



Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Educação

**O PAPEL DO CONSELHO DE ESCOLA NA GESTÃO DEMOCRÁTICA DA
ESCOLA BÁSICA: AS LIÇÕES DA EXPERIÊNCIA DAS ESCOLAS PRIMÁRIAS
COMPLETAS “3 DE FEVEREIRO” DA CIDADE DE MAPUTO E “29 DE
SETEMBRO” DO DISTRITO DE MARRACUENE**

DISSERTAÇÃO

Jose Bambo Nhanice

**Dissertação apresentada em cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção do
grau de Mestre em Administração e Gestão da Educação**

Maputo, 9 de Janeiro de 2013

COMITÉ DO JÚRI

Presidente: Prof. Doutor Manuel Bazo, Faculdade da Educação da UEM

Examinador Externo: Prof. Doutor Simão Mucavele, Concelho Municipal da Cidade de Maputo

Supervisor: Prof. Doutor António Cipriano Parafino Gonçalves, Faculdade da Educação da UEM

O Papel do Conselho de Escola na Gestão Democrática da Escola Básica: as lições da experiência das Escolas Primárias Completas” 3 de Fevereiro” da Cidade de Maputo e “29 de Setembro” do Distrito de Marracuene

O Papel do Conselho de Escola na Gestão Democrática da Escola Básica: as lições da experiência das Escolas Primárias Completas” 3 de Fevereiro” da Cidade de Maputo e “29 de Setembro” do Distrito de Marracuene

Dissertação de Mestrado Submetida à prova pública aos 09 de Janeiro de 2013, às 14h30min, na Faculdade de Educação da UEM nos termos do Regulamento dos cursos de Mestrado em vigor na UEM

Por

José Bambo Nhanice

Nascido aos 20 de Maio de 1961

Morrumbene, Inhambane

SUPERVISOR

PROF. DOUTOR: ANTÓNIO CIPRIANO PARAFINO GONÇALVES

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro por minha honra que este trabalho de dissertação de Mestrado nunca foi apresentado, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau e que ele constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando no texto e na bibliografia as fontes utilizadas.

José Bambo Nhanice

Maputo, aos 9 de Janeiro de 2013

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado aos meus filhos, na esperança de que eles cresçam sabendo que “ o conhecimento é o único recurso económico que faz sentido” – (Peter Drucker)

AGRADECIMENTOS

Endereço os meus sinceros agradecimentos aos meus professores do curso de Mestrado, em especial ao meu supervisor, o Professor Doutor António Cipriano Parafino Gonçalves, pela disponibilidade, interesse e dedicação que sempre demonstrou ao longo deste trabalho, desde a concepção do projecto até à redacção da dissertação.

Aos meus colegas de curso, pelas contribuições que me foram dando, em algumas fases da elaboração do trabalho.

Aos directores das Escolas Primárias “3 de Fevereiro” da Cidade de Maputo e “29 de Setembro” do distrito de Marracuene, província de Maputo que comigo colaboraram na realização da pesquisa da qual resultou este trabalho.

À minha família, em particular a esposa Julieta A. Chavane e filhos Marília, Firoso, Octávio, Telma, Elton e Vilnia, devo agradecimento especial, pois esta pesquisa foi realizada com sacrifícios de muitos momentos que certamente seriam nossos.

Finalmente a todos pela amizade e confiança.

LISTA DE ABREVIATURAS

ADE – Apoio Directo às Escolas

C.E – Conselho da Escola

CLEC - Comissão de Ligação Escola-Comunidade

CRPM - Constituição da República Popular de Moçambique

EPC – Escola Primária Completa

MEC – Ministério da Educação e Cultura

MINED – Ministério da Educação

OTEOS – Orientações e Tarefas Escolares Obrigatórios

PEE – Plano Estratégico de Educação

PEEC – Plano Estratégico de Educação e Cultura

PNE – Política Nacional de Educação

SNE – Sistema Nacional de Educação

UEM – Universidade Eduardo Mondlane

Lista de Tabelas

Tabela 1.1 Dados sobre a situação dos corpos docente e discente da EPC “3 de Fevereiro” em 2012	10
Tabela 1.2: Dados sobre a situação dos corpos docente e discente em 2012.....	13
Tabela 4.1: Composição do Conselho da EPC “3 de Fevereiro”	54
Tabela 4.2: N° de reuniões do Conselho de Escola realizadas em 2011 na EPC “3 de Fevereiro”	56
Tabela 4.3: N° de reuniões do Conselho de Escola realizadas no 1° trimestre de 2012.....	56
Tabela 4.4: Participantes da pesquisa	58
Tabela 4. 5: Nível de escolaridade dos membros do Conselho da EPC “3 de Fevereiro”	59
Tabela 4.6: Processo de escolha para membros do conselho da EPC “3 de Fevereiro”	60
Tabela 4.7: Composição do Conselho da EPC ” 29 de Setembro”	66
Tabela 4.8: N° de reuniões do Conselho de Escola realizadas em 2011	68
Tabela 4.9: N° de reuniões do Conselho de Escola realizadas no 1° trimestre de 2012.....	68
Tabela 4.10: Participantes da pesquisa da EPC ” 29 de Setembro”	70
Tabela 4.11: Nível de escolaridade dos membros do Conselho da EPC ” 29 de Setembro”	71
Tabela 4.12: Processo de escolha para membros do conselho da escola	72
Tabela 4.13: Participantes da pesquisa por escola e no geral.....	78
Tabela 4.14: Quadro comparativo dos Conselhos de Escolas.....	82

ÍNDICE

Comité do Júri-----	i
Data da Submissão da Dissertação-----	ii
Folha de Rosto -----	iii
Declaração de honra -----	iv
Dedicatória-----	v
Agradecimentos-----	vi
Lista de abreviaturas -----	vii
Lista de tabelas -----	viii
Índice -----	ix
RESUMO.....	xiii
CAPITULO 1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Problema	5
1.2 Objectivos da Pesquisa.....	8
1.3 Justificação da Pesquisa	9
1.4 Contexto local da pesquisa.....	10
a) Escola Primária Completa”3 de Fevereiro”	10
b) Escola Primária Completa “29 de Setembro” de Marracuene	13
1.5 Estrutura do trabalho.....	15
CAPÍTULO 2 REVISÃO DA LITERATURA.....	17
2.1 O Conselho de Escola e a Gestão Democrática da Educação.	17
2.1.1 Conselho	17
2.1.2 Escola	18
2.1.3 Educação.....	19
2.1.4 Gestão Escolar.....	22
2.1.5 Democracia	26
2.1.6 Gestão Democrática de Educação.....	27

2. 1.7	O Conselho de Escola e a Gestão Democrática da Educação	29
2. 1.8	Importância da capacitação dos C.E na melhoria de gestão Democrática	38
2.2	O Conselho de Escola na Gestão Democrática de Educação em Moçambique	40
2. 2. 1	O enquadramento do Conselho de Escola na legislação Moçambicana	40
2. 2.2	O Conselho de Escola na Gestão de Educação em Moçambique	42
2.2.3	Implantação do Conselho de Escola	43
2. 2.4	Estrutura e funcionamento do Conselho de Escola.....	45
2. 2.5	Competências do Presidente do Conselho de Escola.....	47
CAPÍTULO 3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO		48
3.1	População e Amostra do Estudo	48
3.2	Instrumentos de recolha de dados	49
3.3	Validação dos instrumentos	50
3.4	Procedimento para a recolha de dados.....	51
3.5	Tratamento dos dados	51
3.6	Constrangimentos encontrados	52
CAPÍTULO 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS		53
4.1	Análise dos resultados do Conselho da EPC “3 de Fevereiro”	54
4.1.1	Composição e funcionamento do Conselho da EPC “3 de Fevereiro”	54
4.1.2	Periodicidade das reuniões do Conselho da EPC “3 de Fevereiro”	55
4. 1.3	Participantes da pesquisa na EPC “3 de Fevereiro”	58
4.1.4	Nível de escolaridade dos membros do Conselho da EPC “3 de Fevereiro”	59
4. 1.5	Duração do mandato dos membros do Conselho da EPC “3 de Fevereiro”	59
4. 1.6	Processo de escolha dos membros do Conselho da EPC “3 de Fevereiro”	60
4. 1.7	Formas de tomada de decisões no Conselho da EPC “3 de Fevereiro”	61
4. 1.8	Principais acções desenvolvidas pelo Conselho de Escola.....	62
4.1.9	Participação do Conselho de Escola na planificação das actividades da escola e nas acções de capacitação	62

4.1.10	Grau de satisfação dos participantes em relação ao funcionamento e colaboração da escola com o Conselho de Escola	63
4. 1. 11	Análise das entrevistas realizadas na EPC “3 de Fevereiro”	64
4.2	Apresentação e análise dos resultados do Conselho da EPC “29 de Setembro”	66
4.2.1	Composição e funcionamento do Conselho da EPC ” 29 de Setembro”	66
4.2.2	Periodicidade das reuniões do Conselho da EPC ” 29 de Setembro”	67
4.2.3	Participantes da pesquisa na EPC “29 de Setembro”	70
4.2.4	Nível de escolaridade dos membros do Conselho da EPC ” 29 de Setembro”	70
4.2.5	Duração do mandato dos membros do conselho da EPC ” 29 de Setembro”	72
4.2.6	Processo de escolha dos membros do Conselho da EPC ” 29 de Setembro”	72
4.2.7	Formas de tomada de decisões no Conselho de Escola	73
4.2.8	Principais acções desenvolvidas pelo Conselho de Escola	73
4.2.9	Participação do Conselho de Escola na planificação das actividades da escola e nas acções de capacitação	74
4.2.10	Grau de satisfação dos membros em relação ao funcionamento e colaboração da escola com o Conselho de Escola	75
4.2.11	Análise das entrevistas realizadas na EPC “29 de Setembro”	76
4.3	Análise comparativa dos Conselhos das EPC’s “3 de Fevereiro” e “29 de Setembro”	77
4.4	Contribuição do Conselho de Escola na Melhoria do Ensino	83
4.5	Constrangimentos no funcionamento do C.E. na Gestão Democrática da Escola	83
CAPÍTULO 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES		86
5.1	Conclusões	86
5.2.	Recomendações.....	89
5.2.1	Ao nível do Ministério da Educação	89
5.2.2	Ao nível da Escola	90
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		91
ANEXO 01 - QUESTIONÁRIO AOS MEMBROS DO CONSELHO DA ESCOLA (PROFESSORES, FUNCIONÁRIOS, PAIS E COMUNIDADE LOCAL)		97
ANEXO 02 - GUIÃO DE ENTREVISTA PARA O DIRECTOR, DIRECTOR ADJUNTO PEDAGÓGICO, CHEFE DE SECRETARIA E PRESIDENTE DO CONSELHO DA ESCOLA.....		100

ANEXO 03 - QUESTIONÁRIO AO ALUNO	101
ANEXO 4 - CONVOCATÓRIA	103
ANEXO 5 - CREDENCIAL.....	104
ANEXO 6 - CREDENCIAL.....	104

RESUMO

Este estudo analisa o papel do Conselho de Escola na Gestão Democrática da Educação, tomando como exemplos as experiências das Escolas Primárias Completas “3 de Fevereiro” da cidade de Maputo e “29 de Setembro” do distrito de Marracuene, província de Maputo, de modo a contribuir para identificação de propostas que levem ao fortalecimento dos Conselhos de Escola.

No desenvolvimento desta pesquisa seguiu-se os procedimentos metodológicos da pesquisa qualitativa e foi subsidiado por tratamento estatístico na análise das respostas dos questionários e entrevistas.

As entrevistas foram aplicadas aos gestores de escolas, nomeadamente: dois directores de escolas, um director pedagógico da EPC “29 de Setembro” e o chefe da Secretaria da EPC “3 de Fevereiro”.

Foram elaborados dois questionários, um aplicado a um grupo de membros do Conselho de Escola composto por quatro alunos e o outro aplicado aos restantes membros constituído por : cinco professores, três funcionários administrativos e seis pais/comunidade das duas escolas.

Durante a pesquisa assistiu-se à uma reunião do Conselho da Escola Primária 29 de Setembro, cuja agenda era a eleição do presidente e secretário do Conselho de Escola.

O estudo identificou a violação das normas que regem a constituição dos Conselhos de Escola, pois além do director, que é o único membro isento da eleição, existem outros indicados e não eleitos nos conselhos das duas escolas.

O estudo mostrou, também que, apesar da participação dos membros da comunidade nas reuniões do Conselho de Escola, na prática, eles têm pouco protagonismo no decurso dos encontros, o que mostra ainda forte influência do segmento dos professores no tipo de decisões tomadas pelo C.E.

O estudo verificou ainda que os Conselhos de Escolas são dirigidos pelos directores de escolas, dadas as ausências constantes dos respectivos presidentes que, no geral, são provenientes do segmento dos pais.

Assim, a partir da análise dos questionários, entrevistas e da reunião assistida, o estudo concluiu que a gestão democrática através do Conselho de Escola ainda não foi apropriada pelos diferentes intervenientes do processo de ensino e aprendizagem, sobretudo dos pais ou encarregados de Educação.

Palavras-chave: Conselho, Escola, Conselho de Escola e Gestão Democrática

CAPITULO 1 INTRODUÇÃO

O trabalho que a seguir se apresenta, tem enquadramento na dissertação para a obtenção do grau de Mestre em cumprimento do Regulamento em vigor na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane e tem como objecto o Conselho de Escola na Gestão Democrática de Educação. O Conselho de Escola como instrumento de gestão democrática, é concebido como um local de debate e tomada de decisões colectivas, dos diferentes intervenientes no Processo de Ensino e Aprendizagem.

Nesse contexto, como espaço de discussão abre-se a todos os segmentos da comunidade escolar, nomeadamente, professores, funcionários, alunos e a comunidade.

Contudo, apesar de a discussão sobre a gestão democrática da escola, através do Conselho de Escola, ser antiga no mundo, foi apenas a partir dos anos de 1970, que ela ganhou maior expressão, quando, no Brasil, a luta da classe trabalhadora, pelo direito de seus filhos à escola pública, impôs a reflexão sobre os motivos da falta de vagas, das altas taxas de reprovação e do conseqüente abandono escolar, assim como das condições precárias nas instalações escolares e da profissionalização da carreira docente.

Luck (2006) sublinha que a partir dessa reivindicação, o movimento a favor da democratização da escola e da respectiva gestão, tem-se concentrado em três vectores, nomeadamente: (i) a participação da comunidade escolar na selecção do gestor escolar, (ii) a criação do Conselho de Escola, e (iii) a atribuição de recursos financeiros às escolas.

Em relação à participação da comunidade escolar na selecção do gestor da escola, por exemplo, autores como Souza (2009) afirmam que a eleição do director da escola é um mecanismo mais democrático da gestão da escola, por um lado, e um canal apropriado de democratização das relações dentro da escola, por outro.

Na opinião do mesmo autor, a partir do momento em que o gestor da escola é escolhido pela comunidade, seu compromisso passa a ser com a comunidade onde a escola está inserida. Portanto, um dos principais argumentos para a introdução de eleições directas de directores de escolas, fundamenta-se na crença, segundo a qual, o sistema de eleição pode eliminar as práticas tradicionalistas baseadas no clientelismo e no favorecimento pessoal, que impede o desenvolvimento da cidadania.

A literatura tende a associar a eleição de directores de escolas aos mecanismos democráticos da gestão escolar, em particular e da educação em geral. No entanto, é importante referir que a eleição do director da escola, por si só não garante a gestão democrática, apesar de ser um indicativo relevante do desenvolvimento das condições para a democracia na escola.

Já no que diz respeito ao Conselho de Escola, autores como Abranches (2003), como citado em Silva e Neto (2007) sustentam que é um órgão de decisões colectivas, capaz de ultrapassar a prática do individualismo. Para o autor, se o Conselho de Escola for realmente formado por todos os segmentos da comunidade escolar, ele pode mudar a natureza da gestão da escola e da educação, podendo também intervir positivamente na qualidade do serviço prestado pela escola à comunidade onde a escola está inserida.

Essa perspectiva também é corroborada por Luck (2006), para quem o Conselho de Escola deve promover a participação da comunidade escolar nos processos de administração e gestão da escola, visando assegurar a qualidade do trabalho escolar em termos administrativos, financeiros e pedagógicos.

Desta discussão, é notória a convergência dos dois autores em relação ao papel do Conselho de Escola na gestão democrática da escola. Ainda nas formulações de Luck (2006), sem democracia, não existe participação e, também, sem a participação da comunidade escolar não se pode dizer que a gestão da escola é democrática.

O Conselho de Escola assume-se, portanto, como uma das estratégias de gestão democrática, uma vez que garante a participação da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão.

Abranches (2003), como citado em Silva e Neto (2007), lembra ainda que a gestão democrática está sempre ligada à participação, à tomada de decisões, a construção da liberdade e a garantia de direitos para todos os membros da comunidade escolar.

A gestão democrática reveste-se, sob esse ponto de vista, como um canal de participação da comunidade escolar através do Conselho de Escola e de aprendizagem do jogo democrático.

Entretanto, não obstante o papel que o conselho da escola desempenha na gestão democrática da escola, Fonseca (1998) afirma que o Conselho de Escola, sendo uma estrutura inovadora, que implica mudanças profundas no comportamento dos gestores de escolas, a sua implementação tem conhecido alguns constrangimentos. Tais constrangimentos estão relacionados com a resistência a mudança, formas de participação passiva e críticas ao seu modelo organizativo.

Assim, na perspectiva do autor, em algumas escolas, os Conselhos de Escola são criados, porém, não funcionam, quando muito os membros reúnem-se para apenas aprovar as deliberações ou projectos apresentados pela direcção da escola, o que contraria o princípio da gestão participativa e transparente.

A despeito dessas resistências, ao gestor da escola, neste caso o Director, pesa-lhe a responsabilidade de criar condições favoráveis para a emergência e actuação do Conselho de Escola.

Neste processo de favorecimento da emergência e actuação do Conselho de Escola, é necessário ter presente a observação de autores como Alfiz (s/d), como citado em Veiga e Resende (2006), Luck (2006) e Freitas e Keith (2005). Estes afirmam que a gestão democrática não significa reunir todas as pessoas envolvidas, mas sim encontrar formas representativas que permitem a tomada de

decisões, sendo o Conselho de Escola, uma delas, uma vez que integra os representantes de todos os segmentos da comunidade escolar.

Conforme Luce e Medeiros (2008) o Conselho de Escola, enquanto instrumento da gestão democrática só pode contribuir para melhorar a gestão escolar se a sua actuação assentar-se em mecanismos legais e institucionais e se forem organizadas as acções que desencadeiam a participação na: (i) tomada de decisões; (ii) definição do uso de recursos e necessidades de investimento; (iii) execução das deliberações colectivas e (iv) nos momentos da avaliação da escola.

Assim, Gadotti (2004), concordando com Luce e Medeiros (2008), observa que a comunidade escolar, representada pelo Conselho de Escola, não deve ser convocada para legitimar as decisões tomadas pelas escolas. De igual modo, o Conselho de Escola dificilmente se transformará num verdadeiro centro de debate, de articulação dos objectivos e de busca de alternativas pedagógicas, administrativas, entre outros, enquanto as escolas continuarem fechadas sobre si.

Este trabalho pretende analisar, comparativamente, o papel do Conselho de Escola enquanto instrumento da Gestão Democrática da escola básica em Moçambique, tomando como fundamento as lições da experiência de duas escolas, nomeadamente, a Escola Primária Completa “3 de Fevereiro” da Cidade de Maputo e a Escola Primária Completa “29 de Setembro” do distrito de Marracuene.

Em Moçambique, o Conselho de Escola foi institucionalizado pelo Diploma Ministerial nº 54/2003 de 28 de Maio como uma estratégia de gestão democrática e que se orienta por princípio de “gestão participativa e transparente” (MEC 2005:17)

Ainda de acordo com MEC (2005), o Conselho de Escola surgiu no cenário educacional Moçambicano numa altura em que o maior desafio do Ministério da Educação era estender a todas as crianças em idade escolar o acesso à educação e melhorar a qualidade do ensino.

Com a criação deste órgão pretendia-se trazer para dentro da escola não só os profissionais da educação, mas também os pais e a sociedade para, de forma organizada, opinar e tomar decisões em conjunto com a escola em torno dos problemas pedagógicos, financeiros e administrativos nas escolas básicas criados, em parte, pela massificação da educação.

Portanto, com o Conselho de Escola buscava-se formas de participação e representação directa, tendo como horizonte o fim de um poder centralizador e autoritário na escola.

1.1 Problema

A necessidade do envolvimento da comunidade nos destinos da escola não é uma novidade na história da educação moçambicana. Relatos de pesquisa (Mazula, 1995 e Gomez, 1999), sublinham que desde a luta de libertação do país do domínio colonial, já nas zonas libertadas, as escolas pilotos funcionaram dentro do princípio da ligação entre a escola e a comunidade, embora sem a constituição no sentido estrito dos Conselhos de Escola.

Após a independência nacional, o Estado moçambicano massificou a educação e, mais uma vez, buscou valorizar o envolvimento dos pais e da sociedade na tomada de decisões a nível da escola.

Essa valorização, formalmente, está explicitada na Lei educacional nº 4/83 de 23 de Março que criou o Sistema Nacional da Educação, e reafirmada na Lei nº 6/92 de 6 de Maio que reajustou o Sistema Nacional de Educação. Com efeito, no artigo 2 da Lei nº 6/92 é afirmado que um dos princípios pedagógicos que orienta a educação moçambicana é a ligação entre a escola e a comunidade.

A nível daquelas duas leis e mesmo na prática não havia uma clareza sobre o significado dessa ligação entre a Escola e a comunidade, ou, por outra, não havia clareza se tal ligação estava contextualizada dentro do princípio da gestão democrática da escola.

Talvez, buscando estar em consonância com as políticas educacionais contemporâneas que colocam o acento tónico na gestão democrática da escola e,

na perspectiva de permitir uma participação activa e organizada da sociedade na gestão da escola, o Ministério da Educação institucionalizou o Conselho de Escola através do Diploma Ministerial nº 54/2003 de 28 de Maio, como instrumento da gestão democrática.

Na legislação educacional recente do país, o Conselho de Escola foi confirmado pelo Diploma Ministerial nº 46/2008, de 14 de Maio, assim como em outros dispositivos normativos, nomeadamente: Plano Estratégico de Educação e Cultura 2006-2011 (PEEC), Plano Estratégico da educação 2012-2016 (PEE), documento sobre Orientações e Tarefas Escolares Obrigatórias (OTEOS), para o período de 2010 a 2014, Manual de Apoio ao Conselho de Escola e Agenda do professor, 2011.

No Regulamento Geral das Escolas Básicas, (2008:15) afirma-se que o” *Conselho de Escola é considerado órgão máximo da escola e destina-se a ajustar as directrizes e metas estabelecidas, a nível central e local, à realidade da escola assim como garantir a gestão democrática, solidária e co-responsável*”. De acordo com o referido Regulamento, compete ao Conselho de Escola aprovar os planos de desenvolvimento e anual da escola e garantir a sua implementação assim como pronunciar-se sobre o aproveitamento pedagógico da escola entre outras;

A importância do Conselho de Escola na gestão da mesma é também referida no Plano Estratégico de Educação e Cultura 2006-2011, no qual destaca-se que é necessário capacitar o Conselho de Escola em assuntos que versam sobre o funcionamento e gestão da escola.

A necessidade do envolvimento da Comunidade Escolar na Gestão da Escola também é referida nas Orientações e Tarefas Escolares Obrigatórias (OTEOS, 2010 a 2014). Nesse documento é afirmado que é necessário assegurar “*o envolvimento da comunidade escolar através dos Conselhos de Escola na planificação e gestão da escola*” (OTEOS 2010 a 2014:35).

No Manual de Apoio ao Conselho de Escola (MEC,2005:10) encontra-se reflectido o papel do Conselho de Escola nos seguintes termos“ *o Conselho de*

Escola é uma oportunidade para estabelecer as relações escola-família e escola comunidade”. Por seu turno, o documento Agenda do professor, (MINED, 2011:80) estabelece que “o Conselho de Escola é um órgão que garante a ligação entre a escola e a comunidade escolar, uma vez que é formado por pais, encarregados de educação, alunos e representantes da comunidade”.

Portanto, da análise dos documentos normativos, pode perceber-se algum esforço por parte do Governo de Moçambique em conferir um carácter democrático à Gestão da Escola, sobretudo a Básica, embora essa democratização não seja resultado da luta da classe trabalhadora pela melhoria das condições das escolas. A implantação dos Conselhos de Escolas em muitas unidades escolares do País, decorreu das orientações normativas do Estado moçambicano, principalmente do Ministério da Educação.

Contudo, mesmo tomando em consideração que na grande maioria das escolas existe o Conselho de Escola, em cumprimento das directrizes governamentais, uma pergunta se impõe: como tem funcionado os Conselhos de Escola de modo a garantir uma gestão democrática da própria escola?

As escolas Primárias Completa “3 de Fevereiro” e “29 de Setembro” são as que, dentre as várias escolas, criaram os Conselhos em atendimento às orientações governamentais. Em relação à primeira escola situada na Zona Urbana da Cidade de Maputo cabe referir que o seu conselho foi criado em 2005, sendo constituído por vinte e um membros dos quais nove são homens e doze são mulheres e é presidido por um homem. Sobre a segunda escola, localizada no distrito de Marracuene, o seu conselho foi criado no ano de 2010, sendo constituído por dezanove membros, dos quais dez são homens e nove são mulheres e é presidido por um homem desde Abril do ano corrente.

Deste modo, constituíram momentos marcantes da criação do “Conselho de Escola” em ambas escolas, a divulgação do processo eleitoral e o próprio acto eleitoral.

Pela sua localização as duas escolas diferem completamente, atendendo estudantes com perfis também diferentes: urbano, para a EPC “3 de Fevereiro” e

rural para a EPC “29 de Setembro”. Mesmo com essas diferenças, as duas escolas criaram os seus conselhos.

Embora a nível da legislação educacional se encontre plasmado o papel do Conselho de Escola na gestão democrática da escola na prática, a sua actuação não é visível a nível da escola.

Por exemplo, a participação dos pais dos alunos no Conselho de Escola tem-se circunscrito ao atendimento às solicitações para contribuições e ou para chamada de atenção pelo comportamento ou mau desempenho dos filhos, e não para tomar parte no processo da planificação das actividades da escola.

Esta situação tem levado os pais e encarregados de educação a não considerar o Conselho de Escola como instrumento de poder, mas sim como estrutura auxiliar na organização e gestão da escola.

Nesta forma de vivenciar o Conselho de Escola, não apenas os pais não contribuem para tomada de decisões dentro do Conselho de Escola, como o órgão em si não tem ocupado um espaço de relevo na gestão da escola em particular e da educação em geral, contrariando a legislação da sua criação.

Assim, levando em consideração que na grande maioria das escolas existe o Conselho de Escola, em cumprimento das directrizes governamentais, impõe-se questionar: como têm funcionado esses órgãos de modo a garantirem uma gestão democrática das próprias escolas? Que lições de funcionamento dos Conselhos de Escola, dentro dos princípios da gestão democrática, essas duas escolas nos podem dar?

1.2 Objectivos da Pesquisa

Constitui objectivo geral da presente pesquisa:

Analisar, comparativamente, o papel do Conselho de Escola na gestão democrática da Educação básica, tomando como exemplo as experiências das Escolas Primárias Completas “3 de Fevereiro” da Cidade de Maputo e “29 de Setembro” do distrito de Marracuene.

Especificamente, a pesquisa pretende:

- Avaliar os Conselhos de Escola dentro dos princípios e dos instrumentos da Gestão Democrática da Educação;
- Examinar a legislação da Educação Moçambicana que trata do Conselho de Escola como instrumento da Gestão Democrática da Educação;
- Discutir o funcionamento dos Conselhos de Escola das Escolas Primárias Completas “3 de Fevereiro” e “29 de Setembro” de Marracuene.
- Sugerir os mecanismos da participação do Conselho de Escola na gestão escolar

1.3 Justificação da Pesquisa

O autor deste trabalho, na sua qualidade de técnico de educação afecto nos órgãos centrais do Ministério da Educação, sente que tem a responsabilidade de identificar e reflectir sobre os problemas educacionais e, através de pesquisa, propor soluções.

Nesse sentido, a crescente insatisfação dos pais e ou encarregados de educação no trabalho desenvolvido pelos Conselhos de Escolas nos últimos anos, criou no autor deste trabalho a necessidade de efectuar esta pesquisa para, de uma forma específica, contribuir com propostas que visem a melhoria de gestão das escolas Moçambicanas em geral e das Escolas Primárias Completa “3 de Fevereiro” e “29 de Setembro” localizadas na cidade e Província de Maputo, respectivamente, em particular.

Esta pesquisa está direccionada para os aspectos considerados relevantes na perspectiva do autor e espera-se que: (i) sirva de referência para outros trabalhos de investigação (ii) dê ao MINED subsídios para o fortalecimento dos Conselhos de Escola (iii) permita conhecer a relação entre as funções legalmente atribuídas ao Conselho de Escola e as decisões que o mesmo órgão tem tomado ao longo do seu funcionamento; (iv) revele as dificuldades e limitações que fazem com que o Conselho de Escola, apesar da sua existência legal, não tenha espaço suficiente para o seu funcionamento.

1.4 Contexto local da pesquisa

A pesquisa sobre o papel do Conselho de Escola na Gestão Democrática de Educação, foi desenvolvida em duas escolas primárias, nomeadamente: as Escolas Primárias Completas “3 de Fevereiro” da Cidade de Maputo e “29 de Setembro” do distrito de Marracuene, província de Maputo. A parte que se segue é feita a descrição de cada escola.

a) Escola Primária Completa “3 de Fevereiro”

A Escola Primária Completa “3 de Fevereiro” localiza-se no bairro da Polana Cimento - zona urbana da Cidade de Maputo.

A tabela 1.1, mostra o número dos professores, alunos matriculados e salas de aulas existentes durante o ano de 2012.

Nº de alunos da 1ª a 7ª classe: 2105		Nº de professores:44		Professores com formação Psicopedagógica Total:44		Nº de salas	Nível Académico dos Professores			
Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher		DN1	DN2	DN3	DN4
1028	1077	8	36	8	36	19	18	3	22	01

Tabela 1.1 Dados sobre a situação dos corpos docente e discente da EPC “3 de Fevereiro” em 2012

De acordo com a tabela 1.1, a estrutura física da escola é constituída por dezanove salas de aulas, um bloco Administrativo, que alberga os gabinetes do corpo directivo da escola, nomeadamente do director da escola, director adjunto pedagógico e do chefe da secretaria.

A escola possui ainda uma biblioteca, uma sala de professores, uma cantina escolar, uma papelaria, um campo polivalente de jogos, sete casas de banho, das quais seis para alunos e uma para professores.

No ano lectivo de 2012 a escola matriculou dois mil, cento e cinco alunos da 1ª a 7ª classe, sendo mil e vinte e oito alunos e mil e setenta e sete raparigas (vide tabela 1.1). Os alunos que frequentam esta escola são provenientes de vários bairros da cidade de Maputo e Matola e deslocam-se de casa à escola e vice-versa usando meio de transporte dos pais ou encarregados de educação e carrinhas de transporte escolar, o que se pressupõe que a maioria seja oriundo de famílias da classe média e alta.

O corpo docente é constituído por quarenta e quatro professores (vide tabela 1.1), oito dos quais do sexo masculino e trinta e seis do sexo feminino. Todos os professores possuem formação psicopedagógica que varia de nível básico até à Licenciatura.

O Conselho de Escola foi constituído, pela primeira vez, no ano de 2005 e reestruturado para formar o presente mandato no ano de 2010. Este conselho é dirigido por um homem e é constituído por 21 membros, dos quais oito homens e treze são mulheres.

A escola Primária Completa “3 de Fevereiro” funciona com um corpo directivo constituído por três elementos: uma directora, um director adjunto pedagógico e uma chefe de secretaria. Todos os membros do corpo directivo chegaram aos cargos directivos da escola por nomeação.

Em Moçambique, a forma de provimento dos directores de escolas primárias é por nomeação. Para o efeito, o candidato deve preencher os requisitos constantes na resolução nº 8/2005 de 23 de Dezembro, que aprova os qualificadores dos directores e chefes de secretaria, nomeadamente: Possuir uma formação Psicopedagógica; Possuir habilitações mínimas de nível médio, ou equivalente e, pelo menos, 5 anos de experiência na área de docência, ou ser docente de N4 com mais de 10 anos de experiências e ter participado, no mínimo em cinco cursos de capacitação.

Neste contexto, observando o funcionamento da escola, pode-se perceber que a mesma funciona segundo o modelo de administração técnico-científico Taylorista, cuja estrutura da organização é vertical, isto é o director ocupa o topo, os

professores, o estratégico e os alunos na base com poucos ou quase sem nenhuns poderes.

A estrutura vertical prevalecente na escola é também notória na estruturação da turma, onde o chefe ocupa o topo, com direito a representar a turma e os restantes alunos na base. Por exemplo, se um aluno tiver algum problema, primeiro apresenta ao chefe do grupo e este encaminha ao chefe da turma e depois ao director da turma.

Caso o problema não seja da competência do director da turma, ele encaminha ao seu superior hierárquico e assim sucessivamente até ao director da escola.

De referir que o funcionamento da escola segundo o carácter Tradicional Hierárquico, tem suporte na Política Nacional de Educação (PNE), quando afirma que *“as instituições de ensino no geral e primário em particular possuem funcionamento vertical”* (PNE, 1995:44).

O funcionamento da escola com base no modelo de Administração Técnico-Científico Taylorista aliado à forma de provimento dos corpos directivos que é por nomeação, pode estimular no interior da escola, a prática de relações autoritárias de dominação e obediência e, por conseguinte, a formação de alunos como objectos passivos e não como sujeitos activos da sua formação.

Neste contexto sugere-se a introdução, na escola de novos princípios, por exemplo, de participação, poder compartilhado e cooperação assim como de eleição dos directores de escolas, por serem pressupostos que concorrem para a formação de alunos como sujeitos activos.

Aliás, a respeito deste assunto, Abranches (2003), considera necessário repensar nas relações hierarquizadas existentes dentro do ambiente escolar, sendo importante estabelecer e manter relações horizontais entre os membros do Conselho de Escola.

b) Escola Primária Completa “29 de Setembro” de Marracuene

Para além da Escola Primária Completa “3 de Fevereiro”, a pesquisa decorreu também na Escola Primária Completa “29 de Setembro” localizada no distrito de Marracuene, província de Maputo.

A tabela 1.2 mostra a situação do corpo docente, discente e salas de aulas da EPC “29 de Setembro” no ano de 2012.

Nº de alunos da 1ª a 7ª classe 2012		Nº de professores		Professores com formação Psicopedagógica		Nº de salas	Nível Académico dos Professores			
Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher		DN 1	DN2	DN3	DN4
Total: 1813		Total:35		Total: 34						
874	939	13	22	12	22	11	01	03	25	06

Tabela 1.2: Dados sobre a situação dos corpos docente e discente em 2012

Esta escola iniciou as suas funções no ano de 2002, e segundo a tabela 1.2 a sua estrutura física é constituída por onze salas de aulas, seis delas com energia eléctrica, um bloco administrativo constituído por um gabinete do director, uma sala que funciona simultaneamente como secretaria da escola e sala de professores, e o gabinete da directora adjunta pedagógica funciona num outro bloco.

A escola possui ainda dois campos de futebol de onze, nove latrinas melhoradas, das quais sete para alunos e duas para professores.

No ano lectivo de 2012, a escola matriculou mil e oitocentos e treze alunos da 1ª à 7ª classe, sendo oitocentos e setenta e quatro alunos e novecentos e trinta e nove raparigas (vide tabela 1.2). Os alunos que frequentam esta escola são provenientes dos bairros periféricos da escola e deslocam-se de casa à escola e vice-versa a pé.

A maioria dos alunos desta escola provém de famílias da classe média e baixa, a avaliar pelas condições materiais em que a maioria dos alunos apresentava.

O corpo docente é constituído por trinta e cinco professores sendo trinta e quatro com formação psicopedagógica, que varia do nível básico até a Licenciatura (vide tabela 1.2).

O Conselho de Escola foi constituído pela primeira vez no ano de 2002 e reestruturado para formar o presente mandato no ano de 2011. Este conselho é dirigido por um homem e é constituído por dezanove membros, dos quais dez são homens e nove são mulheres.

A escola funciona também com um corpo directivo constituído por um director, uma directora adjunta pedagógica e uma chefe de secretaria. Todos os membros do corpo directivo chegaram aos cargos directivos da escola indicados por poderes públicos.

Vale destacar que, em Moçambique, a forma de provimento dos directores de escolas primárias é por nomeação ou indicação, bastando o candidato preencher os requisitos constantes na resolução nº 8/2005 de 23 de Dezembro.

À semelhança da EPC “3 de Fevereiro”, a Escola Primária Completa “29 de Setembro” funciona segundo o modelo de administração Técnico-Científico Taylorista, cuja estrutura da organização é vertical, isto é, o director ocupa o topo, os professores, o estratégico e os alunos na base com poucos ou quase nenhuns poderes.

O funcionamento da escola segundo o carácter Tradicional Hierárquico, tem suporte na Política Nacional de Educação, quando afirma que “ *as instituições de ensino no geral e primário em particular possui funcionamento vertical*” (PNE, 1995:44).

Portanto, a estrutura prevalecente na escola, assim como a forma de provimento dos corpos directivos, que é por indicação, pode estimular a prática no interior da escola de relações autoritárias de dominação e obediência, o que pode reflectir-se

no tipo de formação que os alunos recebem que é de ser objectos passivos e não sujeitos activos da sua formação.

Assim, por forma a mudar o cenário do ambiente escolar, considera-se oportuno a introdução, nas escolas, de novos princípios, nomeadamente, de participação, poder compartilhado e cooperação e eleição dos corpos directivos.

Aliás, no pensamento do Abranches (2003), é preciso repensar as relações hierarquizadas existentes dentro do ambiente escolar, sendo importante estabelecer e manter relações horizontais com incentivo à cooperação entre os membros do conselho da escola e o respeito ao próximo.

1.5 Estrutura do trabalho

Para responder as perguntas de pesquisa, que serviram de base para analisar o papel do Conselho de Escola na Gestão Democrática, tomando como fundamento as lições das Escolas Primárias Completas “3 de Fevereiro” da Cidade de Maputo e “29 de Setembro” do distrito de Marracuene, o trabalho foi estruturado em cinco capítulos a saber:

O primeiro capítulo é de introdução e compreende a problematização do objecto de estudo, destacando os objectivos, a justificação da pesquisa e metodologia de investigação.

O segundo capítulo é dedicado a revisão da literatura e trata no primeiro momento da delimitação dos conceitos usados na pesquisa, nomeadamente: Conselho, Escola, Educação, Democracia e Gestão Escolar. Ainda neste capítulo discute-se a essência da gestão democrática de educação, com enfoque na origem e a importância dos Conselhos de Escola no contexto da literatura internacional no geral e à luz da legislação educacional Moçambicana, em particular.

O terceiro capítulo examina os procedimentos metodológicos da pesquisa, destacando a população e a amostra do estudo, os instrumentos de recolha de dados, a validade, a análise dos dados, as limitações do estudo, os resultados esperados e as questões éticas.

O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa realizada nas Escolas Primárias Completa “3 de Fevereiro” da Cidade de Maputo e “29 de Setembro” do distrito de Marracuene. Neste capítulo, apresentam-se os entraves encontrados na autonomia das escolas e as dificuldades de natureza administrativa e pedagógica, assim como as repercussões positivas da gestão democrática da escola na melhoria de ensino. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, os resultados são apresentados numa forma categorizada, segundo as respostas da amostra.

O quinto capítulo discute as conclusões e as propostas de recomendações, derivadas dos resultados da pesquisa como contribuição para a solução do problema identificado.

Ainda fazem parte deste trabalho as referências bibliográficas e os anexos.

Assim, a parte que se segue, apresenta-se a revisão da literatura.

CAPÍTULO 2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo é constituído por dois subcapítulos. O primeiro procura explorar os aspectos relacionados com os Conselhos de Escola na gestão democrática de escolas, no contexto da literatura internacional e o segundo subcapítulo discute o enquadramento dos Conselhos de Escola no quadro legal da Constituição e da legislação educacional de Moçambique.

2.1 O Conselho de Escola e a Gestão Democrática da Educação.

O primeiro subcapítulo comporta duas partes: A primeira discute os conceitos básicos usados no trabalho, nomeadamente: Conselho, Escola, Educação, Gestão Escolar e Democracia, e a segunda parte constituída por oito secções, discute a importância da gestão democrática de educação e dos Conselhos de Escola na gestão democrática.

2.1.1 Conselho

De acordo com Ferreira e Aguiar (2004:48), o termo Conselho, vem do Latim Consilium, que significa “*tanto ouvir alguém quanto submeter algo a uma deliberação de alguém, após uma ponderação reflectida, prudente e de bom senso*”.

Já no Grande Dicionário Enciclopédico Verbo (1997:466), o termo Conselho é definido como “*um organismo que pode possuir diferentes funções, tais como funções consultivas, técnicas e executivas*”.

Para Cury (2004:48), o conselho é também “*lugar onde se delibera. Por isso, toda a decisão deve ser precedida de uma análise e discussão dos participantes*”.

Nesta discussão, Cruz (s/d), ainda afirma que o termo conselho embora seja amplamente utilizado para designar diferentes formas de organização ou reunião política, no sector da educação, passou a configurar-se mais recentemente como um mecanismo de gestão do sistema, da escola e de controlo popular de políticas públicas. Por isso, alguns pesquisadores afirmam que o termo conselho surge no sector da educação, como forma de institucionalizar a participação da comunidade

nos processos de gestão escolar numa perspectiva democrática. Para Cruz (s/d), o conselho é assim um lugar onde a razão se aproxima do bom senso.

Para este estudo, conselho significa uma assembleia de pessoas, que se reúnem para deliberar sobre questões do âmbito pedagógico, financeiro e administrativo.

2. 1.2 Escola

Segundo Guedes (2009), o termo escola provém do grego “scholé”, cujo significado é lugar de ócio, espaço em que os homens livres se juntavam para pensarem e reflectirem.

O mesmo autor afirma que Aristóteles previa a escola ao ar livre, onde o mestre e discípulos pudessem divagar sobre os mais variados temas sem pretensão do prático e da pressa. Neste sentido, a arte da razão e do saber, previa algo prazeroso, ou seja, Sapororis (sabor e razão). O saber deveria ser saboroso.

No mundo moderno, *scholé*, deu origem ao termo escola que se refere ao “*estabelecimento público ou privado onde se ministra sistematicamente, o ensino colectivo*” (Ferreira, 2009:791).

Para Libânio (1986), como citado em Ferreira e Aguiar (2004:132),

“Escola é uma instituição orientada para a preparação do aluno para o mundo adulto e suas contradições, fornecendo-lhe instrumentos por meio da aquisição de conteúdos e da socialização, para uma participação organizada e activa na democratização da sociedade”

A Escola existe para servir a comunidade onde se situa. Ela precisa ser fórum aberto de participação, onde a democracia se desenvolve.

Nesta discussão, Freire (2003) como citado em zientarski (s/d), concordando com Libânio (1986) afirma que a escola não é apenas um espaço de produção de conhecimento, mas, também de transformação social.

Por isso para Freire (2003), como citado em Dalbério (2008) os pais não devem ir a escola para receber repreensões, advertências, reclamações ou trabalho, mas sim para participarem com os seus saberes e experiências.

Nesse sentido, a escola, enquanto instituição detentora do saber, precisa de compreender sua importância de formação dos cidadãos, que exerce na sociedade e deve contribuir positivamente para que esse saber seja trabalhado de forma democrática, isto é, a escola deve introduzir, no futuro gestor da escola, o espírito democrático.

Para Gramsci (2000) como citado em Taborda, Petrenko e Monteiro (2009) a escola é um instrumento utilizado para formar intelectuais de diversos níveis. Por intelectuais Gramsci refere-se a todas as pessoas que exercem funções de organização em diferentes frentes, nomeadamente: na produção, na cultura ou na administração pública.

Contudo, Gramsci, reconhece que a escola somente pode oferecer o ponto inicial para o desenvolvimento de uma nova concepção do mundo, visando a formação de um novo intelectual. Tal intelectual está relacionado ao organizador que, além de elaborar e dar a organicidade as formas de pensar e compreender o mundo, seria o responsável por sua veiculação.

Na perspectiva do Gramsci (2000) como citado em Taborda, Petrenko e Monteiro (2009), a escola tanto pode actuar para a manutenção da ordem existente como para a sua transformação, dependendo da correlação de forças sociais.

Neste trabalho, o termo escola é usado no sentido de uma instituição social que tem o encargo da educação formal dos indivíduos nas diferentes idades.

2. 1.3 Educação

A palavra educação tem origem Latina E-ducere e significa conduzir para fora. Ainda na terminologia Latina, a palavra educação também quer dizer educare, que significa a acção de formar, instruir, guiar.

Ferreira (2009:714), considera educação um” *processo de desenvolvimento de capacidades física, intelectual e moral de criança e de ser humano em geral, visando à sua melhor integração individual e social*”.

Nesse sentido, a educação sendo um processo de formação do homem, ocorre durante a convivência social, ensinando e aprendendo, não só na escola, mas sobretudo, na vida.

Gramsci (1995), como citado em Fortunato (s/d), realça o papel da educação como processo e considera a escola uma via importante para a realização de uma educação humana que considere a disciplina no agir, onde o indivíduo aprende na medida em que faz as escolhas que o modifica a si e aos outros.

Nesta discussão, a educação também pode ser considerada um instrumento de actuação de uma comunidade sobre o desenvolvimento do indivíduo a fim de que ele possa agir numa sociedade pronta para a busca da aceitação dos objectivos colectivos.

Nesta perspectiva, Oliveira (2000) entende que no processo educativo, o homem deve ser considerado no plano físico e intelectual consciente das possibilidades e limitações, capaz de compreender e reflectir sobre a realidade do mundo que o cerca.

Kant (1999), como citado em Gonçalves (2009) e Santos e Carmo (2011), ao abordar a problemática da educação refere que o homem só se torna humano através da educação, que deve abranger o cuidado da sua infância (a conservação, o trato), a disciplina e a instrução como formação.

Para um melhor entendimento, Kant (1999) como citado em Santos e Carmo (2011) expõe o seu pensamento traçando um paralelismo entre o homem e os animais. Para ele os animais são criaturas que vêm ao mundo, de certo modo, já formadas, uma vez que não precisam de cuidados, o homem precisa de formar-se ou educar-se para poder ser útil na sua sociedade.

Segundo Kant (1999), como citado em Gonçalves (2009), o que torna o homem diferente dos animais é que ele é um ser de cultura, que compreende a disciplina e a instrução.

Para Kant (1999), a disciplina submete o homem às leis da humanidade e faz-lhe sentir a força das próprias leis. Nesse sentido, o homem como um ser natural que

possui pulsões instintivas, necessita da disciplina para impedir que a animalidade domine suas acções. Esse esforço tem como objectivo último levar o indivíduo à autonomia pelo exercício da liberdade.

A instrução é para o Kant a parte positiva da educação. Ela é responsável directamente pela formação para a liberdade, ou seja, para a autonomia. O indivíduo deve viver essa autonomia como pertencente a uma comunidade de seres livres. A ele é imposto um constrangimento necessário que se manifesta numa atitude que tende a dividir a sua liberdade.

Como o homem não nasce pronto, ele vai se tornando humano à medida que se desenvolve corporal, psíquica e espiritualmente através do processo educativo. Desde os primeiros meses de vida, a pessoa começa a educar-se. Por meio da educação, ela entra em contacto com o mundo humano e assimila o que é próprio de sua cultura.

Nesse sentido, Kant enfatiza a necessidade de formar o homem na direcção do progresso geral da humanidade. Tal formação supõe a habilidade (instrução), a prudência (socialização) e, principalmente, a moralização, que consiste em orientar o homem para a busca de fins bons e que, sendo bons para um, sejam igualmente bons para toda humanidade.

Todavia, é importante reconhecer que o termo educação é polissémico, por isso é objecto de diversas definições. Para Santos, como citado em Faria (s/d) a educação pretende levar ao desenvolvimento de todas as facetas da personalidade.

Em Hubert (1996), como citado em Faria e Monteiro (2007) a educação é o conjunto das acções e das influências exercidas voluntariamente por um ser humano num outro, em princípio por um adulto num jovem, e orientadas para um fim que consiste na formação, no jovem, de toda a espécie de disposições que corresponde aos fins a que é destinado quando atinge a maturidade.

Do conceito educação, depreende-se que os fins educacionais se relacionam com os papéis que os indivíduos desempenham dentro da sociedade. Neste contexto, a

educação e a sua prática estão dependentes do tempo histórico e de factores políticos, sociais, económicos e culturais.

Nesta discussão e apontando para a mesma direcção, Reboul (1971) considera a educação uma acção consciente que permite a um ser humano desenvolver as suas aptidões físicas e intelectuais bem como os seus sentimentos sociais, estéticos e morais, com o objectivo de cumprir tanto quanto possível a sua missão como homem, é também o resultado desta acção.

A educação, neste caso, assume-se como um processo de socialização e realiza-se em diversos espaços de convívio social, seja para adequação do individuo à sociedade, do individuo ao grupo. Contudo, a prática educativa formal realizada em instituições específicas, por exemplo, em escolas, onde ocorre de forma intencional e com objectivos determinados, chama-se educação escolar.

Nesta discussão Gramsci (2000) como citado em Taborda, Petrenko e Monteiro (2009), enfatiza o carácter transformador da educação ao afirmar que tanto pode servir para a manutenção da ordem existente, quanto para sua superação.

Para este estudo, educação é um processo contínuo que orienta e conduz o indivíduo a novas descobertas a fim de tomar suas próprias decisões, dentro de suas capacidades.

2.1.4 Gestão Escolar

Segundo Dalbério (2008), a origem da palavra Gestão advém do verbo latino gero, gessi, gestum, gerere, cujo significado é levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer e gerar.

No Grande Dicionário Enciclopédico Verbo (1997:356), gestão significa um “*acto de gerir, administração*”.

No campo educacional e considerando a sua origem, a gestão seria a geração de um novo modo de administrar uma escola sendo então, por si mesma, democrática, pois traduz a ideia de comunicação pelo envolvimento colectivo, por meio da discussão e do diálogo (Cury 2002, como citado em Freitas, 2007).

Rumble (2003), ao abordar a mesma temática, sublinha que gestão como processo deve permitir o desenvolvimento de actividades com eficiência e eficácia, a tomada de decisões com respeito às acções que se fizerem necessárias, a escolha e verificação da melhor forma de executá-las.

Em suas reflexões, Gracindo e KenskiI (2001), como citados em Drabach e Mousquer (2009), chamam-nos a atenção para o cuidado que deve-se ter com relação aos termos gestão e administração da educação, pois os mesmos, são utilizados na literatura educacional ora como sinónimos, ora como termos distintos.

Algumas vezes, gestão é apresentada como ”processo dentro da acção administrativa; outras vezes, seu uso denota apenas a intenção de politizar a acção administrativa; noutras apresenta-se como sinónimo de “gerência”, mas também, a gestão aparece como alternativa para o processo político - administrativo de educação”.

No meio desta polémica, Santos (s/d), refere que o termo administração escolar tem sido sempre associado aos processos verticalizados de poder, afastando-se, portanto de uma perspectiva histórica democrática.

Segundo Libânio (2008), as concepções da organização e de gestão escolar podem assumir diferentes formas em função da orientação que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação à formação dos alunos. E nesse contexto destaca duas concepções: a técnico-científica e a sociocrática.

A concepção técnico-científica de gestão escolar dominou, por muito tempo, os processos de gestão de escola e da educação e está organizada por um organograma piramidal das funções, ou seja, a administração escolar pressupunha uma organização de poder verticalizada e hierarquizada. Neste contexto, quanto mais próximo da base da pirâmide o indivíduo se localizasse, menos poder de decisão no processo detinha.

Para Libânio (2008), a concepção técnico-científica de gestão escolar assemelha-se ao modelo Taylorista/Fordista adoptado pelas organizações lucrativas, como as

empresas e as indústrias, que pressupõe que cada membro da organização tem seu lugar determinado e atomizado no processo e deve exercer determinada função específica para que o sistema possa funcionar em harmonia.

Na concepção sociocrática, o poder não se situa em níveis hierarquizados, mas sim nas diferentes esferas de responsabilidade, garantindo relações interpessoais entre sujeitos iguais e ao mesmo tempo diferentes. As relações de poder não se realizam na particularidade, mas sim na intersubjectividade da comunicação entre os actores sociais. Nesse sentido, o poder decisório necessita de ser desenvolvido com base em conselhos que podem ser consultivos e deliberativos.

Assim, para Libânio (2008), na concepção sociocrática, a base da organização da gestão da educação e da escola não será piramidal e hierarquizada, mas sim partilhada, o que implica a co-responsabilidade nas acções da escola.

Nesta perspectiva de organização e gestão escolar, os diferentes segmentos da comunidade escolar, nomeadamente: directores, professores, pais, alunos, etc., são considerados sujeitos activos do processo, de forma que sua participação no processo deve acontecer de forma clara e com responsabilidade. Portanto, os mesmos autores enfatizam a participação e autonomia como dois processos básicos da gestão democrática.

Para Ferreira (1999), como citado em Santos (s/d), participar significa estar inserido nos processos sociais de forma efectiva e colectiva, opinando e decidindo sobre a planificação e execução

Nesta discussão Araújo (2003), como citado em Santos (s/d), lembra-nos que o acto de participar pode ser expresso em diversos níveis, desde a simples informação, avançando para a opinião, voto, proposta de solução de problemas, acompanhamento e execução das acções, mas no fim, deve gerar um sentimento de co-responsabilidade sobre as acções.

Assim, na perspectiva dos autores, os diferentes segmentos da comunidade escolar devem possuir conhecimento e clareza do sentido do termo, da responsabilidade

que o mesmo encerra e das formas possíveis de participação no interior de uma gestão democrática para que, assim, eles possam vivenciar o processo.

Em relação a autonomia da escola e do processo de gestão, a literatura é quase unânime ao afirmar que ela é sempre relativa pois está condicionada pelos regulamentos dos Conselhos de Escola existentes.

Portanto, pode-se afirmar que o conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos os intervenientes nas decisões e na sua implementação.

Em Moçambique, as modalidades de administração e gestão do Sistema Nacional de Educação estão reflectidas na Política Nacional de Educação (PNE) e estratégia da sua implementação aprovada em 1995, através da Resolução nº 8/95, de 22 de Agosto. O documento sobre a Política Nacional de Educação reconhece que a administração e a gestão escolar do Sistema Nacional de Educação estão organizadas numa perspectiva vertical, tornando-o extremamente centralizado. Embora se preveja a descentralização das acções referentes à planificação e administração do Sistema Nacional de Educação, para que o Ministério da Educação se ocupe da coordenação e regulamentação, a verdade é que volvidos mais de uma década após a aprovação da PNE, a administração e gestão do sistema educativo, parece-nos ainda centralizada. São exemplos do carácter centralizador do sistema educativo a indicação dos corpos directivos de escolas, o funcionamento do programa de apoio directo às escolas. O apoio directo às escolas é um programa de financiamento às mesmas em que o MINED envia directamente as escolas o dinheiro para estas realizarem pequenas despesas previstas no manual de procedimento. O critério da distribuição do apoio directo é o número de alunos matriculados em cada escola e a sua utilização obedece a critérios pré-definidos.

Nesse sentido, considerando o tipo de administração preconizada na Política Nacional de Educação, impõe-se questionar o tipo de gestão que é praticada nas escolas moçambicanas em geral e daquelas que constituem cenário da presente pesquisa.

2. 1.5 Democracia

Segundo a Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira (1997:539), *“democracia é a forma de organização governativa em que o Estado é directamente administrado pelo povo ou por seus representantes eleitos”*.

Sales (2001) afirma que a origem etimológica da palavra democracia é Grega (demo=povo e kracia=governo) e significa Governo do povo para povo.

Assim, as Cidades de Atenas e outras Cidades-Estados implantaram um sistema de governo por meio do qual todos os cidadãos livres podiam eleger seus governantes e serem eleitos para tal função. Esse exercício democrático do qual estavam excluídos os escravos, as mulheres e os estrangeiros foi possível porque os “cidadãos” formavam um grupo numericamente reduzido e privilegiado.

A essência da democracia como sistema político, desde a antiguidade até a modernidade, reside na separação e independência dos poderes fundamentais do Estado, nomeadamente: legislativo, executivo e judiciário, bem como em seu exercício, em nome do povo, por meio das instituições legalmente constituídas.

Segundo Sales (2001), na actualidade, existem várias formas de democracia, porém as mais comuns são: directa, indirecta e popular.

Na democracia directa, o povo, através do referendo ou outras formas de consultas populares, pode decidir directamente sobre assuntos políticos ou administrativos da sua cidade, estado ou país. Não existem intermediários (deputados, senadores, vereadores). Contudo, esta forma não é muito comum na actualidade.

Na democracia indirecta o povo também participa, porém através do voto, elegendo seus representantes (deputados, senadores, vereadores) que tomam decisões em nome daqueles que os elegeram. Esta forma também é conhecida como democracia representativa.

Democracia popular foi seguida pelos países do antigo bloco de Leste. Geralmente há limitação de liberdades individuais. Neste tipo de democracia, não há multipartidarismo, mas sim o partido único.

No campo educacional, conforme refere Antunes (2002), como citado em Dalberio (2008), a democracia escolar só pode acontecer a partir de um processo de gestão democrática.

2.1.6 Gestão Democrática de Educação

Segundo Schlesener, citado por Taborda, Petrenko e Monteiro (2009), a gestão democrática de educação, surge no mundo moderno no contexto de formação do estado moderno e da emergência das modernas democracias.

Na perspectiva do autor, o Estado, ao exercer a sua actividade de governação, realiza também a função educativa de adequar os indivíduos às exigências da produção e às condições sociais de uma época e de uma sociedade.

É nesse sentido que a gestão democrática ganha destaque nos debates educacionais, voltando-se para defesa de uma administração escolar democrática participativa, dinâmica, visando com isso, superar os constrangimentos existentes, da administração centralizadora e hierarquizada.

Para Luck (2000), como citado em Drabach (2010), o conceito de gestão democrática supera o de administração escolar, pois abrange aspectos que a administração não abarca como democratização da tomada de decisões, a compreensão de que as relações que se estabelecem no interior da escola são dinâmicas e passíveis de conflitos, o entendimento de que as lideranças no interior da escola devem actuar no sentido de coordenar os esforços de todos os intervenientes na tentativa de alcançar os objectivos previamente estabelecidos.

Para o mesmo autor, gestão democrática é ainda um meio através do qual todos os segmentos que compõem o processo educativo participam da definição dos rumos que a escola deve imprimir à educação e da maneira de implementar essas decisões num processo contínuo de avaliação das suas acções.

Ainda na discussão sobre a gestão democrática, Antunes (2002), como citado em Dalberio (2008), partilha do pensamento do Luck (2000), quando afirma que se pode superar o carácter centralizador, hierárquico e autoritário que a escola vem

conhecendo ao longo dos anos, garantindo-se assim a participação e a autonomia das escolas.

Luck (2005) e Santos (s/d) lembram-nos que a gestão democrática, enquanto processo de decisão, baseado na participação e na deliberação colectiva, para se constituir a partir do fundamento democrático, deve ter como princípios básicos: participação e autonomia.

Por isso, Dourado (2005) enfatiza a importância do funcionamento do Conselho de Escola e da transparência do processo de escolha dos directores de escolas. Para o mesmo autor, as formas de escolha dos directores de escolas são importantes, pois, elas podem favorecer ou não a participação dos diferentes segmentos na gestão democrática.

Dourado (2005), ainda distingue as seguintes formas de acesso ao cargo da direcção de escola, conforme as abordagens educacionais (administração da educação ou gestão escolar), que pode ser por: (i) indicação pelos poderes públicos; (ii) carreira; (iii) aprovação em concurso público; e (iv) eleição através do voto secreto.

Cada uma dessas modalidades fundamenta-se em argumentos importantes, mas segundo o mesmo autor, nenhuma parece garantir plena e isoladamente as exigências para o cumprimento das funções do director na gestão democrática da escola.

Por isso, na opinião do Dourado (2005), pensar na democratização da escola significa definir com clareza a função social da escola. Implica também questionar: Para que serve a escola? Quais são as suas funções básicas? A reflexão sobre essas questões, segundo o mesmo autor, deve ser parte da acção dos diferentes segmentos da comunidade escolar no processo de escolha do dirigente escolar, na participação activa nos Conselhos de Escola, etc.

Na gestão democrática de educação, o Conselho de Escola constitui um dos mais importantes mecanismos de democratização da gestão de uma escola. Nessa direcção, quanto mais activa e ampla for a participação dos membros do Conselho

de Escola na vida da escola, maiores serão as possibilidades de fortalecimento dos mecanismos de participação e decisões colectivas.

Portanto, a discussão desta temática pode mostrar que a democratização da gestão por meio do fortalecimento dos mecanismos de participação da escola, em especial, do Conselho de Escola e implantação das modalidades transparente da escolha do director, podem favorecer o envolvimento dos diferentes segmentos da comunidade local e escolar nas questões e problemas vivenciados pela escola.

Em Moçambique, apesar da garantia expressa nos documentos oficiais apelando para a gestão democrática, a sua implementação ainda não é totalmente compreendida e incorporada à prática social e educacional. Por exemplo, nos termos da Resolução 8/2005, que aprova os qualificadores dos directores de escolas, o acesso ao cargo de direcção da escola do ensino básico é por indicação, pelos poderes públicos, caso reúna os requisitos exigidos para o exercício da função. Desta constatação uma questão se impõe colocar: poderá o director indicado garantir a implementação dos princípios básicos da gestão democrática da escola, nomeadamente a participação e autonomia?

Para este estudo, Gestão Democrática é um modelo de gestão de escolas cujas características principais são a descentralização dos recursos financeiros, participação e transparência.

2.1.7 O Conselho de Escola e a Gestão Democrática da Educação

A origem dos conselhos populares na gestão pública ou em colectivos organizados da sociedade civil não é recente na história da humanidade.

Gohn (s/d) afirma que o debate sobre os conselhos como instrumento de exercício da democracia esteve presente entre sectores liberais e da esquerda, em diferentes momentos da história da humanidade.

A diferença, segundo o autor, é que eles são pensados como mecanismos de colaboração, pelos liberais; e como vias ou possibilidades de mudanças sociais no sentido de democratização das relações de poder, pela esquerda.

Assim, ao longo da existência dos conselhos, uns tornaram-se mais famosos, por exemplo, a comuna de Paris, os conselhos dos Sovietes Russos, os conselhos operários e de fábricas, na Alemanha e Itália e muito recentemente os conselhos consultivos em Moçambique.

Segundo Ferreira e Aguiar (2004), a Comuna de Paris funcionou como um Governo de trabalhadores por dois meses na França em 1871. Ela é considerada um exemplo de lutas populares, uma vez que a autogestão da coisa pública era feita pelos próprios mandatários assim como pela possibilidade da participação directa da população na gestão da cidade e, principalmente, pelo facto de a gestão pública estar articulada com a gestão da produção.

Na mesma direcção, Gramsci (1981), como citado em Ciseki (1997) considera a experiência da Comuna de Paris importante, uma vez se ter tratado de um governo da classe operária, resultado da luta entre a classe que produz e a classe que se apropria dos produtos, a forma política descoberta, na qual era possível realizar a emancipação do trabalho.

Depois da Comuna de Paris outras experiências foram marcantes no sentido de apresentar propostas inovadoras e libertadoras para a gestão pública e para a gestão da produção.

Ainda de acordo com Gohn (1989) como citado em Ciseki (1997), na Alemanha e Itália surgiram os conselhos de operários e de fábricas respectivamente, não somente como órgãos de autogestão económica, mas também como órgãos de administração com funções, entre outras, educativas.

Por isso, o trabalho sobre o papel do Conselho de Escola na Gestão Democrática da Escola Básica foi desenvolvido tomando como referências teóricas a experiência dos Conselhos de Fabrica proposto por António Gramsci no início do século XX na Rússia, Itália, Alemanha e outros.

Assim, servindo-se da análise da realidade Italiana, e Russa, Gramsci formulou a teoria sobre os Conselhos de Fabrica, que atribuía poderes aos próprios trabalhadores para definir o rumo da fábrica e da sua produção. Os conselhos de

Fabrica, eram contra o poder capitalista e buscavam outras formas de poder descentralizado, com autonomia e autodeterminação.

Segundo Cruz (s/d), os Conselhos eram organizações operárias autónomas dos trabalhadores e se organizavam livremente sem a intervenção dos sindicatos.

Nesse sentido, os Conselhos de fábrica foram fundamentais para ensaiar uma experiência de poder operário na região de Turim, a região da produção automobilística e o centro operário Italiano.

Para Gramsci (2000) como citado em Cruz (s/d), a experiência foi importante, na medida que serviu de teste à capacidade de organização e mobilização dos operários, além de ser uma experiência educativa que demonstrou a sua força, em relação ao governo de dia. Do mesmo modo, a experiência mostrou que a partir da própria produção, era possível construir um duplo poder, isto é conferir aos trabalhadores o poder de parar a fábrica e reivindicar seus direitos.

Esta situação foi possível porque conforme Pareto, Mosca e Michels (s/d), afirmam os Conselhos de Fábrica foram pensados com o objectivo de modificar o modelo de produção capitalista e gerar novas relações sociais, políticas e culturais, que permitissem abalar os fundamentos do sistema capitalista, actuando na própria estrutura do trabalho.

Para o efeito, o trabalho colectivo era organizado no sentido de desencadear um processo de educação mútua no local de trabalho e permitir a conquista da autonomia do operário no campo económico, político e cultural, base do governo do Estado operário.

Conforme refere Fortunato (s/d), Gramsci (2000) para conferir maior funcionalidade aos Conselhos de fábrica, criou equipas articuladas, embora diferenciadas em vários grupos profissionais e nas várias qualificações técnicas existentes no interior da fábrica. Mais tarde, as comissões internas de fábricas transformavam-se em Conselhos de Fabrica, onde os diferentes grupos profissionais eram representados proporcionalmente.

Nessa lógica, Riesel (1977), afirma que os comissários de fábrica eram os únicos representantes sociais da classe operária, eleitos por sufrágio universal de todos os trabalhadores no próprio lugar de trabalho e nos diferentes graus de hierarquia. Eles representavam a união de todos os trabalhadores, tal como esta se realizava nos organismos de produção.

Todavia para reduzir o risco do incumprimento das obrigações era fundamental que fossem eleitos para comissários os elementos mais dedicados, pois era importante garantir que o Conselho de fábrica pudesse proporcionar uma educação para o poder, condição básica para eliminar a opressão.

Portanto, fica claro que os conselhos de Fábrica eram concebidos como um meio de levar o operário da sua condição de assalariado à nova condição de produtor.

Contudo, para que isso acontecesse, era importante que a acção desenvolvida pelos Conselhos de Fábrica tivesse como base os problemas vividos pelos próprios operários numa visão comunitária com vista a resolução dos mesmos.

Agindo assim, afirma Fortunato (s/d), os Conselhos de Fábrica permitiriam aos trabalhadores, compreender os limites da democracia burguesa, por um lado, e capacitá-los para instaurar as bases da nova democracia operária, por outro.

Na educação, o uso da expressão Conselho de Escola, tem seu antecedente justamente na experiência dos conselhos de fábrica propostos por António Gramsci no início do século XX.

À semelhança dos Conselhos de Fábrica, Teixeira, como citado em Luiz e Conti (s/d), refere que a origem dos Conselhos de Escola está vinculada à luta e organização dos movimentos sociais, desenvolvidos principalmente na década de 1970.

Assim, a escola que nas décadas de 70 e início da década de 80 esteve orientada por políticas centralizadoras e burocráticas na década de 1990, respondendo às demandas sociais democráticas, passa a ser o foco principal de atenção como um importante recurso na construção da sociedade democrática que se desejava.

Nesta perspectiva, Drabach (2010), refere que o debate em torno da gestão de educação, acentuou-se tendo como foco a descentralização, a autonomia da escola, o processo de escolha do director, a participação da comunidade, requisitos considerados essenciais para democratizar a instituição escolar.

Gohn (2001) como citado em Gouveia e Souza (s/d) sublinha que os Conselhos de Escola têm sua origem nos Conselhos de Fábrica, desenvolvidos pelo Garamsci como instrumento de organização da classe operária, sem o carácter restritivo de uma organização partidária ou sindical.

Para o mesmo autor, os Conselhos de Fábrica constituíram peça fundamental no processo de aprendizagem da democracia operária na medida em que os mesmos eram eleitos por todos os operários, em cada fábrica.

Nesse sentido, o Conselho de Escola assume-se como um instrumento que pretende viabilizar a prática de gestão democrática, em parte através da participação de todos os segmentos na tomada de decisão sobre os destinos da escola.

Por isso, para Luck (2000), o Conselho de escola deve permitir a promoção da participação da comunidade escolar nos processos de administração e gestão da escola, visando assegurar a qualidade do trabalho escolar em termos administrativos, financeiros e pedagógicos.

A participação que se pretende é essencialmente de exercício de poder e isso requer da comunidade escolar e local, o sentimento de pertença.

Desse modo, a participação pode promover mudanças na vida das pessoas, à medida que forem assumindo responsabilidades, participando e contribuindo com ideias para o fortalecimento do Conselho de Escola.

Concordando com outros autores, Cavalcante (2009) sublinha que a participação permite a partilha de direitos e deveres, que torna uma gestão escolar democrática com eixo central na aprendizagem do aluno.

Neste debate, para Habermas como citado em Ferreira e Aguiar (2004: 170), *“participar consiste em construir o consenso quanto ao plano colectivo.”*

Para tanto, torna-se necessária a construção de espaços de participação, dentre eles os Conselhos de Escolas com o objectivo de possibilitar aos seus membros sugerirem e prestarem apoio a fim de melhorar o funcionamento da escola.

Assim, o Conselho de Escola pode ser visto como um mecanismo de gestão democrática da escola, pois segundo Werle (2003), como citado em Luiz e Conti (s/d), relaciona-se com os princípios da igualdade, da liberdade e do pluralismo e é composto por diferentes segmentos da comunidade escolar.

Por isso, destaca ainda o autor, a escolha dos membros do Conselho de Escola, entanto que instrumento da construção da Gestão Democrática deve ser a partir de eleição dos representantes dos segmentos da comunidade escolar que deve integrar o conselho, bem como a dos respectivos suplentes, por votações directas e secretas.

Contudo, Paro (2001), como citado em Drabach (2010), afirma que a presença do Conselho de Escola, embora seja um indicador importante, não garante por si só a implementação da gestão democrática numa instituição escolar.

Assim sendo, a questão é o que fazer para consolidar o processo de gestão democrática de educação?

Na opinião do Habermas (1986), como citado em Souza (2005), a democracia na escola pode-se observar quando todos os envolvidos no processo pedagógico tiverem capacidade de representar seus próprios interesses e de regular seus actos por iniciativa própria.

Na mesma direcção Gadotti et al. (2000), como citado em Oliveira (2000), afirma que a gestão escolar democrática como processo que rege o funcionamento da escola deve compreender a tomada de decisões conjuntas, baseadas nos direitos e deveres de todos os envolvidos na escola.

Outros autores, como Padilha (1980) e Dourado (2000), como citados em Luce e Medeiros (2008) enfatizam a eleição dos directores de escolas, a constituição dos Conselhos de Escolas e a descentralização dos recursos financeiros para a gestão da comunidade escolar, como a forma mais democrática de gestão escolar.

Na opinião dos mesmos autores, a eleição democrática dos corpos directivos da escola é um pressuposto rumo à uma escola de boa qualidade, pois garante a participação activa de representantes da comunidade no processo educativo através do Conselho de Escola.

Desta discussão, percebe-se que com a gestão democrática, os cidadãos querem mais do que serem simples executores das políticas ao exigir, não só serem ouvidos, mas também a sua presença em fóruns de debates e tomada de decisão.

Nesse sentido, vários pesquisadores, entre eles Oliveira (2000) e Souza (2005) concordam que a democracia acontece quando: (i) o poder e a tomada de decisões são compartilhados por alguns ou por todos os membros da organização; (ii) existe um conjunto de valores e de objectivos comuns que são compartilhados por todos os integrantes; (iii) todos os membros da organização têm uma representação formal nos órgãos de decisão; e (iv) a organização deve determinar políticas e tomar decisões através de processos de discussão guiados pelo consenso.

Contudo, atento à gestão democrática, Oliveira (2000) chama atenção para alguns factores que podem influenciar a não concretização da Gestão democrática participativa dentro das instituições educativas.

Por exemplo, Drabach (2010), afirma que tem havido dificuldades em constituir um Conselho de Escola funcional em algumas escolas, em parte porque a organização do poder na escola, ainda se concentra nas mãos do director da escola.

Por seu turno, Oliveira (2000) aponta o próprio funcionamento do sistema escolar como impedindo a efectivação de um processo educativo democrático ao considerar a comunidade escolar desprovida da preparação para o exercício da

acção democrática, considerando-a incapaz de participar e de decidir sobre os assuntos relativos à escola dos seus educandos.

Conforme os autores, quando isso acontece, verifica-se a inércia da comunidade escolar diante de seus direitos e deveres por um lado e, habituada a cumprir regras e ordens, não questiona e nem discute sobre o processo educacional dos seus filhos, por outro.

A resistência dos professores é também considerada um obstáculo para uma gestão democrática. Segundo Oliveira (2000), essa resistência está relacionada com a má remuneração e a falta de transparência por parte dos gestores de escolas.

Nessa lógica, Pinto (1994), como citado em Souza (2009), admite existir uma relação de dependência entre o Conselho de Escola e o director o que significa que se a constituição dos Conselhos de Escola representou um avanço na democratização das relações escolares a concretização deste depende em grande parte do posicionamento, inclusive pessoal, do director da escola.

A esse respeito, alerta também Ciseki (1998), como citado em Luce e Medeiros (2008) que os Conselhos de Escolas somente poderão funcionar numa perspectiva democrática se todos os membros tiverem acesso às informações que permitem a tomada de decisão.

O mesmo autor refere ainda que quando a comunidade escolar tiver acesso às informações e lhe for garantido o seu direito à participação na tomada de decisões, ela pode compreender melhor o funcionamento da escola e organizar-se para participar na planificação e implementação das actividades escolares.

Este é o cuidado que o Conselho de Escola deve ter presente para poder constituir-se como um espaço democrático por forma a facilitar a discussão, decisão e implementação das decisões tomadas.

Entretanto, como órgão consultivo e deliberativo, o Conselho de Escola deve tratar de problemas financeiros, administrativos e pedagógicos da escola, contribuindo com propostas e planos de desenvolvimento da escola com vista a uma educação de qualidade.

Agindo nesse sentido, os Conselhos de Escolas convertem-se em foco de análise, enquanto canal de participação da comunidade na gestão da escola.

Neste contexto sob que perspectiva os Conselhos de Escola têm sido propostos e que tipos de actividades têm desempenhado?

Gohn (2001), como citado em Luiz e Conti (s/d) ao discutir o papel dos Conselhos de Escola afirma que nos anos 1980, estes ressurgiram sob duas perspectivas: como estratégia de governo, dentro das políticas da democracia participativa e como estratégia de organização de um poder popular autónomo estruturado a partir de movimentos sociais da sociedade civil.

Portanto, a criação dos Conselhos de Escola é de origem diferenciada, pois, algumas vezes, foram criados por directrizes governamentais no contexto de descentralização administrativa, por exemplo, em Moçambique, e outras vezes emergiram da luta da classe trabalhadora, tendo como modelo a ideia dos Conselhos de Fábrica.

Conforme Luiz e Conti (s/d), a maioria dos Conselhos de Escolas implantados na década de 1970, enquadram-se no contexto de descentralização administrativa, pois supunha-se que as formas descentralizadas de prestação de serviços públicos seriam mais democráticas e fortaleciam a democracia.

Nessa lógica, afirma Pereira (2011), o Conselho de Escola passaria a ser um fórum pertinente para discussões e deliberações, onde pais e alunos, educadores e funcionários participariam no processo de tomada de decisões relacionadas à construção da autonomia, a elaboração e execução da política da sua escola.

Contudo, um Conselho de Escola nesses moldes, somente pode ser possível se a comunidade escolar assumir a posição Gramsciana segundo a qual o homem pode influir nos acontecimentos desde que os compreenda, conheça suas próprias possibilidades e utilize as próprias ideias, apesar dos obstáculos (Pereira, 2011).

Nesse caso, a descentralização aparece como um importante mecanismo para se alcançar uma democracia participativa e permite a comunidade escolar ultrapassar a velha condição histórica de mera presença física na escola e desempenhe o seu

papel de direito.

A descentralização das decisões, neste sentido pode contribuir para a construção da autonomia da escola, o que é um aspecto fundamental da Gestão Democrática.

Diante disso, Pereira (2011) enfatiza que a implementação da gestão democrática na escola, pode constituir uma ocasião de encontro entre Estado, famílias, alunos e profissionais da educação para definir o que se quer e o como fazer educação para a cidadania.

Contudo, para o autor, ainda é notória a ausência de participação da comunidade escolar nas decisões de carácter administrativo-pedagógicas, restringindo-se ao atendimento de eventuais convocatórias para solucionar problemas individuais de alunos, ou problemas financeiros da escola.

Nesse contexto, estarão os membros do Conselho de Escola preparados e capacitados para exercer o seu papel como integrantes duma estrutura democrática?

Para o nosso estudo, o Conselho de Escola deve ser entendido como espaço permanente de debate, geração de ideias, que deverão proporcionar uma prática democrática das relações estabelecidas na dinâmica do sistema escolar (Paro 2001, como citado em Drabach, 2010).

2. 1.8 Importância da capacitação dos C.E na melhoria de gestão Democrática

Segundo Medeiros e Oliveira (2008), um Conselho de Escola que tenha em seu quadro profissionais e representantes da comunidade sem preparação, do ponto de vista teórico não possui conhecimentos, incluindo também pedagógicos para discutir seus problemas e encaminhar soluções para suas dificuldades.

Conforme os autores, a falta de preparação por parte do Conselho de Escola, reflecte-se na qualidade das actividades desenvolvidas com destaque para os assuntos que são discutidos durante as reuniões que normalmente são de carácter geral, por exemplo, aspectos físicos da escola.

Neste sentido, os reais problemas da escola como a baixa qualidade do ensino, a deficiência na avaliação, a baixa qualificação de professores, a falta de envolvimento da comunidade etc., nunca são discutidos.

Neste debate, Gohn (s/d), observa que a inoperância dos Conselhos de Escola, no geral e daqueles que são criados por directrizes governamentais, em particular, dá-se devido à falta de tradição participativa da sociedade civil, em canais de gestão pública; a curta trajectória dos conselhos, assim como dos gestores que vêm no Conselho de Escola apenas como instrumento para operacionalizar objectivos pré-definidos.

Desse modo, pode se considerar que as limitações dos Conselhos de Escola, podem ser fruto da fraca preparação dos seus membros, o que mostra o longo caminho que ainda há por percorrer no sentido de incitar os cidadãos ao exercício da cidadania na sua forma plena.

Assim, a questão da capacitação dos membros do Conselho de Escola pode ser vista como crucial na medida em que vai permitir qualificá-los, por exemplo na elaboração dos planos de actividades, na monitoria e avaliação dos mesmos.

De realçar que a capacitação, por si, poderá não mudar a actuação dos Conselhos de Escola, se os seus membros não tiverem acesso as informações inerentes ao seu funcionamento, pois experiências existentes mostram que os representantes mais preparados e informados desempenham melhor o seu papel junto ao Conselho de Escola.

Na capacitação dos membros do Conselho de Escola deve tomar-se em consideração as suas competências que segundo Ciseki (1998), como citado por Luce e Medeiros (2008) podem ser deliberativas, consultivas e fiscalizadoras. A capacitação deve abranger dentre vários aspectos os seguintes: (i) o significado e papel do Conselho de Escola; (ii) o papel de membro do Conselho de Escola e o significado da representação; (iii) a legislação educacional básica; (iv) o sistema de ensino, seus princípios e normas; e (v) o significado da participação.

Portanto, a ideia de implantação do Conselho de Escola, um pouco por todo mundo, está ligada a dois princípios: (i) a participação da sociedade na definição dos destinos da escola, justamente para fazer face a reivindicação dos movimentos sociais pelo ensino de qualidade em particular e reforma da escola em geral e (ii) como estratégia de governo dentro das políticas da democracia participativa.

2.2 O Conselho de Escola na Gestão Democrática de Educação em Moçambique

Este subcapítulo é constituído por cinco secções. A primeira secção examina o posicionamento do Conselho de Escola na gestão de educação em Moçambique. Para o efeito, discute-se em primeiro plano o seu enquadramento no quadro legal da Constituição da República de Moçambique (CRM) e na legislação educacional de Moçambique. Na segunda e terceira secções, discute-se o Conselho de Escola na Gestão Democrática e a sua implantação nas escolas Moçambicanas, as secções quarta e quinta abordam a estrutura, funcionamento e as competências do presidente do Conselho de Escola, respectivamente.

2.2.1 O enquadramento do Conselho de Escola na legislação Moçambicana

Quando Moçambique proclamou a sua independência em 1975 e a sua constituição em República Popular de Moçambique constitui um Estado de democracia popular tendo iniciado a construção de uma nova sociedade livre da exploração de homem pelo homem. No processo da edificação da nação a educação tem sido considerado um sector chave. Nesse sentido, o artigo 15 da Constituição da República Popular de Moçambique (CRPM), refere que o Estado deve engajar-se no combate contra o analfabetismo e obscurantismo e promover o desenvolvimento da cultura e personalidade nacionais. Sobre o combate do analfabetismo, Gomez (1999), recorda-nos que durante o período de dominação colonial a educação era um privilégio para um grupo pequeno dos Moçambicanos. Desse modo, como reflexo do carácter discriminatório da educação praticada no período colonial, a taxa de analfabetismo, à data da proclamação da independência em 1975 atingia 93% (Mazula, 1995).

Assim, no período de 1975-1983, regista-se a massificação da educação baseado no princípio” *fazer da escola uma base para o povo tomar o poder*” (Machel, 1979:4). Com base em princípios Marxistas Leninista, a educação visava assegurar a formação de quadros para garantir o desenvolvimento do País. A prioridade era a nação, e este princípio ganhou corpo com a criação do Centro 8 de Março destinado à formação de professores do ensino secundário.

O projecto da educação pretendia alargar o acesso, expandindo a experiência da luta de libertação nacional e contribuir para o resgate da dignidade do povo moçambicano, valorizando a sua cultura e as histórias e ser um espaço social privilegiado para a formação da nação, cultivando a identidade e unidade nacionais.

Para Gomez (1999), um dos objectivos fundamentais era criar nos alunos o amor pelo seu país e desenvolver a sua consciência política, isto é, sentido de responsabilidade em relação ao bem comum.

Ainda na vigência da CRPM, Moçambique aprovou a Lei nº 4/83, de 23 de Março, do Sistema Nacional de Educação e os princípios fundamentais da sua implementação.

Assim, nos termos do artigo 4 da Lei nº 4/83 de 23 de Março, o Sistema Nacional de Educação (SNE), tinha como objectivo central a “*formação do homem novo, um homem livre do obscurantismo, da superstição e da mentalidade burguesa colonial, um homem que assumisse os valores da sociedade*”.

Na formação do homem, a Lei nº 4/83, de 23 de Março, enfatiza num dos princípios pedagógicos a necessidade da ligação estreita entre a escola e a comunidade, em que a escola actua como centro de dinamização do desenvolvimento cultural e recebe desta a orientação necessária.

Em 1990, Moçambique alterou a sua constituição, tendo introduzido um novo conceito de democracia representativa e do Estado Popular o país evoluiu para um Estado de direito democrático. Na verdade, a constituição de 1990 tratou de consagrar os pilares dos princípios democráticos e da consagração do carácter soberano do Estado de Direito e Democrático.

A consagração do Estado de Direito e Democrático e, conseqüentemente, o surgimento do multipartidarismo em Moçambique precipitou a revisão da Lei nº 4/83, de 23 de Março, pois mostrava-se desajustado ao novo quadro jurídico.

Assim, em 1992, o Sistema Nacional de Educação é revisto através da Lei nº 6/92 de 6 de Maio e no contexto da Estratégia global é aprovada em 1995 a Política Nacional de Educação.

A aprovação da Lei nº 6/92, de 6 de Maio visava reajustar o quadro geral do Sistema Educativo até então vigente, adequando as condições sociais e económicas do país, tanto do ponto de vista pedagógico como organizativo.

À semelhança da lei nº 4/83, o Sistema Nacional de Educação (SNE), aprovado pela Lei nº 6/92, de 6 de Maio, enfatizou, no seu artigo 3, a necessidade de erradicação do analfabetismo com o objectivo de proporcionar ao povo o acesso ao conhecimento científico e o desenvolvimento pleno das suas capacidades. Para a prossecução deste objectivo a lei 6/92, encoraja o envolvimento dos pais, comunidade escolar, professores e alunos na gestão das escolas, por forma assegurar a educação de qualidade para todos os cidadãos. Aliás, parafraseando Mazula (2006), um dos princípios fundamentais de organização e funcionamento da administração pública moçambicana é a desconcentração, através da qual o governo moçambicano pretende reduzir os poderes administrativos dos órgãos centrais, facilitando a tomada de decisões por parte dos órgãos locais.

2. 2.2 O Conselho de Escola na Gestão de Educação em Moçambique

Segundo (MEC, 2005), a primeira experiência do envolvimento dos pais e encarregados de educação, de forma organizada no período pós independência na vida da escola, desenvolveu-se através das comissões de pais e de ligação Escola-Comunidade (CLEC).

As CLEC's criaram condições para a participação dos pais e encarregados de educação de forma activa na tomada de decisões, assim como facilitaram a abertura da escola à participação da comunidade.

Assim, cumprido a directriz governamental e aliado ao momento do entusiasmo revolucionário, os pais e encarregados de educação aproximaram-se da escola e passaram a colaborar com os professores, zelando pelo estudo dos seus educandos e participando nas actividades da escola.

As CLEC's envolveram-se na mobilização dos pais, principalmente nas zonas rurais, para estes manterem os seus filhos na escola, em especial, as raparigas até concluírem a 7ª classe. Outro aspecto do envolvimento das CLEC's prende-se com a mobilização da comunidade para a construção de casas para albergar os professores recém-formados e colocados nas zonas rurais. Graças ao envolvimento das CLEC's na criação de condições habitacionais, o MINED conseguiu afectar maior número de professores nas zonas rurais, uma vez minimizada a falta de alojamento para os professores.

Entretanto, com a massificação do ensino, surgiram novos desafios no sector da educação e os pais ou encarregados de educação e a comunidade escolar em geral foram convidados a incrementar o seu apoio na organização e realização de um conjunto de actividades que tinham por finalidade melhorar o desempenho dos professores e o desenvolvimento da escola.

Nesse sentido, na perspectiva de ampliar a participação da sociedade na gestão da escola para fazer face aos problemas originados pela massificação de ensino, o Ministério da Educação institucionalizou o Conselho de Escola através do Diploma Ministerial nº 54/2003 de 28 de Maio como instrumento da gestão democrática.

2.2.3 Implantação do Conselho de Escola

Conforme foi referido na secção 2.2.2, em Moçambique os Conselhos de Escola foram criados através do Diploma Ministerial nº 54/2003, de 28 de Maio no contexto da descentralização administrativa.

Considerando o seu surgimento eles deviam, em princípio, assegurar a utilização de novas formas de gestão por meio de um modelo de gestão colectiva onde todos os segmentos da comunidade escolar podem e devem participar nas actividades

desenvolvidas, envolvendo questões administrativas, pedagógicas e financeiras da escola.

O Conselho de Escola, sendo um órgão máximo da escola, o Ministério da Educação atribui ao Director da Escola a responsabilidade da criação de condições para a sua constituição e funcionamento.

Nesse contexto, o Diploma Ministerial nº 46/2008 estabelece que a criação ou revitalização do Conselho de Escola deve ocorrer até 30 dias após o início do ano lectivo e a duração do mandato dos membros foi fixado em dois anos consecutivos, renovável uma vez.

Segundo o artigo 8 do Diploma Ministerial acima referido, o Conselho de Escola juntamente com a direcção da escola e colectivo da direcção constituem órgãos executivos da escola. No entanto, o primeiro é o “órgão máximo da escola” com funções de: (i) ajustar as directrizes e metas estabelecidas, a nível central e local, à realidade da escola; e (ii) garantir a gestão democrática, solidária e co-responsável.

Nos termos do mesmo Diploma, o Conselho de Escola é constituído por vários membros da comunidade escolar, nomeadamente: (i) Director da Escola, (ii) representantes dos professores, (iii) representantes do pessoal administrativo; (iv) representantes dos pais/encarregados de educação; (v) representantes da comunidade e representantes dos alunos.

A composição do Conselho de Escola diferencia-se conforme o tipo de escola, a qual é definido de acordo com o número de alunos matriculados na escola.

Assim, o nº 2 do artigo 10 do Diploma Ministerial nº 46/2008 estabelece que, para escolas com mais de 1500 alunos, o Conselho de Escola deve ser constituído por 19 membros, de 500 até 1500 alunos por 16 e até 500 alunos por 13 membros.

Contudo, o mesmo diploma abre espaço para o Conselho de Escola funcionar abaixo do nº estipulado, desde que seja respeitada a proporcionalidade dos membros, que devem ser eleitos por voto secreto. Dos membros do Conselho de

Escola, o director e o representante dos alunos não podem ser eleitos presidente do C.E.

2. 2.4 Estrutura e funcionamento do Conselho de Escola

O Conselho de Escola é órgão máximo e é constituído por pessoas de diferentes segmentos, nomeadamente: director da escola, representantes dos professores, alunos, pais e comunidade local. Segundo MEC (2005), a participação dos diferentes segmentos no Conselho de Escola prende-se com a necessidade de assegurar: (i) uma boa gestão escolar; (ii) um bom aproveitamento escolar; (iii) um bom desempenho dos professores e (iv) uma gestão transparente dos recursos.

O mesmo autor refere ainda que uma gestão transparente supõe a existência de um ambiente de abertura democrática principalmente, por parte do director da escola, que é também membro do Conselho de Escola.

De acordo com MEC (2005), o Conselho de Escola deve estruturar-se por um mínimo de quatro comissões, nomeadamente: comissão de HIV/SIDA, saneamento e saúde escolar; comissão de finanças, construção e produção escolar; comissão de género, alunos órfãos e vulneráveis e comissão de cultura e desporto escolar. Essas comissões ocupam-se da análise e acompanhamento do decurso das actividades específicas que lhes são atribuídas, mobilizar recursos para apoiar o desenvolvimento da escola na sua área específica e prestar informações regulares ao Conselho de Escola sobre os avanços e aspectos a melhorar na sua área específica.

Os membros do C.E., no seu exercício, guiam-se pelos princípios universais, nomeadamente: (i) Respeito pela constituição; (ii) Promoção dos direitos da criança e da cidadania; (iii) Promoção do acesso universal a um ensino básico relevante e de qualidade; (iv) Promoção da Educação da rapariga; e (v) Gestão participativa e transparente (MEC, 2005)

O C.E na sua condição de órgão máximo reúne-se pelo menos três vezes por ano para entre vários assuntos:

- a. Aprovar o plano estratégico da escola e garantir a sua implementação;
- b. Aprovar o plano anual da escola e garantir a sua implementação;
- c. Aprovar o regulamento interno da escola e garantir a sua aplicação;
- d. Pronunciar-se sobre a proposta do orçamento da escola;
- e. Aprovar e garantir a execução de projectos de atendimento psicopedagógico e material aos alunos, quando seja iniciativa da escola;
- f. Elaborar e garantir a execução de programas especiais visando a integração da Família-escola-comunidade;
- g. Pronunciar-se sobre o aproveitamento pedagógico da escola.

Assim, no início de cada ano lectivo, o Conselho de Escola deve apresentar à Assembleia Geral da Escola o relatório das actividades desenvolvidas no ano anterior e o seu plano de actividades para o ano em curso.

Ainda de harmonia com MEC (2005), a institucionalização do Conselho de Escola representou uma nova oportunidade para fortalecer as relações escola-família e escola-comunidade com o objectivo de ampliar a sua participação na tomada e implementação de decisões.

Supostamente, esperava-se com a criação dos Conselhos de Escola maior protagonismo da comunidade escolar na discussão dos problemas que em parte resultaram da massificação do ensino em resposta aos objectivos do Milénio.

Nesse contexto, estando criados os Conselhos de Escola na maioria das escolas e em particular nas escolas Primárias Completa “3 de Fevereiro” e “29 de Setembro” de Marracuene, impõe-se saber: Como os mesmos têm funcionado de modo a garantirem uma gestão democrática das próprias escolas?

2.2.5 Competências do Presidente do Conselho de Escola

Nos termos do Regulamento Geral das Escolas Básicas (REGEB), o Conselho de Escola é dirigido por um Presidente que é eleito democraticamente dentre os seus membros à excepção do director da escola e dos representantes dos alunos.

Ao presidente do Conselho de Escola compete-lhe convocar e presidir as reuniões do Conselho; zelar pelo bom funcionamento do Conselho, cumprir e fazer cumprir as decisões do Conselho; representar o Conselho de Escola a nível interno e externo e prestar informação anual à Assembleia Geral da escola.

Conforme destaca MEC (2008), o Presidente do Conselho de Escola deve cumprir e fazer cumprir as decisões do Conselho de Escola. Dai que se coloca a questão: Qual é a relação entre as funções atribuídas a este órgão e as decisões que tem vindo a tomar na escola?

CAPÍTULO 3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Este capítulo discute a metodologia usada para o presente trabalho, no que se refere às estratégias de recolha de dados durante a investigação, a população donde se retirou a amostra, a forma de análise e interpretação dos resultados.

Assim, o desenvolvimento do trabalho seguiu os procedimentos metodológicos da pesquisa qualitativa e foi subsidiado por tratamento estatístico na análise das respostas dos questionários e entrevistas.

A investigação de cariz qualitativo é segundo Richardson (1999: 90), “*tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.*”

Nesta pesquisa a abordagem qualitativa foi materializada através de um estudo de caso que, de acordo com Ludke e André (1986), possibilita a descoberta de aspectos novos ou poucos conhecidos do problema estudado. Assim, partindo do estudo do Conselho de Escola na Gestão Democrática da escola, inferir-se à o papel do Conselho de Escola na gestão Democrática da Escola Básica.

Bogdan e Taylor (1986) enfatizam que nos métodos qualitativos o investigador deve estar completamente envolvido no campo de acção dos investigados, uma vez que, na sua essência, este método de investigação baseia-se principalmente em conversar, ouvir e permitir a expressão livre dos participantes.

Não obstante o carácter qualitativo da pesquisa, os dados foram analisados com base estatística. Nesse sentido, concorda-se com André (1995) quando afirma que em determinadas situações, na análise dos dados, é possível estabelecer-se uma relação directa entre a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa.

Neste contexto, os dados quantitativos ajudaram a esclarecer a dimensão qualitativa da pesquisa.

3.1 População e Amostra do Estudo

A presente investigação decorreu nas Escolas Primárias Completas “3 de Fevereiro” da Cidade de Maputo e “29 de Setembro” do Distrito de Marracuene. A população em estudo foi constituída por membros dos Conselhos de Escolas

acima referidas, representando os professores, funcionários administrativos, alunos e pais/comunidade.

Devido a dificuldades de se encontrar com todos os membros dos Conselhos de Escolas em estudo, usou-se para a determinação da amostra, o método de “amostragem por conveniência”, que de acordo com Hill e Hill (2002:49), *“seleccionam-se os elementos a que se tem acesso, admitindo que estes possam, de certo modo, representar o universo.”*

Nesta perspectiva, a amostra foi constituída por vinte e dois membros do Conselho das EPC “3 de Fevereiro” e “29 de Setembro” representando: dois directores de escolas, seis representantes dos pais, cinco professores, três funcionários administrativos e quatro alunos.

A escolha das escolas foi intencional, pois para este estudo pretendia-se analisar dois Conselhos de Escola, sendo um numa escola com características urbanas da cidade de Maputo e outro rural da província de Maputo.

3.2 Instrumentos de recolha de dados

A recolha de dados neste estudo foi exclusivamente feita pelo investigador e no contexto escolar, baseando-se fundamentalmente nas entrevistas, questionários e análise documental.

Os representantes dos alunos e dos restantes membros do Conselho de Escola (constituídos por professores, funcionários administrativos e pais/comunidade) responderam a questionários diferenciados. O dos alunos continha 9 questões (anexo 3), sendo 05 fechadas e quatro abertas e foi aplicado a 04 alunos. O questionário dos restantes membros do Conselho de Escola foi constituído por 20 questões (anexo 1), sendo 05 abertas e 15 fechadas e foi aplicado a 05 representantes dos professores, 03 do pessoal administrativo e 06 dos pais ou comunidade.

Segundo Chizzoti (2001), questionário consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemáticas e sequencialmente organizado em tópicos que constituem o tema da pesquisa.

Essa técnica foi utilizada com o objectivo de suscitar aos participantes respostas por escrito em relação a contribuição do Conselho de Escola na Gestão

Democrática da escola básica bem como obter em simultâneo, informações de grande número de pessoas em curto espaço de tempo e assegurar o seu anonimato.

Aos gestores de escolas constituídos por directores, directores adjuntos pedagógicos e chefe de secretaria foram-lhes aplicados a entrevista estruturada, com 6 perguntas (anexo 2). As entrevistas foram administradas num ambiente informal, descontraído e sem pressões, procurando sempre deixar os participantes responderem à vontade.

A entrevista foi escolhida porque permite a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, esperam, bem como acerca das explicações a respeito das coisas precedentes, mas também permite recolher dados descritivos na linguagem do próprio pesquisado, permitindo ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo.

O recurso a entrevista estruturada, é segundo Lodi (1974), como citado em Marconi e Lakatos (2002), para obter dos entrevistados respostas às mesmas perguntas, permitindo que todas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, e que as diferenças possam reflectir diferenças entre os respondentes e não diferenças nas perguntas.

A análise Documental consistiu na leitura, análise de documentos, registos e posterior compilação de dados adquiridos em livros, relatórios, legislação, estatísticas e estudos anteriores sobre o papel do Conselho de Escola na gestão democrática de escola. Contudo, não foi possível analisar as actas das reuniões dos Conselhos de Escola, pois os mesmos não estavam disponíveis.

3.3 Validação dos instrumentos

Segundo Bell (1993), a validade é a demonstração de que um dado instrumento pode medir ou recolher informações propostas nos objectivos da pesquisa.

Nesta pesquisa, foram usados dois tipos de instrumentos, nomeadamente: questionário e entrevista estruturada.

Para permitir que os resultados desta pesquisa fossem validados, o questionário e a entrevista foram antes analisados pelo supervisor, colegas da área de

Administração e Gestão de Educação da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane e pelo próprio pesquisador para um enquadramento científico dos mesmos.

3.4 Procedimento para a recolha de dados

Para a recolha de dados, o autor desta pesquisa recebeu duas credenciais passadas pela Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, autorizando-o a realizar a pesquisa nas Escolas Primárias Completa “3 de Fevereiro” da cidade de Maputo e “29 de Setembro” de Marracuene (vide anexos 5 e 6)

A entrevista foi aplicada aos gestores de escolas, nomeadamente: dois directores de escolas, um director adjunto pedagógico e chefe de secretaria. O questionário foi aplicado aos restantes membros do Conselho de Escola, que são: representantes dos professores, dos funcionários administrativos, dos alunos e pais ou comunidade.

Durante o estudo, o autor deste trabalho assistiu, na EPC 29 de Setembro, uma reunião do Conselho de Escola convocada pelo director da escola (anexo 4), cuja agenda, era a eleição do presidente e Secretário do Conselho de Escola em virtude da indisponibilidade manifestada pelos anteriores titulares dos cargos.

Na EPC “3 de Fevereiro”, o encontro que o autor deste trabalho devia assistir foi adiado por falta do “*quórum*”.

Não foi possível entrevistar os presidentes dos Conselhos de Escolas das duas escolas. O presidente da EPC “3 de Fevereiro” por falta de tempo e da EPC “29 de Setembro”, por ser bastante novo no cargo, portanto, sem informação factual para fornecer a esta pesquisa.

3.5 Tratamento dos dados

Após a aplicação dos instrumentos deu-se procedimento à análise dos dados à luz das respostas dos participantes e do referencial teórico que subsidia este estudo.

A análise de dados consistiu no cruzamento das informações prestadas pelos diversos segmentos da comunidade escolar em relação a contribuição do Conselho de Escola na Gestão Democrática da escola básica.

Wolcott como citado em Vale (2004) revela três momentos fundamentais durante a fase de análise de dados: a descrição, análise e interpretação. A descrição corresponde à escrita de textos resultantes dos dados originais registados pelo investigador. A análise é um processo de organização de dados, onde se devem salientar os aspectos essenciais e identificar factores chave. Por último, a interpretação diz respeito ao processo de obtenção de significados e relações a partir dos dados obtidos.

A validação dos resultados foi feita através da triangulação dos dados obtidos nos questionários e nas entrevistas com o referencial teórico que subsidiou o estudo.

3.6 Constrangimentos encontrados

Durante o processo de pesquisa deparou-se com os seguintes constrangimentos:

- Indisponibilidade por parte dos entrevistados para fornecer informação, quer alegando falta de tempo quer por dificuldades de comunicação por parte de alguns representantes da comunidade.
- Não devolução dos questionários após o preenchimento.
- Limitações inerentes à escassez de bibliografia específica ou estudos relevantes relativamente à problemática em estudo.

A parte que segue, no quarto capítulo apresenta-se os dados e a sua análise.

CAPÍTULO 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O objectivo deste capítulo é apresentar o resultado da análise dos dados a partir dos pressupostos teóricos e da metodologia apresentados anteriormente.

Os dados foram colectados através da entrevista estruturada aos directores das escolas Primárias Completa “3 de Fevereiro” e “29 de Setembro” ao director adjunto pedagógico da EPC “29 de Setembro” e ao chefe da secretaria da EPC “3 de Fevereiro” e através do questionário aos restantes membros do Conselho de Escola.

Esses dados foram analisados com recurso às Tecnologias de Informação e Comunicação para os dados dos questionários apresentados em tabela e descritivas para os dados das perguntas abertas e das entrevistas.

Para o efeito, foram usados métodos quantitativos para os dados numéricos e qualitativos para os não numéricos.

Todavia, porque a pesquisa é predominantemente qualitativa, os dados foram analisados sob forma interpretativa através de categorização em padrões, que produziram sínteses narrativas descritivas.

Conforme referido, o objectivo desta pesquisa é analisar, comparativamente o papel do Conselho de Escola na gestão democrática da Educação básica, tomando como exemplo as experiências das Escolas Primárias Completas “3 de Fevereiro” e “29 de Setembro” de Marracuene, buscando responder as seguintes perguntas:

- Como têm funcionado os Conselhos de Escolas em estudo, de modo a garantirem uma gestão democrática das próprias escolas?
- Que lições de funcionamento dos Conselhos de Escola, dentro dos princípios da gestão democrática, as escolas em estudo nos podem dar?

Assim, o capítulo apresenta, no primeiro momento, a análise e discussão dos resultados dos questionários e entrevistas por escola e, no segundo momento, a análise comparativa dos dois Conselhos de Escolas.

4.1 Análise dos resultados do Conselho da EPC “3 de Fevereiro”

4.1.1 Composição e funcionamento do Conselho da EPC “3 de Fevereiro”

A tabela 4.1, mostra a composição do Conselho de Escola EPC “3 de Fevereiro

Nº	Designação	Homens	Mulheres	HM
1	Professores	03	05	08
2	Funcionários	0	02	02
3	Alunos	0	0	0
4	Pais	5	6	11
5	Total			21

Tabela 4.1: Composição do Conselho da EPC “3 de Fevereiro”

De acordo com a tabela 4.1, o Conselho de Escola é composto por 21 membros. Ainda na mesma tabela, pode-se observar que os representantes dos alunos não fazem parte do Conselho de Escola.

Segundo a direcção da escola os alunos foram excluídos do Conselho de Escola, porque ainda não possuem maturidade psíquica para discutir e decidir sobre os assuntos tratados naquele órgão.

Outra razão avançada para a exclusão dos representantes dos alunos no Conselho de Escola prende-se com o horário (17.00 horas) das reuniões do Conselho da Escola que, de acordo com a directora da escola, não é apropriado para os alunos.

Neste contexto, considerando que o Conselho de Escola é um espaço público, onde os representantes da comunidade escolar e do Estado disputam, negociam e ao mesmo tempo, compartilham a responsabilidade pela materialização dos objectivos da escola, pode-se depreender que a exclusão dos alunos naquele órgão, representa uma violação do princípio da pluralidade previsto no artigo 10 do Diploma Ministerial nº 46/2008 de 14 de Maio.

Portanto, vale ainda destacar que a Escola não cumpriu a norma da constituição do C.E. pois os representantes dos alunos não foram integrados no Conselho de Escola.

É importante ainda lembrar que quando se fala de gestão democrática da Escola, encontra-se implícito a participação e envolvimento dos professores e alunos.

A respeito deste assunto, Barroso (1998), como citado em Westrupp (2003), refere que a participação dos alunos na gestão da escola é uma condição essencial para a própria aprendizagem. Por isso, é preciso reconhecer aos alunos o direito de interferirem na organização da sua própria actividade, na companhia dos outros segmentos que compõem o C.E., no respeito das competências próprias e ajustado à sua idade.

No caso em análise, pode-se afirmar que a escola não criou as condições necessárias para a participação do segmento dos alunos no Conselho de Escola.

4.1.2 Periodicidade das reuniões do Conselho da EPC “3 de Fevereiro”

De acordo com o artigo 11 do Diploma Ministerial nº 46/2008 de 14 de Maio, o Conselho de Escola deve reunir-se, pelo menos, três vezes por ano, devendo, no início de cada ano lectivo, apresentar à Assembleia Geral da Escola o relatório das actividades desenvolvidas no ano anterior e o plano de actividades referente ao ano em curso.

Assim, a tabela 4.2 apresenta dados relacionado com as reuniões do C.E. realizadas em 2011

1	Nº da reunião	1ª Reunião:	2ª Reunião:	3ª Reunião
2	Data da realização da reunião	30/01/2011	15/2/2011	14/8/2011
3	Nº participantes	15	17	13
4	Agenda	Proposta para a pintura das salas de aulas	Apresentação das cotações adicionais pela comissão de manutenção das infra-estruturas	Informação sobre o ponto da situação dos pedidos de apoio
5	Natureza da reunião	Consulta	Consulta/deliberação	Consulta/deliberaçã

				o
6	Documento comprovativo da reunião	Acta	Acta	Acta

Tabela 4.2: N° de reuniões do Conselho de Escola realizadas em 2011 na EPC “3 de Fevereiro”

Na tabela 4.3 apresenta-se dado relacionado com as reuniões do C.E. realizadas no 1º trimestre de 2012

1	N° de Reunião	1ª Reunião	2ª Reunião	3ª Reunião
2	Data	29/2/2012	28/4/2012	_____
3	N° participantes	20	14	_____
4	Agenda	Plano de actividades para 2012; Rescisão do contrato com a empresa que explora cantina escolar	Baixo aproveitamento no 3º Ciclo	_____
5	Natureza da reunião	Deliberação	Deliberação	_____
6	Documento comprovativo	Acta	Acta	_____

Tabela 4.3: N° de reuniões do Conselho de Escola realizadas no 1º trimestre de 2012

Observando as tabelas 4.2 e 4.3, verifica-se que no ano de 2011, o Conselho de Escola reuniu-se pelo menos três vezes, neste caso, o número mínimo exigido pela legislação.

Porém, se é verdade que a escola tem cumprido com o número de reuniões, a preocupação coloca-se ao nível dos assuntos tratados nessas reuniões, pois das cinco reuniões apenas uma é que abordou assuntos de natureza pedagógica e as restantes são de carácter geral. Do mesmo modo, não há evidências de que o Conselho de Escola apresenta à Assembleia Geral da Escola o relatório das

actividades desenvolvidas no ano anterior e o seu plano de actividades, conforme previsto no manual de apoio aos Conselhos de Escola.

Assim, a partir da análise da agenda das reuniões do Conselho de Escola, o estudo identificou a sobrevalorização dos assuntos gerais em detrimento dos pedagógicos.

Esta constatação conduziu-nos a supor que os membros do Conselho de Escola não estão preparados para discutir assuntos de natureza pedagógica (Medeiros & Oliveiras, 2008).

Assim sendo, o Conselho de Escola poderá estar a contribuir de forma limitada no desenvolvimento da instituição, uma vez não ser sistemática a discussão dos assuntos de natureza pedagógica.

Portanto, não basta o Conselho reunir-se regularmente é necessário assegurar que os assuntos discutidos possam conduzir a melhoria na qualidade de ensino.

No que tange à duração do mandato dos membros do Conselho de Escola, o Diploma Ministerial nº 46/2008 estabelece dois anos renováveis uma vez. A mesma legislação abre espaço para a substituição dos membros do C.E. em casos de impedimento do cumprimento do mandato.

No seguimento da Legislação acima referida, o estudo verificou que muitos membros não cumprem com os seus mandatos, pois são substituídos, uma vez que desaparecem alegadamente por razões profissionais. Aliás o autor deste trabalho testemunhou o adiamento do encontro do Conselho de Escola por falta do quórum para o Conselho de Escola poder reunir-se e deliberar.

A dificuldade de reunir os membros do Conselho de Escola foi classificada pela directora da escola como um dos maiores desafios deste órgão, por exemplo, a 3ª reunião do Conselho de Escola realizada no dia 14/08/2011, não tinha quórum (vide tabela 4.2). Este facto pode ser um indicativo da fraca participação dos membros do C.E nas actividades do mesmo, e, por consequência, na fragilidade da gestão democrática da escola.

Muitas vezes, a população, no lugar de se envolver nos Conselhos de Escola, mostra-se mais preocupada na sua própria sobrevivência e como consequência relega para o segundo plano a sua participação nos processos democráticos no geral e dos Conselhos de Escola em particular.

De referir que a fraca participação da população nos processos democráticos não se faz sentir apenas a nível de escolas, pois, Mazula (2006), na sua obra Moçambique - Democracia e Participação Política refere que depois de uma participação de 87% dos eleitores inscritos nas primeiras eleições gerais realizadas em 1994, nas eleições de 1999 registou-se uma abstenção de 33% e as eleições de 2004 deram lugar a uma abstenção de mais de 60%.

Portanto, os elevados índices de absentismo que caracterizaram as eleições gerais em 1999 e 2004 pode significar a fragilidade do nosso processo democrático, em geral e na escola em particular.

4. 1.3 Participantes da pesquisa na EPC “3 de Fevereiro”

Na tabela 4.4 pode se observar a distribuição da amostra pelos diferentes segmentos do Conselho de Escola.

Nº	Participantes	População	Amostra	% da amostra
1	Professores	08	1	12,5%
2	Funcionários	02	1	50%
3	Alunos	0	0	0
4	Pais	11	3	27,3%
5	Total	21	5	23,8%

Tabela 4.4: Participantes da pesquisa

Na EPC “3 de Fevereiro” participaram na pesquisa 05 pessoas das 21 que constituem o Conselho de Escola, o que corresponde a 23,8% da população estudada.

Conforme foi referido na secção 4.1.1, o segmento dos alunos não integra o Conselho de Escola.

A participação dos membros do C.E., por segmentos, destaque vai para o dos funcionários administrativos com uma participação de 50% e os restantes situam-

se a abaixo de 50%. Não obstante o autor ter-se reunido com a direcção da escola para esta sensibilizar os membros do Conselho de Escola, no sentido de colaborar nesta pesquisa, a verdade é que poucos devolveram os questionários.

4.1.4 Nível de escolaridade dos membros do Conselho da EPC “3 de Fevereiro”

A tabela 4.5 mostra o nível académico por segmento dos membros do Conselho de Escola.

Designação	Sem Nível	Básico	Médio	Superior
Professores	0	0	0	2
Funcionários	0	0	0	0
Pais	0	0	0	3
Alunos	0	0	0	0
Total	0	0	0	5

Tabela 4. 5: Nível de escolaridade dos membros do Conselho da EPC “3 de Fevereiro”

Segundo a tabela 4.5, todos os 05 participantes nesta pesquisa possuem o nível superior. Este facto, constitui um bom indicador, do ponto de vista de conhecimentos gerais para exercer a função e, conseqüentemente, o acto democrático. Todavia, não basta possuir conhecimentos, pois é importante que os mesmos tenham acesso às informações inerentes ao funcionamento do C.E. para que a sua participação seja efectiva (Ciseki, 1998 como citado em Luce & Medeiros, 2008).

4. 1.5 Duração do mandato dos membros do Conselho da EPC “3 de Fevereiro”

Uma das premissas da democracia é o cumprimento das normas, neste caso, o mandato dos membros do Conselho de Escola que se reflecte na alternância do poder. No caso do Conselho de Escola, o artigo 11 do Diploma Ministerial nº 46/2008, fixa o mandato dos membros em dois anos consecutivos, renovável uma vez.

Assim, dos 05 participantes na pesquisa 02 são membros há menos de dois anos e 03, o são há mais de 3 anos, o que supõe estarem a cumprir o seu segundo

mandato. Nesse sentido, os dados mostram alguma regularidade nos processos eleitorais, o que tratando-se de uma escola é positivo, pois os alunos muito cedo poderão aprender o jogo democrático.

4.1.6 Processo de escolha dos membros do Conselho da EPC “3 de Fevereiro”

A tabela 4.6 mostra o número dos membros do Conselho de Escola eleitos e indicados

Nº participantes	Eleitos	Indicados
05	2	3

Tabela 4.6: Processo de escolha para membros do conselho da EPC “3 de Fevereiro”

A análise dos dados referentes ao processo de escolha dos membros do Conselho de Escola permite evidenciar que há uma divergência entre os entrevistados a respeito do processo de escolha utilizada pela escola. Essa divergência pode ser percebida nos posicionamentos assumidos pelos participantes.

Assim, dos 05 participantes na pesquisa 03, disseram ter chegado ao posto de membro do Conselho de Escola por meio de indicação pela direcção e dois por meio de eleição.

Refira-se que quando a escolha é por indicação, geralmente a direcção escolhe pessoas que estão próximas a ela, desconsiderando a concorrência que supõe a eleição por voto secreto.

Aliás, a escolha dos membros por indicação não é a forma de inserção dos representantes dos Conselhos de Escola prevista na legislação educacional moçambicana em particular e da literatura internacional, em geral.

Essa contradição sobre a forma de escolha dos representantes do Conselho de Escola observada na Escola Primária “3 de Fevereiro” pode sugerir uma situação na qual a gestão democrática pode estar a ser fragilizada ao desconsiderar um princípio importante da gestão democrática. Aliás, Werle (2003), como citado em Luiz e Conti (s/d), enfatiza que a escolha dos membros do Conselho de Escola

deve ser a partir da eleição por voto directo e secreto. O mesmo autor acrescenta ainda que na ausência da eleição por voto secreto não se pode falar de um verdadeiro processo de gestão democrática.

Nesse sentido, se reflectirmos sobre o que dizem os participantes, pode-se concluir que a instituição não utiliza os mecanismos de uma gestão democrática, como eleição, para promover as escolhas dos representantes do seu Conselho.

A partir desta constatação, pode-se afirmar que a EPC “3 de Fevereiro” está a violar o preceituado no número 3 do artigo 13, do Diploma Ministerial nº 46/2006, que preconiza a eleição por voto secreto.

Aliás, num esforço do Governo para introduzir os princípios básicos da democracia aos mais jovens, o Ministério da Educação, através do despacho Ministerial de 3 de Novembro de 2009, publicado no Boletim da República nº 12 de 24 de Março de 2010, determinou que a eleição do representante dos alunos no Conselho de Turma, assim como a eleição do chefe de grupo, do chefe das comissões e do chefe da turma em todas instituições de ensino geral, técnico profissional, formação de professores e alfabetização e educação de adultos deve ser por voto secreto.

A medida do Ministério da Educação reveste-se de muita importância quando enquadrada no contexto de educação para cidadania, pois quanto mais cedo as crianças e jovens iniciarem o jogo democrático, o país pode, a médio prazo, consolidar o processo democrático.

De referir que a indicação e não a eleição por voto secreto dos membros do C.E entra também em contradição com o procedimento seguido pelo Gramsci em relação aos comissários de fábrica que eram eleitos por sufrágio universal por todos os trabalhadores no próprio lugar de trabalho.

4. 1.7 Formas de tomada de decisões no Conselho da EPC “3 de Fevereiro”

Segundo Gohn (2001), o Conselho de Escola sendo um espaço público, as suas decisões devem ser tomadas por todos após uma discussão com todos os

segmentos. No contexto do presente estudo, era importante saber a partir dos seus membros, a maneira como as decisões eram tomadas a nível do Conselho de Escola.

Assim, os participantes na sua totalidade, afirmaram que as decisões são tomadas por todos os membros. Contudo, para este estudo, não basta que as decisões sejam tomadas por todos os membros, é importante que sejam criadas as condições de participação, para que, efectivamente, todos tenham a liberdade de tomar decisões após a discussão no conselho.

4.1.8 Principais acções desenvolvidas pelo Conselho de Escola

O Conselho de Escola deve permitir a utilização de novas formas de Gestão através de um modelo de administração colectiva em que todos podem e devem participar nas actividades, discutindo aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros da escola.

Werle (2003), como citado em Silva e Neto (2007), refere que o Conselho de Escola é constituído por pessoas diferentes entre si, mas que reúnem-se para solucionar problemas e desenvolver actividades que contribuam para o desenvolvimento da escola.

Assim, em relação a questão sobre a importância das actividades desenvolvidas pelo Conselho de Escola, todos os participantes afirmaram que no exercício do seu mandato, o Conselho de Escola tem desenvolvido várias actividades, dentre elas a elaboração dos regulamentos internos, reabilitação das infra-estruturas, além de servir de elo de ligação entre a escola e comunidade.

4.1.9 Participação do Conselho de Escola na planificação das actividades da escola e nas acções de capacitação

Alguns pesquisadores que se debruçam sobre a gestão escolar, dentre eles, Luck (2006) e Gramsci, são unânimes em afirmar que sem participação não há democracia e que sem democracia não há participação.

Nesse sentido, em relação a participação dos membros do Conselho de Conselho na planificação das actividades desenvolvidas pela Escola, os participantes na sua

totalidade afirmaram que têm participado regularmente no processo de planificação das actividades.

Os mesmos, disseram ainda que se sentiam preparados para exercer a sua actividade de membro do Conselho de Escola.

Não obstante os participantes mostrarem-se satisfeitos pela sua participação na planificação das actividades, um dado que nos chama a atenção prende-se com facto de que todos nunca participaram em nenhuma acção de capacitação organizada pela escola.

Nesse contexto, se aceitarmos que o Conselho de Escola é um órgão constituído por vários segmentos, onde os membros possuem experiências profissionais diferentes, a falta de acções de capacitação para os membros pode contribuir para o enfraquecimento do Conselho e também para a fragilização da Gestão Democrática.

Aliás, para Medeiros e Oliveiras (2008), a falta de preparação dos membros do Conselho de Escola, faz com que os reais problemas da escola, como a baixa qualidade do ensino, a deficiente avaliação, a baixa qualificação dos professores, a falta de envolvimento da comunidade, etc., nunca sejam discutidos nas reuniões do Conselho de Escola.

A preocupação pela qualidade dos assuntos discutidos nas reuniões do Conselho de Escola ainda aumentou quando os participantes apontaram como exemplo das decisões tomadas pelo Conselho de Escola e implementadas pela escola ao longo deste mandato, a reabilitação das casas de banho, pintura e apetrechamento de salas de aulas, assim como a organização da biblioteca, portanto sem referência à questões de natureza pedagógica.

4.1.10 Grau de satisfação dos participantes em relação ao funcionamento e colaboração da escola com o Conselho de Escola

No que refere ao grau de satisfação dos participantes em relação ao funcionamento e colaboração com a escola, os participantes na sua totalidade mostraram-se satisfeitos pela forma como o Conselho de Escola funciona e se

relaciona com a direcção da escola. Refira-se que os membros, não só participam na planificação das actividades da escola, como também têm o direito de contribuir com o seu saber para o crescimento e desenvolvimento da escola.

Os participantes ainda destacaram a boa colaboração entre a escola e o Conselho de Escola na gestão dos fundos alocados à escola. Esse posicionamento assumido por 04 dos 05 participantes é, no nosso entender, importante, pois pode contribuir para melhorar as relações da comunidade escolar com a escola.

4. 1. 11 Análise das entrevistas realizadas na EPC “3 de Fevereiro”

Com o objectivo de identificar as percepções dos participantes a respeito do papel do Conselho de Escola na Gestão Democrática de Educação e de suas possíveis implicações, o director da escola e chefe da secretaria foram submetidos a uma entrevista do tipo estruturado. Assim, os dois entrevistados, para este trabalho, são designados por informante “A”.

Durante a entrevista foram abordados vários temas com destaque para: funções, importância e actividades desenvolvidas pelo Conselho de Escola; implementação pela escola das decisões tomadas pelo Conselho de Escola; e sugestão de mudanças para melhorar o funcionamento do Conselho de Escola.

Assim, a questão sobre a importância do Conselho de Escola, a nossa fonte afirmou tratar-se de um órgão importante, que ao colaborar com a escola facilita a resolução de problemas de natureza pedagógico, financeiro e administrativo. Ainda de acordo com a mesma fonte, os pais ao participar nas actividades da escola, podem identificar problemas no funcionamento da escola no geral, assim como do aproveitamento pedagógico dos alunos e sugerir medidas para os ultrapassar.

No que refere a questão sobre as actividades que o Conselho de Escola desenvolve na escola, o informante “ A” apontou a assistência as aulas e gestão conjunta do fundo de apoio directo às escolas. Mesmo assim, não está claro se as

assistências as aulas resultam de uma planificação conjunta e regular, ou se acontecem quando se identifica um problema numa determinada turma.

A nossa fonte mostrou-se ainda satisfeita pelo grau de implementação pela escola das decisões tomadas pelo Conselho de Escola. Para sustentar a sua satisfação deu exemplos de algumas decisões implementadas pela escola, nomeadamente, a actualização do regulamento interno da escola que resultou na proibição aos alunos de se fazerem as salas de aulas com os telefones celulares como a que maior impacto teve nos últimos anos. Referiu-se também a colecta de fundos para a pintura de salas de aulas, assim como a decisão de rescindir o contrato de exploração da cantina escolar e abertura do concurso para o apuramento do novo agente. Como se pode observar trata-se de acções de natureza administrativa e a questão é: porquê o Conselho de Escola não discute assuntos de natureza pedagógica se a performance dos alunos não é dos melhores?

Esta discussão, encontra suporte nas formulações do Medeiros e Oliveira (2008), quando afirma que as limitações do Conselho de Escola podem ser fruto da fraca preparação dos seus membros. No caso do Conselho da Escola Primária 3 de Fevereiro os seus membros nunca se beneficiaram da capacitação que pudesse qualificá-los a discutir assuntos de natureza pedagógica.

Em relação as mudanças com vista a melhorar o funcionamento do Conselho de Escola, a nossa fonte, sugeriu que o conselho de escola fosse considerado um órgão consultivo. Lembre-se que o Diploma Ministerial nº 46/2006, considera o Conselho de Escola o órgão máximo da escola com funções de (i) ajustar as directrizes e metas estabelecidas a nível central e local, à realidade da escola; e (ii) garantir a gestão democrática, solidária e co-responsável. Nesta discussão, o informante” A “questiona a eficácia deste órgão, numa situação em que o mesmo se reúne apenas três vezes por ano. Outra inquietação do nosso informante prende-se pelo facto do presidente do C.E. não prestar contas na estrutura do MINED.

Assim, se reflectirmos sobre o enquadramento do C.E., nas escolas básicas, verifica-se que este é considerado órgão máximo da escola, e é presidido por um presidente, que é diferente do director da escola, embora a responsabilidade pela

direcção, coordenação, planificação e controlo da escola, bem como a obrigação de cumprir as leis, despachos e instruções superiores seja do director.

Desta constatação pode-se depreender que, as funções do C.E., como órgão máximo, entram em contradição com as atribuições do director da escola. Nesse sentido, o director da escola, sendo a entidade que responde na cadeia da hierarquia do MINED é óbvio que poderá não implementar uma decisão tomada pelo C.E, se a mesma colocar em risco a sua função.

4.2 Apresentação e análise dos resultados do Conselho da EPC “29 de Setembro”

4.2.1 Composição e funcionamento do Conselho da EPC ” 29 de Setembro”

A tabela 4.7, mostra a composição do Conselho da EPC “29 de Setembro”

Nº	Designação	Homens	Mulheres	HM
1	Professores	03	02	05
2	Funcionários	01	01	02
3	Alunos	02	03	05
4	Pais	04	03	07
5	Total			19

Tabela 4.7: Composição do Conselho da EPC ” 29 de Setembro”

A tabela 4.7 ilustra a composição do Conselho da Escola Primária “29 de Setembro”, num total de 19 membros, portanto em conformidade com o Diploma Ministerial nº 46/2008, de 14 de Maio. Observando a composição do conselho de Escola, nota-se a integração de todos os representantes dos segmentos na proporção prevista no artigo 10 do Diploma Ministerial acima referido.

Nesse sentido, pode-se afirmar que o princípio de pluralidade na constituição do Conselho de Escola está assegurado o que constitui uma possibilidade da prática de gestão democrática na escola.

4.2.2 Periodicidade das reuniões do Conselho da EPC ” 29 de Setembro”

Nos termos do artigo 11 do Diploma Ministerial nº 46/2008 de 14 de Maio o Conselho de Escola deve reunir-se pelo menos três vezes por ano, devendo no início de cada ano lectivo, apresentar à Assembleia Geral da Escola o relatório das actividades desenvolvidas no ano anterior e o plano de actividades referente ao ano em curso.

Assim a tabela 4.8 apresenta dados relacionados com as reuniões realizadas pelo Conselho de Escola no ano de 201

1	Nº da reunião	1ª Reunião:	2ª Reunião:	3ª Reunião
2	Data da realização	14/01/2011	16/04/2011	14/8/2011
3	Nº participantes	16	14	14
4	Agenda	Elaboração do plano de actividades Preparação da abertura do ano lectivo Diversos	Instalação da corrente eléctrica nas salas para introdução do curso nocturno; Manutenção das casas ocupadas pelos professores; Diversos	Como manter a segurança na escola; Construção de mais salas de aulas com material convencional; Diversos
5	Natureza da reunião	Consulta	Consulta/deliberação	Consulta/deliberação
6	Documento comprovativo da reunião	Acta	Acta	Acta

Tabela 4.8: N° de reuniões do Conselho de Escola realizadas em 2011

Na tabela 4.9 apresenta-se dado relacionados com as reuniões realizadas pelo Conselho de Escola no 1º semestre de 2012.

	N° da reunião	1ª Reunião	2ª Reunião	3ª Reunião
2	Data da realização	11/01/2012	15/05/2012	_____
3	N° participantes	20	14	_____
4	Agenda	Elaboração do plano de actividades; Preparação da abertura do ano lectivo; Diversos	Eleição do novo Presidente e Secretário do Conselho da Escola; Preparação da reunião da divulgação do aproveitamento pedagógico do 1º Trimestre; Diversos	_____
5	Natureza da reunião	Consulta	Deliberação	_____
6	Documento comprovativo	Acta	Acta	_____

Tabela 4.9: N° de reuniões do Conselho de Escola realizadas no 1º trimestre de 2012

As tabelas 4.8 e 4.9, ilustram a periodicidade das reuniões anuais do Conselho de Escola. Neste caso, a escola tem cumprido com o número das reuniões previstas no artigo 11 do Diploma Ministerial nº 46/2008, de 14 de Maio.

Todavia, a questão não se coloca ao nível do cumprimento do número de reuniões, mas sim da natureza dos assuntos discutidos nessas reuniões.

Assim, observando a agenda dos encontros realizado pelo Conselho de Escola, em 2011 e primeiro trimestre de 2012, pode se constatar que este órgão discutiu mais assuntos de natureza administrativa, relegando para o segundo plano as questões pedagógicas, o que até certo ponto, pode denotar a falta de preparação dos seus

membros para lidar com assuntos pedagógicos. Aliás Medeiros e Oliveiras (2008), destacam que a falta de preparação dos membros do Conselho de Escola reflectem-se nos assuntos discutidos nas reuniões do C.E, que são de carácter geral.

Nessa linha de pensamento, pode-se concluir que o Conselho da EPC “29 de Setembro” poderá não estar preparado para desempenhar cabalmente as suas funções.

Em relação ao mandato dos membros do Conselho de Escola, a legislação atinente aos Conselhos de Escola estabelece dois anos renováveis uma vez e nos casos de impedimento do cumprimento do mandato pelos mesmos, por vários motivos, estes podem ser substituídos. No caso do Conselho de Escola Primária “29 de Setembro”, o estudo notou a existência de várias substituições dos membros do Conselho de Escola, ao longo do mandato, pois muitos aceitam o cargo, mas quando se apercebem que não são remunerados, deixam de exercer a sua função, até que sejam substituídos nos termos previsto no regulamento.

Aliás, o autor deste trabalho assistiu a um encontro do Conselho de Escola, para eleger o presidente e secretário, porque os anteriores titulares dos cargos não era localizados.

Portanto, é um facto, que a função de membro de Conselho de Escola é exercida em forma de cidadania e voluntariado, contudo, neste momento em que tudo tem preço, por causa de elevado custo de vida, os membros começam a condicionar a sua participação no C.E, ao pagamento de subsídios.

Perante estas evidências, impõe-se saber como tornar o posto de membro do Conselho de Escola atraente, principalmente para o segmento dos pais. Refira-se que a percepção da comunidade em relação ao Conselho de Escola, é de ser uma estrutura imposta de cima e não um espaço de participação com vista a melhoria da qualidade do ensino dos seus filhos.

4.2.3 Participantes da pesquisa na EPC “29 de Setembro”

A tabela 4.10 mostra a distribuição da amostra por diferentes segmentos do Conselho de Escola.

Nº	Participantes	População	Amostra	% da amostra
1	Professores	05	04	80
2	Funcionários	02	02	100
3	Alunos	05	04	80
4	Pais	07	03	42,9
5	Total	19	13	68,4

Tabela 4.10: Participantes da pesquisa da EPC ” 29 de Setembro”

Na EPC “29 de Setembro”, participaram na pesquisa 13 pessoas dos 19 que constituem o Conselho de Escola, o que corresponde a 68,4%.

Todos os segmentos previstos no Regulamento do funcionamento do Conselho de Escola participaram na pesquisa, diferentemente da EPC “3 de Fevereiro”.

Assim, por segmento há a destacar o grupo dos funcionários administrativos com uma participação de 100%, seguido dos grupos de professores e dos alunos, ambos com 80%. O grupo dos pais teve uma participação de 42,9%, portanto a mais baixa. O facto de a percentagem mais baixa dos participantes ser a dos pais, pode significar dificuldades, não só para a realização desta pesquisa, mas também da própria escola para se aproximar a comunidade escolar.

4.2.4 Nível de escolaridade dos membros do Conselho da EPC ” 29 de Setembro”

A tabela 4.11 mostra o nível de escolaridade dos constituintes do Conselho de Escola

Designação	Sem Nível	Básico	Médio	Superior
Professores	0	1	0	3
Funcionários	0	1	1	0
Pais	0	1	2	0
Alunos	4	0	0	0
Total	4	3	3	3

Tabela 4.11: Nível de escolaridade dos membros do Conselho da EPC ” 29 de Setembro”

Segundo a tabela 4.11, dos 13 participantes nesta pesquisa, 04 membros do segmento dos alunos não possuem nenhum nível académico reconhecido em Moçambique, 03 possuem nível básico, 03 são médio e 03 possuem nível superior.

Assim, dos 13 participantes, 07, correspondendo a 53,8% possuem nível académico até básico, portanto, o mais baixo. Nesse sentido, o facto de entre os membros do Conselho da Escola existir diferenças significativas nos níveis académicos, pode ter influência na dinâmica do funcionamento do Conselho de Escola, pois, os menos habilitados podem se sentir inibidos para intervir durante as reuniões.

Aliás, o autor deste trabalho participou na reunião do Conselho de Escola realizada no dia 15 de Maio, cuja agenda era a eleição do Presidente e Secretário do Conselho de Escola, em observância do nº 4 do artigo 11, tendo notado pouco protagonismo por parte do segmento dos alunos e pais.

No decurso da reunião, o director da escola, que convocou e presidiu o encontro (vide anexo 04), e o segmento dos professores monopolizaram o encontro e influenciaram o decurso das decisões tomadas.

Embora tenha sido eleito o representante da comunidade para o cargo de presidente do Conselho, pelo tempo que cada segmento utilizou no debate, foi possível verificar que os representantes dos pais e alunos são pouco participativos na vida da escola, daí a sua pouca influência nessa gestão democrática.

O baixo interesse da comunidade em participar como membro do C.E, pode estar relacionado com o seu nível académico que é baixo, por um lado e com a falta de estímulo financeiro, por outro, avaliar pela natureza das suas exigências.

A partir das evidências observadas no decurso da reunião do Conselho de Escola, pode-se concordar em parte com Drabach (2010), quando afirma que parte das

dificuldades do funcionamento dos Conselhos de Escola deve-se ainda à concentração do poder nas mãos do director da escola, em parte por culpa dos próprios representantes dos pais e comunidade que se distanciam das actividades do C.E, alegadamente por falta de estímulo e tempo.

4.2.5 Duração do mandato dos membros do conselho da EPC ” 29 de Setembro”

Em relação a questão há quanto tempo você é membro do Conselho de Escola, dos 13 participantes na pesquisa 12, afirmaram que são membros há menos de dois anos e apenas um em que está entre 2 a 3 anos. Os dados podem nos fazer pensar que os processos eleitorais, para eleição dos membros do Conselho de Escola são regulares, porém, o que tem acontecido é que os membros são constantemente substituídos em observância ao nº 4 do artigo 11 (impedimento por um período de um mês). Contudo, neste caso, pode-se considerar as mutações dos membros do Conselho de Escola, como positivo, se for para incutir nos alunos, o espírito de alternância do poder.

Contudo, aqui vale destacar que, as substituições constantes dos membros do Conselho de Escola não favorecem ao fortalecimento deste órgão, bem como da própria gestão democrática.

4.2.6 Processo de escolha dos membros do Conselho da EPC ” 29 de Setembro”

A tabela 4.12 mostra o número dos membros do Conselho de Escola eleitos e indicados.

Nº participantes	Eleitos	Indicados
13	11	2

Tabela 4.12: Processo de escolha para membros do conselho da escola
A análise sobre a forma de escolha dos representantes do Conselho de Escola permite-nos afirmar que na EPC “ 29 de Setembro”, há tendência para o cumprimento das normas de gestão democrática. A observação da norma pode ser

percebida nos posicionamentos assumidos pelos participantes nesta pesquisa e reflectidos na tabela nº 4.12.

Dos 13 participantes na pesquisa, 11 afirmaram ter chegado ao cargo de membro do Conselho de Escola por meio de eleição e os restantes dois por indicação, uma vez serem membros da direcção da escola.

Se reflectirmos sobre o que dizem os participantes, pode-se supor que a escola utiliza os mecanismos de uma gestão democrática como a eleição, para promover as escolhas dos representantes do Conselho de Escola.

Porém, embora em menor escala, alguns membros foram indicados, o que revela a violação das normas que regulam a constituição dos Conselhos de Escola, no número 3 do artigo 13, do Diploma Ministerial nº 46/2006.

É de destacar que a indicação dos membros do C.E. entra, também, em contradição com o procedimento seguido pelo Gramsci em relação aos comissários de fábrica, que eram eleitos por sufrágio universal por todos os trabalhadores, no próprio lugar de trabalho.

4.2.7 Formas de tomada de decisões no Conselho de Escola

Em relação a maneira como as decisões são tomadas a nível do Conselho de Escola, dos 13 membros participantes nesta pesquisa 10, correspondendo a 76,9%, responderam que as decisões são tomadas por todos, 02, correspondendo a 15,4%, afirmaram que são tomadas pelo presidente e 01 não se pronunciou.

4.2.8 Principais acções desenvolvidas pelo Conselho de Escola

Conforme foi referido, Werle (2003), como citado em Silva e Neto (2007), considera o Conselho de Escola um órgão constituído por pessoas que, embora diferentes entre si, reúnem-se para solucionar problemas e desenvolver actividades que contribuem para o desenvolvimento da escola.

Relativamente as acções desenvolvidas pelo Conselho de Escola, os participantes nesta pesquisa afirmaram que, ao longo do mandato, desenvolveram várias actividades com destaque para a promoção da cooperação entre diferentes

segmentos do Conselho de Escola, aprovação e implementação do plano anual de actividades assim como a reabilitação de salas de aulas e casas de banho.

4.2.9 Participação do Conselho de Escola na planificação das actividades da escola e nas acções de capacitação

Partindo das actividades desenvolvidas pelo Conselho de Escola, havia necessidade em conhecer o grau de participação do mesmo no processo de planificação das actividades da escola.

Assim, dos 13 participantes na pesquisa, 08, correspondendo a 61,5%, afirmaram que os membros participam na planificação das actividades, 01, correspondendo a 7% afirmou que os membros não participam.

É importante destacar igualmente que existem 4 participantes, correspondendo a 30,7% que não se pronunciaram sobre a sua participação nas acções de planificação das actividades. Isso pode ser indicativo da ausência desses membros no processo de planificação e reforça a ideia segundo a qual há pouca participação da comunidade nas actividades desenvolvidas pelo C.E.

Se reflectirmos sobre a fraca participação da comunidade nas actividades do C.E, isso pode significar pouco poder de intervenção da comunidade na gestão democrática da escola e isto contrasta com o tipo de participação que ocorria nos Conselhos de Fábrica no período de Gramsci.

Refira-se que a experiência dos Conselhos de Fabrica foi importante para o surgimento dos Conselhos de Escolas como ferramenta de gestão democrática.

Contudo, como tem acontecido em relação a outras funções, as pessoas são confiadas a alguns cargos ou funções e por, falta de preparação experimentam algumas dificuldades e neste estudo era importante saber se os participantes nesta pesquisa “achavam”- se preparados para desempenhar as funções de membro do Conselho de Escola”.

Nesta questão, os participantes em número de 08, afirmaram que se sentem preparados, 01 afirmou não estar preparado e os restantes 04, não se pronunciaram.

Quanto à participação dos membros do Conselho de Escola nas acções de capacitação, dos 13 participantes, apenas 02, correspondendo a 15,9% afirmaram ter participado uma vez, numa acção de capacitação, 07 correspondendo a 53,8% disseram que nunca beneficiaram da capacitação e 04 não se pronunciaram, demonstrando dessa forma que existem membros que não participam nas actividades do C.E.

Se reflectirmos sobre o que dizem os participantes nesta pesquisa, pode-se concluir que a maioria dos membros do C.E. nunca participou em nenhuma acção de capacitação. A falta de acções coordenadas de capacitação pode condicionar a dinâmica do funcionamento deste órgão, aliás, como refere Medeiros e Oliveira (2008) as limitações do Conselho de Escola, podem ser fruto da falta ou fraca preparação dos seus membros.

Relacionado com as competências do Presidente do Conselho de Escola, MEC (2008), refere que ele é responsável pelo cumprimento das decisões tomadas pelo Conselho de Escola.

Desse modo, a questão relacionada com o “grau de implementação pela escola das decisões tomadas pelo Conselho de Escola”, dos 13 participantes a esta pesquisa, 08 correspondendo a 61,5% afirmaram que as decisões tomadas pelo Conselho de Escola são implementadas e como exemplos referiram-se a electrificação de seis salas de aulas e a colecta de fundos para o pagamento do guarda.

Contudo, 01 participante distanciou-se dos colegas ao afirmar que as decisões tomadas pelo Conselho de Escola não são implementadas. Há ainda a destacar 04 participantes, correspondendo a 30,7% que não se pronunciaram, o que supõe que eles como membros do C.E, não participam nas actividades desenvolvidas pelo C.E.

4.2.10 Grau de satisfação dos membros em relação ao funcionamento e colaboração da escola com o Conselho de Escola

Para os objectivos desta pesquisa era importante conhecer o grau de satisfação dos membros do C.E em relação ao funcionamento do Conselho de Escola.

Assim, dos 13 participantes na pesquisa 09, correspondendo a 69,2% estão satisfeitos com o funcionamento do C. E., uma vez que a tomada de decisão, ocorre depois da discussão do assunto por parte dos membros.

Outro motivo da satisfação dos membros do C.E. deve-se ao bom relacionamento entre a direcção e o Conselho de Escola na gestão dos fundos alocados a escola.

4.2.11 Análise das entrevistas realizadas na EPC “29 de Setembro”

Na EPC “29 de Setembro” participaram na entrevista o director e o chefe da secretaria da escola que, para efeitos deste trabalho, são designados por informante “B”.

Durante a entrevista foram contemplados vários temas com destaque para: funções, importância e actividades desenvolvida pelo Conselho de Escola; implementação pela escola das decisões tomadas pelo Conselho de Escola e sugestões de mudanças para melhorar o funcionamento do órgão.

Em relação a questão sobre a importância do Conselho de Escola, o informante “B”, afirmou que o Conselho de Escola por ser uma direcção alargada, conhecedora do programa traçado a nível superior, procede o seu reajuste, adaptando-o a realidade local. Sua importância ganha maior expressão quando colabora com a escola em diferentes áreas, desde a pedagógica, financeira e administrativa. Outra importância de acordo com a mesma fonte é de servir de elo de ligação entre a escola e a comunidade na resolução dos problemas educacionais e sociais. O nosso informante referiu ainda que representantes dos pais no Conselho de Escola desempenham um papel importante quando se trata de resolver problemas que envolvem os seus filhos, pois eles melhor é que os conhecem.

A questão sobre as actividades que o Conselho de Escola desenvolve na escola, a fonte referiu que o Conselho de Escola, como órgão pluralista, desenvolve várias actividades destacando-se a planificação das actividades, sensibilização da comunidade para participar nas actividades da escola, reabilitação de salas de aulas, entre outras.

Contudo, apesar desses ganhos, nota-se ainda muitas ausências dos membros oriundos da comunidade alegadamente por falta de tempo.

É que os representantes dos pais, no lugar de se deslocar à escola para desenvolver as actividades relacionadas com o Conselho de Escola, priorizam as actividades de subsistências, ou quando se fazem à escola, exigem pagamento de subsídios.

Portanto, pelo acima exposto, o entendimento da comunidade em relação ao Conselho de Escola é de ser uma estrutura criada pelo governo que, não podendo ser só constituído por funcionários da escola, integra também a comunidade.

O posicionamento assumido pela nossa fonte, pode supor a falta de apropriação do Conselho de Escola por parte da comunidade, isto é, para ela o Conselho de Escola é um órgão criado pelo Estado e não um espaço de participação democrática.

Apesar disso, a nossa fonte mostrou-se satisfeito pelo grau de implementação pela escola das decisões tomadas pelo Conselho de Escola e, como exemplos, apontou a electrificação de seis salas de aula.

Com relação às mudanças com vista a melhorar o funcionamento do Conselho de Escola, o informante "B" apontou a necessidade de introduzir o subsídio para pagamento dos membros do Conselho de Escola, assim como, a distribuição dos manuais de apoio ao Conselho de Escola pelos membros para se auto formar, como forma de suprir a falta de acções de capacitação. A par dessas mudanças, a nossa fonte ainda sugeriu a introdução de alguns requisitos para se ser membro do Conselho de Escola, por forma a reduzir o absentismo e ausências que têm comprometido o funcionamento normal daquele órgão.

4.3 Análise comparativa dos Conselhos das EPC's "3 de Fevereiro" e "29 de Setembro"

A pesquisa previa aferir o papel do Conselho de Escola por meio de entrevista dirigida aos gestores e presidentes do Conselho das duas Escolas e questionário dirigido aos restantes membros do C.E.

Contudo, a pesquisa foi buscando caminhos alternativos durante o processo de colecta de dados ao deparar-se com alguns constrangimentos que foram decisivos na realização deste estudo.

Neste contexto, não foi possível recolher os questionários de todos os membros e entrevistar os presidentes do Conselho de Escola assim como recolher o mesmo número de amostra em cada estudo de caso.

Este facto, até certo ponto colocou algumas limitações nas comparações entre os dois C.E. contudo acauteladas nas análises e interpretações realizadas.

Assim, na tabela 4.13, é possível observar a distribuição da amostra por escola e segmento.

N ^o		Participante	População EPC 3 Fevereiro e EPC 29 Setembro	EPC 3 de Fevereiro	EPC 29 de Setembro	Total amostra das duas escolas	% da amostra
1	Questionários	Professores	13	1	04	5	38,4
2		Funcionários	04	1	02	3	75
3		Alunos	05	0	04	4	80
4		Pais	18	3	03	6	33,3
	Entrevistas	Gestores	a)	2	2	4	66,7
5	Total		40	7	15	22	55

Tabela 4.13: Participantes da pesquisa por escola e no geral

a) Os gestores de escolas já estão incluídos no total da população

Segundo a tabela 4.13, foram submetidos a entrevista estruturada quatro gestores sendo dois directores, um director adjunto pedagógico da EPC "29 de Setembro" e um chefe da secretaria da EPC "3 de Fevereiro". Responderam ao questionário 13 membros do C.E da EPC "29 de Setembro" e 5 da EPC "3 de Fevereiro".

A tabela 4.14, mostra a análise comparativa do funcionamento dos conselhos das EPC “3 de Fevereiro” e “29 de Setembro”

Nº	Aspecto comparado	Escola Primária Completa 3 Fevereiro	Escola Primária Completa 29 de Setembro	Análise
01	Ano da constituição do presente mandato	2010	2011	Trata-se de reestruturação, uma vez os mandatos iniciais terem sido constituídos em 2005 e 2002, nas EPC 3 de Fevereiro e 29 de Setembro, respectivamente.
02	Composição do Conselho de Escola	21 O Conselho de Escola não integra os representantes dos alunos e não está constituído conforme o Diploma Ministerial nº 46/2006. O princípio pluralista da constituição do conselho da escola foi violado.	19 O Conselho de Escola integra todos os representantes e está de acordo com o Diploma Ministerial nº 46/2006	As duas escolas possuem mais de 1500 alunos e por isso devem possuir o mesmo número de membros do conselho da escola. O C.E. da EPC 3 de Fevereiro foi constituído com base na legislação revogada
03	Número de reuniões realizadas em 2011	03 Segundo a agenda em três reuniões, não se discutiu nenhum assunto de natureza pedagógica	03 Segundo a agenda em três reuniões, não se discutiu nenhum assunto de natureza pedagógica	Os C.E. das duas escolas preocupam-se mais em discutir assuntos de carácter administrativo em detrimento dos pedagógicos.

04	Número de reuniões realizadas no 1º semestre de 2012	01	02	
05	Nível de participação dos membros nas reuniões realizadas em 2011	1ª reunião - 71,4% 2ª reunião - 80,9% 3ª reunião - 61,9%	1ª reunião – 84,2% 2ª reunião – 73,6% 3ª reunião – 73,6%	Os dados mostram alguma preocupação dos membros do Conselho de Escola em participar nas reuniões. Contudo, a questão é saber em que cada membro contribui para o funcionamento do conselho.
6	Nível de participação dos membros nas reuniões por segmento em 2011	Sem dados sistematizados	1º Reunião Professores - 18,8%; Funcionários- 12,5% Alunos -31,5% Pais – 37,5% 2ª Reunião Professores - 28,6% Funcionários - 7,1% Alunos – 21,4% Pais – 42,8% 3ª Reunião Professores – 35,7% Funcionários - 14.2% Alunos – 21,4% Pais – 28,6%	Embora os dados mostrem uma presença elevada dos pais nas reuniões do Conselho de Escola, no encontro que o autor desta pesquisa assistiu na EPC 29 de Setembro, observou muita passividade dos mesmos na discussão dos assuntos tratados. Além disso, os membros não tinham conhecimento da agenda da reunião, e, como consequência a participação foi fraca.
07	Percentagem dos membros do	Do total dos	Do total dos	Nos dois conselhos da escola há violação do

	Conselho de Escola eleitos e não indicados	participantes 40% foram eleitos pelo voto	participantes 84,6 foram eleitos pelo voto	regulamento da constituição dos conselhos de escola
08	Participação dos membros do C.E. nas acções de capacitação para o exercício da sua função	Nenhum membro do Conselho de Escola participou nas acções de capacitação	Do total dos membros, apenas 46,2% participou numa acção de capacitação	Conforme os dados, os programas de capacitação dos membros do Conselho de Escola são poucos e esta situação pode estar a condicionar o desempenho dos seus membros, principalmente os provenientes dos pais e comunidade
09	Tomada de decisão no Conselho da Escola	Todos os participantes disseram que as decisões são tomadas por todos	Todos os participantes disseram que as decisões são tomadas por todos	Segundo os dados, a tomada de decisão nas reuniões do Conselho de Escola é feita por todos os membros. Contudo, a questão é saber se essa tomada colectiva de decisão é fruto dos debates, ou se aos membros lhes são apresentados a solução para eles confirmar. Na reunião que o autor desta pesquisa assistiu na EPC “29 de Setembro”, notou uma participação passiva do segmento dos pais e alunos e maior influência do segmento dos professores.
	Nível de Implementação pela		Dos participantes, 61,5% afirmou	

10	escola das decisões tomadas pelo Conselho da escola	Sem dados	que as decisões são implementadas	
11	Nível de satisfação dos membros pela forma como o Conselho de Escola funciona	Todos os participantes mostram se satisfeitos pela forma como o C.E. funciona	Dos participantes, 69,2% mostram se satisfeitos pela forma como o C.E.	Os dados podem nos levar a uma ilusão de que o conselho de escola funciona bem, mas no nosso entender a falta de acções de capacitação, pode funcionar como limitante, pois os membros desconhecem parcialmente as funções do conselho da escola e, por conseguinte, não tem bases para exigir.
12	Nível de participação do Conselho de Escola na planificação das actividades da escola	Todos os participantes afirmaram que os membros participam na planificação das actividades da escola	Dos participantes, 61% afirmou que os membros participam na planificação das actividades da escola.	E importante diferenciar a presença com a participação. No caso em estudo os membros podem estar presentes mas com uma participação fraca.
13	Grau de colaboração da escola com o Conselho de Escola na gestão dos fundos	Todos participantes, disseram existir colaboração entre os dois órgãos na gestão de fundos	Dos participantes 69,2% disse existir colaboração entre os dois órgãos na gestão de fundos	A percepção da amostra pode ser considerada positiva para a escola.

Tabela 4.14: Quadro comparativo dos Conselhos de Escolas

4.4 Contribuição do Conselho de Escola na Melhoria do Ensino

Uma das preocupações desta pesquisa era compreender de que modo o Conselho de Escola pode contribuir na melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

Refira-se que para MEC (2005:10), *“a participação construtiva na tomada de decisões pode melhorar a escola, a qualidade de ensino e promover o sucesso da escola, pois o envolvimento da comunidade e dos pais está positivamente, ligado aos resultados dos alunos”*

Nessa linha do pensamento, o Ministério da Educação institucionalizou o Conselho de Escola com o objectivo de envolver a população na resolução dos problemas escolares surgidos, em parte, devido à massificação do ensino.

Contudo, o pensamento da sociedade moçambicana é diferente, pois ela atribui às reprovações dos seus filhos, principalmente nas classes com exames, à má qualidade de ensino e à falta de motivação dos professores e gestores de escolas, ignorando por completo a responsabilidade que os pais têm para o sucesso dos seus educandos.

Por isso, em relação a questão como é que as actividades do Conselho de Escola podem contribuir para a melhoria da qualidade do Ensino, os participantes apontaram a necessidade de combinar várias estratégias, nomeadamente: maior envolvimento dos pais nas actividades da escola; maior participação dos pais na assistência as aulas; aumento do apoio moral aos professores e melhoria das condições de trabalho dos professores incluindo as infra-estruturas.

4.5 Constrangimentos no funcionamento do C.E. na Gestão Democrática da Escola

Para melhor perceber a natureza dos constrangimentos tidas pelo Conselho de Escola, parece-nos relevante recordar o contexto do seu surgimento em Moçambique.

Assim, os Conselhos de Escolas surgiram no contexto da descentralização administrativa, portanto foram criados pelo governo com o objectivo de envolver

a comunidade na resolução dos problemas escolares que, em parte, foram agravados pela massificação do ensino.

Nesta perspectiva, os Conselhos de Escola não são resultado da luta dos movimentos sociais pela melhoria das condições de aprendizagem dos seus filhos, como aconteceu noutros quadrantes do mundo, a exemplo do Brasil.

Desse modo, tratando-se de órgãos criados pelo governo, aliado ao facto de ser uma experiência recente, estes órgãos ainda não foram apropriados pela comunidade escolar como espaços reais de participação democrática.

Nesse sentido, o informante “A” (EPC 3 de Fevereiro), respondendo a questão quais os obstáculos que têm tido no funcionamento do C.E., apontou a falta de recursos materiais, financeiros, a falta de autonomia dos Conselhos de Escolas e o regime laboral da maioria dos membros do Conselho de Escola como constrangimentos que impedem o funcionamento normal do C.E.

O regime laboral da maioria dos membros do conselho pesou no estabelecimento do horário da realização das reuniões na EPC “3 de Fevereiro”. Embora o horário escolhido fosse para acomodar a maioria dos membros do Conselho de Escola, o mesmo acabou contribuindo para a exclusão dos representantes dos alunos naquele órgão, segundo a directora da escola. Isto significa que constitui constrangimento reunir pessoas de diferentes segmentos, com diversas atribuições de trabalho e outras ocupações de cariz individual, em um mesmo tempo e local.

Por seu turno, o informante “B” (EPC 29 de Setembro) indicou como constrangimentos, a falta de: (i) espaços para C.E se reunirem; (ii) tempo dos membros para se dedicarem as actividades do conselho de Escola; (iii) estímulo para os membros, (iv) fundos para a implementação dos planos de actividades; (vi) pessoal qualificado; (vii) ausência frequente dos membros do Conselho de Escola e (viii) dificuldade em encontrar pessoas para fazerem parte do Conselho de Escola.

Ainda o informante “B” realçou que o segmento dos pais é o que se destaca na exigência do pagamento dos subsídios. Na Escola Primária Completa 29 de

Setembro, a maioria dos membros provenientes da comunidade não possui emprego formal, e, vê na função de membro do Conselho de Escola, uma oportunidade para tirar rendimentos para a sua sobrevivência. Os defensores do pagamento dos estímulos referem que estes poderiam ser canalizados à escola através do Programa de Apoio Directo às Escolas (ADE).

As exigências de estímulos por parte dos membros do C.E. supõe-se que a comunidade escolar ainda não despertou para a importância que a sua participação, como membro pode ter para melhorar a gestão da escola e, por consequência a qualidade do ensino.

Concluída a apresentação e análise de dados, na parte que segue, são apresentadas as conclusões e recomendações deste estudo.

CAPÍTULO 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

A pesquisa sobre o papel do Conselho de Escola na Gestão Democrática da Escola Básica em Moçambique, fundamentada no referencial teórico de Gramsci, permite apresentar algumas conclusões:

A gestão democrática é um processo de longo prazo que exige o envolvimento das pessoas e a democratização de toda a sociedade.

Os Conselhos de Escola são espaços públicos onde os pais, a comunidade e os funcionários encontram-se para discutir e tomar decisões de natureza pedagógica e administrativa. Por isso, este órgão é considerado um meio de exercer a gestão democrática, desde que ele seja tratado como uma ferramenta democrática.

Contudo, para melhor enquadramento das conclusões desta pesquisa, vale a pena recordar o contexto do surgimento dos Conselhos de Escola em Moçambique e das perguntas que orientaram o desenvolvimento desta pesquisa.

Conforme foi referido, os Conselhos de Escola foram uma criação do Estado Moçambicano com o objectivo de envolver os pais na busca de soluções dos problemas originados em parte pela massificação do ensino. Vale ainda destacar que a pesquisa tinha por objectivo responder a duas questões: como têm funcionado os Conselhos das EPC “3 de Fevereiro” e “29 de Setembro” de modo a garantirem uma gestão democrática das próprias escolas? Que lições de funcionamento dos Conselhos de Escola dentro dos princípios da gestão democrática essas duas escolas podem nos dar?

Nesta perspectiva, o estudo revelou que para a comunidade escolar, o Conselho de Escola é mais uma estrutura criada pelo governo e que em cumprimento das normas integra elementos da comunidade, diferentemente do Paro (2001) como citado em Drabach (2010) que considera um espaço de debate que pode gerar ideias conducentes a uma prática democrática no interior da escola.

Embora as escolas tenham criado os Conselhos de Escolas, em cumprimento duma directiva governamental, o seu funcionamento constitui um desafio para todos os intervenientes do processo de ensino aprendizagem.

Assim, o estudo identificou alguns constrangimentos que, eventualmente, estejam a impedir ao Conselho de Escola de se desenvolver como espaço democrático de decisões participativa, com destaque para a falta de:

- Competência técnica dos membros para participar dos processos decisórios;
- Tempo dos membros do Conselho de Escola;
- Estímulos financeiros para os membros do Conselho de Escola;
- Fundo de funcionamento dos Conselhos de Escola
- Conhecimentos das funções de um conselho, etc.

Refira-se que o fortalecimento do papel do Conselho de Escola, no interior da escola, deve estar vinculado ao compromisso sócio-político da comunidade, sendo essa construção fruto da participação permanente e consciente da comunidade escolar, tendo em vista a:

- Eliminar as práticas de gestão centralizadas;
- Diminuir a distância do nível académico entre os segmentos;
- Consolidar a participação efectiva dos segmentos na tomada de decisões.

Portanto, a análise dos dados empíricos dá-nos a percepção de que a gestão escolar, através do Conselho de Escola, ainda não foi apropriada pelos diferentes intervenientes do processo de ensino e aprendizagem, sendo a exigência de pagamento de estímulo financeiro por parte dos membros um dos exemplos.

Olhando, especificamente a realidade dos conselhos analisados, viu-se que um dos obstáculos tem a ver com a representação, pouco legítima, porque não existe um momento em que os membros se reúnem com os seus segmentos para consulta ou mesmo para a prestação de contas, como acontece, por exemplo, com os

deputados da Assembleia da República que, no período de férias parlamentares, retorna e trabalham no seu círculo eleitoral.

Em relação ao conselho da EPC “3 de Fevereiro”, não obstante o mesmo estar constituído a mais de uma década, ainda continua com problemas de funcionamento, principalmente no cumprimento das actividades programadas, por exemplo, o autor desta pesquisa não assistiu a uma reunião programada do Conselho de Escola, por falta do *quórum* para o conselho se reunir e deliberar.

O estudo identificou a violação das normas que regem a constituição dos Conselhos de Escola, pois além do director que é o único membro isento da eleição, existe outros indicados e não eleito. Outro aspecto violado está relacionado com a representatividade na constituição do Conselho de Escola, pois o segmento dos alunos não está representado no órgão, alegadamente porque não possuem maturidade suficiente para participar nas discussões do Conselho de Escola.

Nestes aspectos, Werle (2003), como citado em Luiz e Conti (s/d), refere que o Conselho de Escola deve ser eleito por voto secreto e constituído por todos os segmentos da comunidade escolar.

O estudo identificou também, que apesar da participação dos membros da comunidade nas reuniões do Conselho de Escola, na prática, eles têm pouco protagonismo no decurso dos encontros, o que mostra ainda forte influência do segmento dos professores no tipo de decisões tomadas.

O estudo revelou igualmente que a escola funciona segundo uma estrutura vertical, com o director no topo e os outros nos escalões inferiores, aliás, esta é a estrutura formal em vigor nas escolas públicas, conforme plasmado na Política Nacional de Educação (PNE).

No que tange a contribuição do Conselho de Escola, a legislação Moçambicana, associa o funcionamento pleno do órgão, a melhoria do desempenho dos alunos, na medida que os pais podem acompanhar regularmente o desempenho dos seus filhos (MEC, 2005).

No caso das EPC “3 de Fevereiro” da Cidade de Maputo e “29 de Setembro” de Marracuene, apesar de trabalharem em ambientes diferentes, a primeira, no ambiente urbano e a segunda no rural, os dois Conselhos de Escola possuem aspectos comuns e diferentes que a seguir se indicam:

- Os dois privilegiam, nas discussões, aspectos de carácter geral em detrimento dos aspectos pedagógicos, o que pode revelar falta de preparação dos seus membros segundo Medeiros e Oliveira (2008);
- Ausência dos presidentes dos Conselhos de Escola e, por consequência, a consolidação do papel do director da escola;
- Maior envolvimento dos pais no Conselho da Escola Primária “3 de Fevereiro”, comparativamente a Escola Primária “29 de Setembro” de Marracuene;
- Maior envolvimento dos professores no Conselho da Escola Primária “29 de Setembro” quando comparada com a EPC “3 de Fevereiro”;
- Exigência de remuneração para os membros do Conselho de Escola por parte do Conselho da EPC “29 de Setembro”e;
- Falta de acções de capacitação para os membros do Conselho de Escola o que pode contribuir para o seu enfraquecimento e fragilização da Gestão Democrática (Medeiros & Oliveira, 2008);

5.2. Recomendações

A partir das conclusões do presente estudo, apresentam-se as seguintes recomendações:

5.2.1 Ao nível do Ministério da Educação

- Criar um fundo de funcionamento do Conselho de Escola e repensar formas de atrair a participação dos pais no C.E;
- Criar mecanismos de prestação de contas dos membros do Conselho de Escola nos seus respectivos segmentos;

- Estabelecer requisitos mínimos para os candidatos serem elegíveis ao membro do Conselho de escola;
- Instituir a obrigatoriedade da capacitação dos membros do Conselho de Escola por forma a qualifica-los a discutir os problemas reais da escola (Medeiros & Oliveira 2008)
- Instituir a obrigatoriedade do Conselho de Escola discutir aspectos de carácter pedagógica, pelo menos, duas vezes por ano;
- Criar formas de acompanhamento e assessoria do Conselho de Escola, como forma de assegurar o funcionamento uniforme dos mesmos.

5.2.2 Ao nível da Escola

- Melhorar a divulgação na comunidade local da importância, objectivos, composição, funções e funcionamento do Conselho de Escola;
- Desenvolver um clima de maior aproximação com a comunidade local, para que esta veja o conselho de escola como um órgão de todos os intervenientes no processo de ensino e aprendizagem;
- Cumprir com as normas que regem a constituição dos Conselhos de Escola, proporcionando momentos de eleição aos seus membros, abandonando assim o sistema de indicação (werle, 2003, como citado em Luiz e Conti (s/d);
- Permitir que todos os segmentos previstos na composição dos Conselhos de Escola estejam representados no Conselho de Escola;
- Permitir que o presidente do Conselho de Escola desenvolva plenamente as suas funções;

Referências Bibliográficas

Abranches, M. (2003). Colegiado Escolar: espaço de participação da comunidade. São Paulo: Cotez

André, M.E.D.A. (1995). Etnografia da Prática Escolar. Campinas: Papirus.

Bell, J. (1993). Como realizar um projecto de investigação. Lisboa

Bogdan, R. E Taylor, S.J. (1986). Pesquisa em Educação. Disponível em 15 de Fevereiro de 2011 em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream>

Cavalcante, M.B. (2009). A Escola com a participação da Gestão Democrática. Disponível a 9 de Dezembro de 2011 em <http://www.psicodagogia.com.br/artigos/>

Chizzotti, A. (2001). Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. São Paulo. 4ª Edição.

Ciseki, A.A (1997). Aceita um Conselho? Teoria e Prática de Gestão Participativa Pública. São Paulo

Cruz, C.A.M. (s/d). Sindicato e Partido Político em Gramsci. Disponível a 10/03/2012 em www.estudosdotrabalho.org/.../cesaralbenesdemendoncacruz.pdf

Cury, C.R.J. (2004). Os conselhos de Educação e a Gestão o Sistema. In Ferreira, N.S.C & Aguiar, M.A.S (orgs). Gestão de Educação. Impasses, Perspectiva e Compromisso.

Dalbério, M.C.B. (2008). Gestão democrática e participação na escola pública popular. Revista Iberoamericana de Educacion. Editora: Organizacion de Estados Iberoamericanos

Dourado, L.F. (2005).Gestão Democrática de Educação e mecanismos de participação colectiva. In Debate: Retratos de escola. Boletim 12. Junho/Julho de 2005

Drabach, N. P., Mousquer, M. E. L. (2009). Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. Currículo sem Fronteiras, v.9, n.2, p.258-285, jul/dez 2009. Disponível a 10 de Junho de 2011 em <http://www.curriculosemfronteiras.org/vol9iss2articles/drabach-mousquer.pdf>

Drabach, N.P (2010). Gestão Democrática: A Construção da Mudança na Escola. Disponível a 9 de Dezembro de 2011 em www.partes.com.br/educacao/gestao democratica.Asp

Faria, S & Monteiro, F (2007). Educação e Formação. Disponível a 5 de Setembro de 2011 em <http://www.bing.com/searach?q=Faria+Monteiro>

Ferreira, A.B.H. (2009). Novo dicionário Aurélio de Língua Portuguesa. 4ª Edição. Editora Positiva.

Ferreira, N. S & Aguiar, M. A. (2004). Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos (Orgs). (4ª ed.). São Paulo: Cortez.

Fonseca, A.J.D. (1998). A Tomada de Decisões na Escola: A área da Escola em acção, Texto Editora, Lisboa.

Fortunato, S.A.O (s/d). Os Conselhos de Fabrica e a Gestão da Educação em Gramsci: Um olhar democrático a partir da acção dos Conselhos Escolares - Universidade Tuiuti do Paraná

Freitas, D.N.T. (2007). Avaliação e gestão democrática na regulação da educação básica brasileira: uma relação a avaliar. Educ. Soc. Vol.28 nº 99 Campinas Maio /Agosto de 2007

Gadotti, M. (2004). Gestão Democrática e Qualidade de Ensino

Gohn, M.G. (2001). Os Conselhos Gestores e Participantes Sociopolítica. São Paulo:Cortez

Gohn, M.G. (s/d). O papel dos Conselhos Gestores na Gestão Urbana. São Paulo: Cortez

Gomez, M.B. (1999). Educação Moçambicana. História de um processo:1962-1984. Maputo: livraria Universitária

Gonçalves, A.C.P (2009). Modernidade Moçambicanas, Crises de Referências e a Ética no Programa de Filosofia para o Ensino Médio, Belo Horizonte. Disponível a 5/4/2012 em <http://www.biblioteca.digital.ufmg.br/dspsce/bitstream>

Gouveia, A.B. & Souza, A.R. (s/d). Conselhos de Acompanhamento e Controle Social do FUNDEF em Municípios de Paraná?

Grande Dicionário Enciclopédico Verbo (1997). II Volume, Editorial Verbo. Lisboa/São

Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira (1997). Volume VIII, Lisboa/Rio Janeiro

Guedes, E.C. (2009). Educação o que é. Disponível a 10 de Maio de 2011 em <http://www.slideshare.net/edsonguedes/educacao-o-que?>

Hill, M. M e Hill, A. B. (2002), Investigação por Questionário. Lisboa, 2ª Edição. Edições Sílabo.

Libânio, J.C. (2008). Organização e Gestão de Escola: Teoria e Prática. 5ª Edição revista e ampliada

Luce, M.B., & Medeiros, I.L.P (2008). Gestão Democrática Escolar. Disponível a 20 de 2010 em <http://www.portalecucacao.com.br/pedagogia/artigos/2666/gestao-democratica-escolar>

Luck, H. (2000). Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto a Formação de seus Gestores, Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 7-10, Fev./Jun. 2000.

Luck, H. (2005). A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. Petrópolis, Rio de Janeiro, Editora Vozes, 2005

Luck, H. (2006). Gestão educacional: uma questão paradigmática. v. 1. Petrópolis: Vozes,

Luck, H., Freitas, K. S., Girlong, R., & Keith, S. (2005). A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar: (2ª ed.). Rio. Janeiro: Editora Vozes

Ludke, M. & André, M.E.D.A. (1986). Pesquisas em Educação. Abordagens Qualitativas. São Paulo: EPU

Luiz, M.C & Conti, C (s/d). O papel dos Conselhos de Escola no Sistema Municipal de Ensino.

Machel, S.M (1979). Fazer da Escola para o Povo Tomar o Poder. Departamento do trabalho Ideológico. Maputo

Marconi, M. A & Lakatos, E. M (2002). Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas.

- Mazula, B. (2006) (orgs.). Moçambique: Democracia e Participação Política: Um relatório publicado AfriMAPe pela Open Society Initiative for Southern Africa
Open Society
- Mazula, B. (1995). Educação, Cultura e Ideologia em Moçambique:1995-1985.
Maputo
- Medeiros, A & Oliveira, F.F (2008). Conselho Escolar: mecanismo de democratização ou burocratização? Volume 12, nº1, Janeiro • Abril 2008.
Disponível a 15 de Maio de 2012 em <http://www.unisinos.br/publicacoes-cientificas/images/stories>
- Ministério da Educação (2003). Diploma Ministerial nº 54/2003, de 28 de Maio.
Maputo
- Ministério da Educação (2005). Resolução nº 8/2005- Aprova os qualificadores dos directores e chefes de Secretarias das Escolas. Maputo
- Ministério da Educação (2008). Diploma Ministerial nº 46/2008, de 14 de Maio.
Maputo
- Ministério da Educação (2010). Orientações e Tarefas Escolares Obrigatórias para o período de 2010 a 2014. Maputo
- Ministério da Educação (2011). Agenda do Professor 2011. Moçambique
- Ministério da Educação e Cultura (2005). Manual de Apoio ao Conselho de Escola. Moçambique
- Ministério da Educação e Cultura (2006). Plano Estratégico de Educação e Cultura, 2006-2010/11: Maputo
- Ministério da Educação e Cultura (2008). Regulamento Geral do Ensino Básico. Moçambique
- Oliveira, D.B (2000). Conceito e Educação. Disponível a 9 de Dezembro de 2011 em <http://www.ebah.com.br/content/ ABAAAATI8AJ/conceito-educacao>
- Pareto, V., Mosca, G., & Michels, R (s/d). A Critica de Gramsci á teoria das elites e a democracia burguesa. Disponível a 10 de Dezembro de 2011 em <http://www.unicamp.br/cemarx/anais-v-coloquio-arquivos/arquivos/comunicações>

Pereira, S.M. (2011). Descentralização Administrativa Práticas de Gestão Participativa: O Conselho Escolar em análise. Editora Palotti

Reboul, O. (1971). O que é Educar. Disponível a 13 de Setembro de 2011 em <http://www.leonildo.com.educa.htm>

República de Moçambique (1992). Lei nº 6/92 do Sistema Nacional de Educação

República de Moçambique (1995). Política Nacional de Educação e Estratégia de Implementação: Resolução nº 8/95 de 22 de Agosto

República Popular de Moçambique (1983). Lei nº 4/83 do Sistema Nacional de Educação

Richardson, R.J (1999). Pesquisa Social: métodos e técnicas. São Paulo

Riesel, R. (1977). Preliminares sobre os conselhos e a organização conselheira. Disponível a 20/12/2011 em www.reocities.com/autonomiabvr/prelimi.html

Rumble, G. (2003). A Gestão dos Sistemas de Ensino à Distância. Unesco, Brasília

Sales, C.L.M (2001). Uma concepção democrática à luz da hermenêutica filosófica. Disponível a 19/02/2013 em [http:// jus.com.br/revista/texto](http://jus.com.br/revista/texto).

Santos, A. L. F. (s/d). Gestão Democrática da Escola: Bases Epistemológicas, Políticas e Pedagógicas. Disponível em 9 de Julho de 2012 em <http://www.anped.org.br/reuniões/29ra/trabalhos7trabalhos>

Santos, D.F. & Carmo, A.L.D (2011). Como a educação pode levar o homem a agir moralmente. Disponível a 12/7/2012 em www.conexaeventos.com.br/detalhe-artigo

Silva, P.K.O & Neto, A.C (2007). O conselho escolar como uma estratégia de gestão democrática. Disponível em 10 de Julho de 2012 em www.periodicos.ufm.br/index.php/publica/article/download/./98

Souza, A.R (2009). Conselho de Escola: funções, problemas e perspectivas na gestão escolar democrática V.27,N.1,273-294, Janeiro/junho.2009,

Souza, R.A. (2005). Os caminhos da produção sobre a Gestão Escolar no Brasil. Disponível a 15 de Novembro 2011 em <http://www.geocities.ws/angesou/gestao2>

Taborda, C.R.B., Petrenko, M.B & Monteiro, T.L (2009). Gestão Democrática da Educação: Sua Possibilidade a partir das contribuições de Gramsci. Disponível a 6/12/2011 em <http://www.recantodasletras.com.br/artigos>

Vale, I (2004). Algumas notas sobre Investigação Qualitativa em Educação Matemática, O Estudo de Caso. In Revista da Escola Superior de Educação de Viana do Castelo, vol.5.

Veiga, I.L.A & Resende, L.M.G. (2006). Escola: Espaço do Projecto Politico Pedagógico. Brasil.10 edição. Colecção Papirus

Westrupp, M.F. (2003).Gestão Escolar Participativa: Novos cenários de competência Administrativa. Dissertação Disponível a 10/10/2001 em [http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/1162/1/2009-Rafael Pinheiro Almeida](http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/1162/1/2009-Rafael%20Pinheiro%20Almeida).

Zientarski, C. (s/d). A Educação, a Escola e o seu papel na manutenção ou transformação social. Disponível a 15 de Agosto de 2011 em <http://docs.unicamp.br/acer-histedbr/seminário/seminário8/files/b3wywyr.doc>

ANEXO 01 - Questionário aos membros do Conselho da Escola (professores, funcionários, pais e comunidade local)

Estimado membro do Conselho da Escola.

Este questionário destina-se a recolha de dados de pesquisa com vista a elaboração da dissertação de Mestrado em Administração e Gestão de Educação, na Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM).

No âmbito desta pesquisa, são objectivos do Questionário, conhecer a sua opinião acerca do papel do Conselho da Escola na Gestão Democrática da sua Escola.

Garantimos a confidencialidade das suas respostas, devendo preencher os espaços indicados de modo que a informação que se pretende seja fiável.

O questionário é anónimo e seus dados serão mantidos em sigilo e usados exclusivamente para os fins desta pesquisa.

Antecipadamente, agradecemos a sua colaboração

Questionário

Por favor, preencha ou assinale com X nos espaços apropriados

1. Nome da escola:

2. Sexo: M F

3. Escolaridade: Básico Médio Superior

4. Qual o grupo que você representa dentro do Conselho da Escola?

Professores Funcionários Pais Comunidade

5. Quanto tempo faz que você é membro do Conselho da Escola?

Menos de 2 anos Entre a 2 a 3 anos 3 ou mais

6. O que lhe motivou a fazer parte do Conselho da Escola?-----

7. Como foi o processo para sua escolha como representante no Conselho da Escola na sua escola?

Eleição Indicação Outro

8. Você para estar no Conselho da Escola foi eleito pelo seu grupo (professor por professor; aluno por aluno; pai por pai; funcionário por funcionário)? Sim

Não . Caso não indique o grupo que lhe elegeu-----

9. Quem toma decisões durante a reunião do Conselho da Escola?

Director da Escola Presidente C.E Todos os membros

10. Quais são as tarefas ou actividades que o Conselho da Escola desenvolve nesta escola?-----

11. Você como membro do Conselho da escola tem participado na planificação das actividades desenvolvidas na escola? Sim Não

12. No seu entender estará preparado para desempenhar a sua actividade de membro do Conselho da Escola? Sim Não.

13. Como membro do conselho da Escola, alguma vez, participou numa capacitação?

Sim Não

14. No seu entender as decisões tomadas pelo Conselho da Escola são implementadas pela escola? Sim Não

15. Indique pelo menos duas decisões tomadas pelo conselho da escola que foram implementadas pela escola?-----

16. Você como membro do Conselho da escola estará satisfeito pela forma como funciona o Conselho da escola da sua escola? Sim Não

Porquê-----

17. Como é que as actividades do Conselho da Escola podem contribuir para a melhoria da qualidade do Ensino na sua escola?

18. O Conselho da Escola tem colaborado na gestão dos recursos financeiros enviados á escola? Sim tem colaborado Não tem colaborado

19. Quais são os obstáculos que têm sentido no funcionamento do Conselho da Escola?-----

20. Que mudanças poderiam ser introduzidas para melhorar o funcionamento do Conselho da escola?-----

Comentários finais: Este espaço está reservado a si para fazer qualquer comentário em relação ao papel do Conselho da Escola na Gestão Democrática da Escola.

Obrigado pela colaboração prestada

ANEXO 02 - Guião de entrevista para o Director, Director Adjunto Pedagógico, Chefe de Secretaria e Presidente do Conselho da Escola

Esta entrevista é um dos instrumentos que se destina a recolha de dados da pesquisa com vista a elaboração da dissertação de Mestrado em Administração e Gestão de Educação, na Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM).

No âmbito da pesquisa, são objectivos da entrevista conhecer a sua opinião acerca do papel do conselho da escola na Gestão Democrática da Escola básica.

O Conceito da Gestão Democrática, refere-se a criação de mecanismos ou órgãos que garantem a participação dos diferentes segmentos da sociedade, na formulação e execução das propostas educacionais e no controle da qualidade de ensino.

Assim, pede-se que responda cautelosamente de modo que a informação que se pretende seja fiável.

A informação recolhida será usada exclusivamente para os fins desta pesquisa.

Antecipadamente agradecemos a sua colaboração

Questões

1. Quais são os objectivos/funções do Conselho da Escola?
2. Qual é a importância do Conselho de Escola para a sua escola?
3. Quais são as actividades que o Conselho de escola desenvolve na sua escola?
4. As decisões tomadas pelo Conselho da Escola são implementadas pela Escola? Pode dar dois exemplos
5. Quais são os obstáculos que têm sentido no funcionamento do Conselho da Escola?
6. Que mudanças poderiam ser feitas para melhorar o funcionamento do Conselho da escola?

Muito Obrigado

ANEXO 03 - Questionário ao aluno

Estimado aluno, membro do Conselho da Escola

Este questionário destina-se a recolha de dados de pesquisa com vista a elaboração da dissertação de Mestrado em Administração e Gestão de Educação, na Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM).

No âmbito desta pesquisa, são objectivos do Questionário, conhecer a sua opinião acerca do papel do Conselho da Escola na Gestão Democrática da sua Escola.

Garantimos a confidencialidade das suas respostas, devendo preencher os espaços indicados de modo que a informação que se pretende seja fiável.

O questionário é anónimo e seus dados serão mantidos em sigilo e usados exclusivamente para os fins desta pesquisa.

Antecipadamente, agradecemos a sua colaboração

Questionário

Dados Pessoais:

Por favor, preencha ou assinale com X nos espaços apropriados

1. Nome da escola:

2. Sexo: M F

3. Indique o ano em que começou a ser membro do Conselho da Escola?

4. Você foi eleito ou indicado para fazer parte do Conselho da Escola?

Eleito indicado

5. Quantas vezes por ano você participa na reunião do Conselho da Escola?

Uma vez Duas vezes Três vezes + de 3 vezes

6. Quem são as outras pessoas que participam nas reuniões do Conselho da Escola?-----

7. O que se costuma discutir na reunião do Conselho da Escola?-----

8. Acha que o Conselho da escola é importante para sua escola? Sim

Não Porque?-----

9. Quem toma decisões durante a reunião do Conselho da Escola:

Director Presidente do C.E Todos os membros

Obrigado

ANEXO 4 - Convocatória

ANEXO 4

REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE
PROVÍNCIA DE MAPUTO
ESCOLA PRIMÁRIA COMPLETA 29 DE SETEMBRO-MARRACUENE

CONVOCATÓRIA

Na qualidade do membro do conselho da escola, convoca-se o(a) senhor(a).....

para participar num encontro a ter lugar no dia 15 de Maio de 2012 pelas 09h00. O mesmo obedecerá a agenda abaixo:

- Eleição do novo presidente e respectivo secretário
- Programação do encontro de divulgação do aproveitamento pedagógico do 1º Trimestre
- Diversos

Educar com qualidade é tarefa de todos e de cada um de nós

EPC 29 de Setembro, Maio/2012

O Director da Escola

.....

Jorge Ernesto Ouana

(Docente N3)

REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE
PROVÍNCIA DE MAPUTO
ESCOLA PRIMÁRIA COMPLETA 29 DE SETEMBRO-MARRACUENE

CONVOCATÓRIA

Na qualidade do membro do conselho da escola, convoca-se o(a) senhor(a).....

para participar num encontro a ter lugar no dia 15 de Maio de 2012 pelas 09h00. O mesmo obedecerá a agenda abaixo:

- Eleição do novo presidente e respectivo secretário
- Programação do encontro de divulgação do aproveitamento pedagógico do 1º Trimestre
- Diversos

Educar com qualidade é tarefa de todos e de cada um de nós

EPC 29 de Setembro, Maio/2012

O Director da Escola

.....

Jorge Ernesto Ouana

(Docente N3)



Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade de Educação

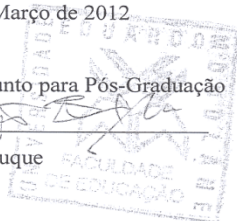
CREDENCIAL

Credencia-se **José Bambo Nhanice**, estudante do curso de Mestrado em Ciências de Educação na especialidade de Administração e Gestão da Educação, a contactar a Escola Primária 3 de Fevereiro de Maputo, a fim de recolher dados inerentes à sua formação.

Maputo, 06 de Março de 2012

O Director-Adjunto para Pós-Graduação

dr. Domingos Buque





Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade de Educação

CREDENCIAL

Credencia-se **José Bambo Nhanice**, estudante do curso de Mestrado em Ciências de Educação na especialidade de Administração e Gestão da Educação, a contactar a Escola Primária Completa 29 de Setembro de Marracuene, a fim de recolher dados inerentes à sua formação.

Maputo, 14 de Março de 2012

O Director-Adjunto para Pós-Graduação


dr. Domingos Buque

