade e reciprocidade institucional. Por outro lado, os membros da Direção Escolar oferecem uma leitura distinta, marcada por uma valorização do papel do CE:

“Há uma relação estabelecida, pois, o CE incentiva a Direcção da Escola a realizar capacitações dos professores em exercício, com vista a melhorar o seu desempenho e qualidade de ensino; propõe medidas para o melhoramento do aproveitamento pedagógico: concursos de leitura, escrita entre outros; e participam na planificação e realização de actividades programadas na escola [Pf.4].”

Essa declaração sinaliza ações pontuais de cooperação, em que o Conselho atua como promotor de iniciativas pedagógicas, tais como capacitações, concursos escolares e projetos educativos. Contudo, a ausência de referências à regularidade, sistematização e regulação formal dessas interações revela um déficit de institucionalização, o que compromete a sustentabilidade da participação do CE como ator estratégico da escola. A triangulação dessas percepções evidencia uma assimetria comunicacional e organizacional que se traduz em ambivalência institucional: se por um lado há momentos de articulação produtiva, por outro subsiste uma exclusão parcial e estrutural dos conselheiros escolares dos circuitos decisórios de maior densidade. Este cenário se aproxima daquilo que Ferreira (2011) denomina “participação simbólica” — quando as estruturas colegiadas existem formalmente, mas não exercem poder deliberativo real.

No cruzamento com os aportes teóricos contemporâneos, essa lacuna pode ser compreendida como expressão de uma cultura institucional ainda marcada por heranças

verticalizadas e tecnocráticas, que fragilizam o potencial transformador dos conselhos. Segundo Terto e Andrade (2023), a superação dessas práticas demanda uma reconfiguração paradigmática da gestão escolar, com base na democracia substantiva, na escuta ativa e no reconhecimento dos sujeitos locais como coprodutores da política educativa. Apesar das tensões, o estudo revela indícios de que a integração do CE nas práticas escolares contribui para ganhos pedagógicos e organizacionais, especialmente quando sua atuação é reconhecida como instância de mediação comunitária. Como apontam Oliveira & Santos (2021), a atuação efetiva dos Conselhos promove maior legitimidade das decisões, fortalece a coesão institucional e amplia a responsabilidade coletiva sobre os resultados educativos.

Neste sentido, o Conselho Escolar não deve ser concebido como instância periférica ou consultiva, mas como núcleo integrador das dimensões políticas, pedagógicas e comunitárias da escola. A sua participação ativa constitui uma via estratégica para a democratização da gestão, a valorização do território educativo e a promoção da justiça cognitiva (Santos & Meneses, 2021; Ngoenha, 2019).

4.2. Atividades Desenvolvidas pelo Conselho da Escola e pela Instituição para Garantia da Qualidade do Processo de Ensino-Aprendizagem (PEA)

Com o intuito de identificar e analisar as ações empreendidas para assegurar a qualidade do processo de ensino-aprendizagem (PEA), procedeu-se ao levantamento sistemático das atividades realizadas pela Escola e pelo Conselho da Escola (CE), envolvendo os diferentes actores do contexto educativo – professores, alunos, pais e encarregados de educação. A análise permitiu evidenciar um conjunto diversificado de práticas curriculares e extracurriculares orientadas para a melhoria contínua da qualidade pedagógica.

A nível institucional, a escola tem adoptado estratégias integradas de desenvolvimento profissional docente, tais como jornadas pedagógicas, oficinas na zona de influência pedagógica (ZIP), conselhos pedagógicos, assistências mútuas entre colegas, entre outras. Estas ações, segundo Nóvoa (1992), são fundamentais para a construção de identidades profissionais docentes sustentadas em práticas colaborativas e reflexivas. O desenvolvimento profissional contínuo é um vector indispensável para a transformação qualitativa do ensino, como sublinha Imbernón (2010), ao referir que a formação docente *in situ*, articulada com os desafios reais da sala de aula, constitui um dos pilares da inovação educativa. Quanto aos discentes, as ações pedagógicas centradas no

aluno visam consolidar aprendizagens essenciais por meio de práticas diversificadas como exercícios regulares, uso de quadros silábicos, ditados, cópias dirigidas, produção de textos e leitura orientada de livrinhos da biblioteca escolar. Estas práticas respondem ao que Delors et al. (1996) definem como a centralidade da aprendizagem no processo educativo, propondo os quatro pilares da educação: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser.

No que concerne ao envolvimento da família e da comunidade, os encontros periódicos com os pais e encarregados de educação, com o propósito de informar sobre o desempenho dos seus educandos e envolver os mesmos na monitoria da assiduidade e participação dos alunos, evidenciam a materialização da corresponsabilidade educativa, defendida por Epstein (2001) no modelo de Parcerias Escola-Família-Comunidade. Esta visão reforça que a escola não deve funcionar de modo isolado, mas em estreita articulação com a comunidade envolvente, numa lógica de ecossistema educacional.

As vozes docentes, representadas pelos professores participantes (Pf1 a Pf7), corroboram essas iniciativas com práticas didáctico-pedagógicas concretas que privilegiam a diferenciação pedagógica e a aprendizagem activa:

- ✓ *Pf1 destacou o trabalho com pequenos grupos para reforço de leitura, reconhecimento de vogais e sílabas, bem como a produção de materiais didácticos adaptados;*
- ✓ *Pf2 referiu a assistência individualizada aos alunos com dificuldades específicas, promovendo a equidade no acesso ao conhecimento;*
- ✓ *Pf3 salientou a promoção de concursos de leitura, escrita e cálculo, assim como a articulação entre teoria e prática no contexto da sala de aula;*
- ✓ *Pf4 orienta exercícios competitivos de leitura e escrita, reforçando conteúdos prévios como estratégia de consolidação;*
- ✓ *Pf5 a Pf7 reforçaram a importância dos concursos interturmas, práticas de leitura e produção textual, como forma de motivar os alunos e fomentar competências cognitivas e linguísticas essenciais.*

Estes testemunhos revelam uma clara intencionalidade pedagógica orientada para resultados, alinhando-se à concepção de ensino para a aprendizagem significativa (Ausubel, 2003) e ao paradigma construtivista defendido por Vygotsky (1978), em que a mediação pedagógica e a zona de desenvolvimento proximal são fundamentais para a progressão cognitiva do aluno. Os dados analisados permitem inferir que o Conselho da Escola, em articulação com a direcção pedagógica e o colectivo docente, tem desenvolvido acções concertadas e sistemáticas para

assegurar a qualidade do PEA, indo além do cumprimento formal do currículo. Tais práticas incluem actividades extracurriculares, que segundo Matias (2007), constituem mecanismos de enriquecimento educativo e de inclusão social, criando oportunidades para o desenvolvimento integral do aluno e fomentando competências transversais essenciais à cidadania activa.

Neste sentido, o PEA ganha robustez ao ser concebido como um processo dinâmico, multidimensional e cooperativo, em que todos os actores educativos – escola, conselho, docentes, discentes e encarregados de educação – assumem responsabilidades partilhadas e actuam como co-autores na construção de um ambiente escolar centrado na excelência e na equidade. Assim, pode-se afirmar que a acção do CE transcende a mera função deliberativa, posicionando-se como um agente promotor de práticas transformadoras e de monitoria qualificada da acção pedagógica.

4.3. Dinâmicas Atuais do Conselho Escolar e da Instituição na Promoção da Qualidade do Processo de Ensino-Aprendizagem: Uma Análise Triangular

A busca pela qualidade no processo de ensino-aprendizagem (PEA) constitui uma diretriz normativa e pedagógica inscrita em diversos marcos legais e curriculares nacionais, nomeadamente a Lei n.º 18/2018 do Sistema Nacional de Educação de Moçambique, que reconhece o Conselho da Escola (CE) como instância colegiada de gestão, com responsabilidades na promoção da participação, da inclusão e da qualidade educativa. Esta normatividade, entretanto, só adquire densidade transformadora quando articulada às práticas efetivas da escola e às vozes dos sujeitos implicados na acção educativa. Partindo da análise triangular entre os documentos legais e institucionais, as narrativas dos participantes (docentes e conselheiros) e a literatura educacional contemporânea, foi possível sistematizar um conjunto de práticas curriculares, extracurriculares e colaborativas, organizadas em torno de três eixos complementares: desenvolvimento profissional docente, centralidade do aluno e corresponsabilidade comunitária.

4.3.1. Desenvolvimento Profissional Docente: Práticas de Reflexividade e Inovação

No domínio da capacitação e valorização dos professores, destacam-se ações como jornadas pedagógicas, oficinas realizadas no âmbito da ZIP (Zona de Influência Pedagógica), assistências recíprocas entre pares, conselhos pedagógicos e círculos de estudo temáticos. Tais actividades evidenciam uma mobilização orientada para a construção de comunidades de prática, coerentes com os pressupostos de Nóvoa (2017) e Imbernón (2018), para quem o desenvolvimento

profissional docente deve estar enraizado no contexto escolar e nas exigências emergentes da prática pedagógica cotidiana. As vozes docentes reforçam essa abordagem. O professor Pf2, por exemplo, relata a aplicação de estratégias de ensino individualizadas a alunos com dificuldades, enquanto Pf1 destaca a elaboração de materiais adaptados e trabalhos em pequenos grupos, evidenciando sensibilidade à diferenciação pedagógica e ao direito à aprendizagem de todos (Carvalho & Silva, 2021). Tais práticas alinham-se ao que Apple e Beane (2016) chamam de currículo comprometido com a equidade social.

4.3.2. Práticas Pedagógicas Centradas no Aluno: Aprender com Significado e Criatividade

Em relação às atividades dirigidas aos discentes, a investigação identificou uma série de práticas centradas na promoção de aprendizagens significativas, mediante o uso de leituras orientadas, concursos de leitura e escrita, produção textual orientada, uso de quadros silábicos, cópias dirigidas e atividades de reforço. Estes instrumentos de ensino respondem ao modelo de aprendizagem defendido por Delors et al. (1996), baseado nos quatro pilares: *aprender a conhecer, a fazer, a viver juntos e a ser*, consolidando uma abordagem holística e humanizadora da educação. Docentes como Pf4 e Pf5 reforçam o papel da competição pedagógica positiva – por meio de concursos interturmas – como estratégia de motivação, reforço cognitivo e desenvolvimento de competências linguísticas. Essas ações estão ancoradas em teorias construtivistas como a de Vygotsky (1978) e suas reinterpretações recentes (Schunk & Zimmerman, 2020), que apontam a interação social, a mediação docente e a zona de desenvolvimento proximal como motores do progresso educativo.

4.3.3. Corresponsabilização Escola-Família-Comunidade: Uma Perspectiva Ecológica da Qualidade

A investigação revelou ainda um investimento significativo no envolvimento das famílias e da comunidade educativa. Realizam-se reuniões regulares com pais e encarregados de educação, em que são apresentados os progressos dos alunos, discutidas estratégias de monitoria da assiduidade e reforçada a importância do apoio familiar ao processo de ensino. Este modelo de atuação corresponde à teoria das Parcerias Escola-Família-Comunidade desenvolvida por Epstein (2001) e reafirmada em contextos africanos por Mucavele & Tembe (2025), que defendem uma abordagem ecossistêmica, onde a aprendizagem é produto de múltiplas interações interinstitucionais e intersubjetivas. Tais ações revelam que o Conselho Escolar vai além da função

normativa, atuando como instância articuladora da relação entre escola e território, conforme defendem autores como Boaventura de Sousa Santos (2021) e Ngoenha (2019), ao salientarem a urgência de consolidar uma justiça cognitiva que reconheça os saberes locais e valorize a pluralidade de experiências como fontes legítimas de ação pedagógica.

4.3.4. Intervenções Complementares e Inovação Curricular

No âmbito das atividades extracurriculares, destacam-se projetos como olimpíadas do saber, concursos literários, exposições temáticas e ações de extensão comunitária. Essas iniciativas, apoiadas pelo CE em parceria com a Direção e o corpo docente, são coerentes com a visão de Matias (2007) e Hargreaves e Fullan (2012), que posicionam as atividades paraescolares como catalisadoras de inclusão, inovação e engajamento socioeducativo. Essas ações revelam um esforço coletivo de reconstrução do ethos institucional da escola, com base em práticas pedagógicas responsivas, colaborativas e sensíveis à diversidade. A qualidade do PEA, portanto, é concebida de modo ampliado, como processo multidimensional e situado, em consonância com os postulados de Sander (2019) e Carvalho e Costa (2022), que defendem a reconstrução de indicadores de qualidade com base em evidências contextuais e participativas.

4.4. Estratégias Sistêmicas e Contextualizadas para a Melhoria da Qualidade do Processo de Ensino-Aprendizagem: Uma Perspectiva Triangular

A elevação da qualidade do Processo de Ensino-Aprendizagem (PEA) requer uma abordagem que integre simultaneamente os marcos normativos, as práticas escolares concretas e os aportes teóricos contemporâneos. Com base nessa triangulação interpretativa, a presente análise evidencia um conjunto de estratégias emergentes da articulação entre os conteúdos dos documentos legais, os discursos dos sujeitos escolares e os contributos da literatura educacional especializada. Do ponto de vista da normatividade institucional, a Lei n.º 18/2018 do Sistema Nacional de Educação de Moçambique estabelece que a escola deve funcionar como uma unidade pedagógica participativa, promotora da inclusão, da equidade e da qualidade educativa. No entanto, a efetivação desses princípios ainda enfrenta entraves estruturais e culturais que afetam a concretização do direito à educação de qualidade para todos (Cossa, 2022; Nivagara, 2023).

4.4.1. Segurança Escolar, Inclusão e Proteção Social: Vozes da Direção e dos Documentos Políticos

A fala da entidade MDE (Membro da Direção Escolar) destaca a importância de garantir condições básicas de segurança física, como a vedação dos recintos escolares, bem como a intervenção proativa em fatores de exclusão escolar, tais como uniões precoces, gravidez na adolescência, ritos de iniciação, exploração do trabalho infantil e ausência de suporte socioeconómico para alunos em situação de vulnerabilidade. Tais preocupações dialogam com as metas de políticas públicas como o Plano Estratégico da Educação 2020-2029 de Moçambique, que prioriza a promoção da educação inclusiva, equitativa e segura, especialmente para meninas e crianças com Necessidades Educativas Especiais (NEE). Estudos recentes de Tambo e Manjate, 2024 corroboram essa visão ao demonstrar que a insegurança física e social no espaço escolar constitui uma das principais causas de abandono e baixo rendimento escolar, sobretudo nas zonas periurbanas e rurais. Assim, a segurança e a proteção social não são apenas prerrogativas administrativas, mas condições estruturantes da qualidade educativa.

4.4.2. Vozes Docentes e a Valorização Profissional: Formação, Supervisão e Currículo

No campo pedagógico, os docentes (Pfl a Pf6) enfatizam a necessidade de formação contínua, estabilização curricular e adequação infraestrutural como fatores críticos para o sucesso do PEA. Reivindicam, ainda, supervisão pedagógica sistemática e formativa, como instrumento de apoio à prática reflexiva, e políticas educacionais desenhadas a partir de diagnósticos locais, rejeitando a simples replicação de modelos exógenos descontextualizados. Esta crítica é sustentada na literatura por autores como Beira et al. (2015) e Zucula (2018), que denunciam o hiato entre as políticas formuladas em nível central e a realidade vivida nas escolas. Zucula (2018, p. 17) sublinha que “a qualidade do ensino primário permanece abaixo do desejável, pois muitos alunos concluem ciclos sem desenvolver competências fundamentais”. A valorização docente, portanto, deve envolver não apenas formação, mas condições materiais de trabalho, reconhecimento simbólico e autonomia pedagógica, como afirmam Carvalho & Lima (2021) e Hargreaves (2022).

4.4.3. Construção Participativa de Políticas Educativas Contextualizadas

As contribuições dos participantes também apontam para a urgência de um reposicionamento paradigmático na formulação das políticas públicas de educação, com base em processos consultivos, participativos e situados. Como defendem Souza e Lima (2019) e Santos e Meneses (2021), é necessário abandonar os modelos tecnocráticos de gestão e adotar uma abordagem endógena, intercultural e dialogada, que reconheça os múltiplos saberes e experiências

da comunidade escolar. Neste sentido, a proposta de consultas regulares à classe docente para definição de conteúdos, estratégias e métodos pedagógicos, apresentada pelos sujeitos inquiridos, converge com os princípios da gestão democrática e da justiça cognitiva, fundamentais para a construção de uma escola pública relevante, inclusiva e comprometida com a transformação social (Santos, 2021; Ngoenha, 2022).

5. Considerações finais

Conforme delineado no início desta investigação, o objetivo principal foi avaliar o papel do Conselho Escolar (CE) na promoção da qualidade do Processo de Ensino-Aprendizagem (PEA) na Escola Básica X, localizada na cidade de Lichinga. Os resultados evidenciam que o Conselho Escolar constitui um mecanismo estratégico de democratização da gestão educacional, promovendo o trabalho colaborativo entre diferentes atores da comunidade escolar com vistas à formulação e articulação de estratégias pedagógicas que contribuam para a melhoria do ensino e da aprendizagem.

Observou-se que o CE promove ações voltadas à qualificação do PEA, incluindo a capacitação de professores, a valorização do desempenho discente por meio de atividades como olimpíadas escolares, e o incentivo à participação nas dinâmicas curriculares e extracurriculares programadas pela escola. Essa interação entre o CE e a gestão escolar fortalece a prática da gestão democrática, ao mesmo tempo que repercute positivamente no rendimento dos alunos. A atuação integrada desses órgãos contribui para uma organização escolar mais eficiente, com planejamento pedagógico coerente, participativo e equitativo. Adicionalmente, constatou-se a realização de atividades pedagógicas diversificadas, que contemplam dimensões afetivas (como dramatizações e rodas de conversa), psicomotoras (jogos e danças tradicionais) e cognitivas (competições de leitura, escrita e cálculo). Essas práticas estimulam o gosto pela aprendizagem e contribuem para o desenvolvimento de competências socioculturais, linguísticas e cognitivas, ampliando, portanto, os indicadores de qualidade do processo educativo. No que concerne ao apoio aos alunos com baixo rendimento escolar, a escola, em articulação com o CE, implementa estratégias como a criação de horários diferenciados e sessões de reforço, nas quais participam não apenas os professores, mas também os pais, encarregados de educação e alunos com desempenho positivo. Esta abordagem cooperativa contribui para a inclusão e o sucesso escolar de discentes em situação de maior vulnerabilidade.

Contudo, a efetividade dessas iniciativas depende da criação de condições materiais e estruturais adequadas. Recomenda-se, portanto, que o espaço escolar seja ajustado de forma a garantir acessibilidade e segurança para todos. É igualmente imprescindível manter reuniões sistemáticas com a comunidade educativa, fomentar o apoio a crianças em situação de vulnerabilidade socioeconômica e promover políticas públicas que assegurem equidade no acesso e permanência escolar. Além disso, torna-se urgente investir na formação contínua dos profissionais da educação e na implementação de políticas educacionais sensíveis às realidades socioculturais das comunidades onde as escolas estão inseridas (cf. Freire, 1996; Paro, 2001; Libâneo, 2012). Conclui-se, portanto, que a atuação efetiva do Conselho Escolar representa um pilar fundamental para a construção de ambientes educativos mais inclusivos, participativos e voltados à excelência pedagógica.

6. Referências

- Bandura, A. (2008). **Teoria social cognitiva**. In R. H. Schunk (Ed.), *Teorias de aprendizagem: uma abordagem educacional* (pp. 31–58). Porto Alegre: Artmed.
- Bardin, L. (2016). **Análise de conteúdo** (Edição revista e ampliada). Lisboa: Edições 70.
- Barroso, J. (2013). **Organização e gestão da escola: Uma abordagem sociológica**. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). **Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora.
- Caldart, R. S. (2004). **Pedagogia do movimento sem terra: Escola e o processo de formação humana no MST**. São Paulo: Expressão Popular.
- Camacho, M. J., & Martins, S. (2015). **Gestão escolar democrática: Um olhar a partir das práticas**. Porto: Edições Afrontamento.
- Cossa, E. (2022). **Participação comunitária e qualidade da educação em Moçambique: Desafios e possibilidades para a consolidação dos Conselhos Escolares**. *Revista Moçambicana de Educação*, 13(2), 112–131.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). **The SAGE Handbook of Qualitative Research** (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Drabach, A. (2010). **Conselho Escolar e a Gestão Democrática da Educação: Desafios e Possibilidades**. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 26(1), 79–92.
- Ferreira, N. S. C. (2011). **Gestão democrática da educação: Conselho escolar e participação da comunidade**. São Paulo: Cortez.
- Flick, U. (2009). **Introdução à pesquisa qualitativa** (3ª ed.). Porto Alegre: Artmed.

- Freitas, H. C. L. de. (2007). **Gestão democrática e qualidade da educação**. Cadernos Cedes, 27(72), 137-151.
- Freitas, L. C. (2012). *Qualidade da educação: Consensos e polêmicas*. São Paulo: Moderna.
- Gil, A. C. (2019). **Métodos e técnicas de pesquisa social** (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). **Fundamentos de metodologia científica** (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Libâneo, J. C., Oliveira, J. F., & Toschi, M. S. (2012). **Educação escolar: Políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez.
- Luck, H. (2000). **Gestão participativa na escola: Uma aprendizagem para a democracia**. São Paulo: Editora Vozes.
- Lück, H. (2006). **Gestão participativa na escola: Construindo competências para a ação**. Petrópolis: Vozes.
- Meia, A., & Bechane, J. (2020). **Gestão escolar participativa em Moçambique: Contributos dos Conselhos Escolares no desempenho pedagógico**. Revista Africana de Educação e Desenvolvimento, 8(1), 45–63.
- Oliveira, D. A. (2014). **Gestão da educação: Implicações e perspectivas**. Campinas: Papirus.
- Paro, V. H. (2001). **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática. (como citado em Drabach, 2010).
- Paro, V. H. (2012). **Gestão democrática da escola pública: A partilha do poder**. São Paulo: Ática.
- Santos, D. A., Silva, M. R., & Oliveira, T. L. (2021). **Processo ensino-aprendizagem e as relações sociais no contexto escolar**. Revista Educação & Sociedade Contemporânea, 10(3), 97–114.
- Souza, D. Q. M. (2023). **A gestão social e democrática da escola pública no contexto gerencial**. *Interritórios*, 9(18), 1-18.
- Triviños, A. N. S. (2008). **Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas.
- UNESCO. (2000). **Declaração de Dakar: Educação para todos – Cumprindo nossos compromissos coletivos**. Fórum Mundial de Educação, Dakar.
- Veiga, I. P. A. (Org.). (2003). **Projeto político-pedagógico da escola: Uma construção possível**. Campinas: Papirus.
- Zucula, A.F. (2021). **Qualidade da educação em Moçambique: Uma análise a partir dos indicadores educacionais**. ABATIRÁ-Revista de Ciências Humanas e Linguagens Universidade do Estado da Bahia, 3, 189-202.

DOI 10.70678/revistasalaoito.v1i9

Sala 8 - Revista Internacional em Políticas, Currículo, Práticas e Gestão da Educação
Volume 1, Número 9, Ano: 2025 - ISSN: 2764-0337

NOTA: Os autores foram responsáveis pela concepção do artigo, pela análise e interpretação dos dados, pela redação e revisão crítica do conteúdo do manuscrito e, ainda, pela aprovação da versão final publicada.

RECEBIDO: 26/06/2025 RECEIVED: 26/06/2025 RECIBIDO: 26/06/2025

APROVADO: 06/09/2025 APPROVED: 06/09/2025 APROBADO: 06/09/2025