



FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Análise da contribuição do Conselho de Escola na Gestão Pedagógica, o caso da Escola Primária 4 de Outubro

Berta Moisés Munguambe

Maputo, Fevereiro de 2019



FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Análise da contribuição do Conselho de Escola na Gestão Pedagógica, o caso da Escola Primária 4 de Outubro

Berta Moisés Munguambe

Supervisor: Prof. Doutor António Cipriano Parafino Gonçalves

Maputo, Fevereiro de 2019

Índice

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE	i
AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO.....	iii
ABSTRACT.....	iv
LISTA DE ABREVIATURAS	v
LISTA DE TABELAS	vi
Capítulo I - Introdução.....	1
1.1. Problema	2
1.2. Objectivos do estudo.....	3
1.2.1 Objectivo Geral.....	3
1.2.2 Objectivos Específicos.....	4
1.4. Hipótese	4
1.5. Justificação da escolha do tema	4
1.6. Local de pesquisa.....	5
CAPÍTULO II - O Conselho de Escola, a Gestão Democrática e a Gestão Pedagógica	7
2.1. Escola.....	7
2.2. Conselho	12
2.3. Conselho de Escola	15
2.4. Gestão	16
2.4.1. Gestão Escolar	17
2.4.2. Gestão Pedagógica	19
2.4.3. Gestão Escolar Democrática	20
2.4.4. Gestão Escolar Pedagógica	24
2.5. Democracia	25
2.6. Participação da Comunidade.....	27

2.7. O Conselho de Escola dentro dos princípios da gestão democrática	28
CAPÍTULO III - Metodologia	49
3.1. Técnicas de recolha de dados.....	50
3.2. Instrumentos de recolha de dados	51
3.3. População e amostra	52
3.5. Questões éticas.....	53
Capítulo IV- Apresentação e discussão de resultados.....	55
4.3. Composição do Conselho de Escola Primária 4 de Outubro	58
4.4. Funcionamento do Conselho de Escola Primária Completa 4 de Outubro	58
4.5. Principais áreas de actuação do Conselho de Escola Primária 4 de Outubro	59
4.6. Contributo ou não do Conselho de Escola na gestão escolar pedagógica.....	62
Capítulo V – Conclusão e recomendações.....	70
5.1. Conclusão.....	70
5.2. Recomendações.....	73
Bibliografia	74
Anexos	83

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE

Declaro que esta dissertação nunca foi apresentada, na sua essência, para a obtenção de um outro qualquer grau ou num âmbito e que constitui o resultado do meu labor individual. Esta dissertação é apresentada em cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de mestre em Administração e Gestão Escolar na Universidade Eduardo Mondlane.

Berta Moisés Munguambe

Matuto aos ___ de Fevereiro de 2019

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradecer a Deus meu criador e criador de todas as coisas por ter me dado a sabedoria e iluminado todos os meus caminhos até esta fase especial da minha vida.

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

À minha família, a quem a realização deste trabalho fez escassear a atenção devida. Aos meus pais Moisés Rodrigues Munguambe e Ermelinda António Mavie Munguambe. Aos meus irmãos, Jorge Moisés Munguambe e Hermínia Moisés Munguambe.

Os meus agradecimentos estendem-se a todos amigos que estiveram comigo nesta batalha em especial ao dr. Atílio Muhai pelas críticas construtivas ao longo de toda caminhada. À todos que directa ou indirectamente contribuíram para que este trabalho se tornasse uma realidade vão os meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

O presente estudo tem por objectivo compreender a Contribuição do Conselho de Escola na gestão pedagógica na Escola Primária Completa 4 de Outubro. Esta pesquisa teve lugar no distrito de Boane concretamente no povoado de Chinonaquila na escola supra citada.

A pesquisa é um estudo de caso, traz uma abordagem que se ajusta aos propósitos da mesma, justamente porque a sua observância permitiu recolher informação relevante para o conhecimento do ambiente seleccionado para a pesquisa. Para tal, foi colhido uma amostra de 10 indivíduos num universo de 21, o que corresponde a população total do universo de pesquisa. Foram usados como instrumentos de pesquisa o questionário e um guião de entrevista. O questionário foi dirigido aos professores e à direcção da escola. A comunidade local (pais e encarregados de educação) foram submetidos às entrevistas semi-estruturadas, que consistiram em questões pré-determinadas.

O uso do questionário para os professores e o pessoal direcção permitiu que se atingisse maior número de pessoas simultaneamente para além de obter respostas mais rápidas e mais precisas. Quanto ao uso de entrevistas semi-estruturadas à comunidade local, deveu-se ao facto da mesma ter o privilégio de poder ser utilizada com todos os segmentos da população: “analfabetos” ou alfabetizados.

O estudo concluiu que o Conselho de Escola Primária Completa 4 de Outubro encontra-se centralizada nas mãos da directora da escola onde não há uma abertura para que os demais membros possam dar o seu contributo em opiniões dificultando deste modo com que o conselho contribua para uma boa gestão pedagógica comprometendo deste modo o desenvolvimento pedagógico dos alunos.

Palavras-chave: Conselho; Conselho de Escola; gestão; gestão democrática; gestão pedagógica

ABSTRACT

This study analyses the Escola Primária Completa 4 de Outubro school council contribution in pedagogical management. In order to analyse the role of that organ in the students education development.

The research took place in the district of Boane, concretely in the Chinonaquila township in the school mentioned above.

The research qualifies itself as qualitative because it brings an approach that fits the purposes of the same, precisely because it's observance allowed to collect relevant information to the selected environment knowledge for the research. For that, was chosen a sample of 10 individuals in a universe of 21, which corresponds to the total population of the research universe. The research methods used were the questionnaire and interview. The questionnaire was addressed to the teachers and the school board. The local community (parents and the guardian's) were submitted to semi-structured interviews, which consisted of pre-defined questions.

The questionnaire method used for the teachers and management staff enable to reach more people simultaneously, in addition to faster and more accurate response. The semi-structured interview used to local community, was due to the fact that it has the privilege of being used with the whole population segment "illiterate" and literate.

In conclusion, can be said that the Escola Primária Completa 4 de Outubro council is concentrated in the hands of the school headmistress, where there is no opening to the other members to give their contribution, thus making difficult the council contribution to the good pedagogical management so, compromising the students pedagogical development

Key words : Council; School board; Management; Democratic management; Pedagogical management

LISTA DE ABREVIATURAS

ADE – Apoio Directo às Escolas

CLEC – Comissão de pais e de Ligação Escola-comunidade

MEC – Ministério da Educação e Cultura

MINED – Ministério da Educação

MINEDH – Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano

PEE II – II Plano Estratégico da Educação

SNE – Sistema Nacional de Educação

ZIP – Zona de Influência Pedagógica

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Participantes da pesquisa	52
Tabela 2: Nível de escolaridade dos membros do Conselho de Escola.....	56
Tabela 3: Composição do Conselho da Escola Primária Completa 4 de Outubro.....	57

Capítulo I - Introdução

O presente trabalho é resultado de um trabalho de campo acompanhado por uma revisão exhaustiva de literatura o mesmo tem como objecto *a contribuição do Conselho de Escola na gestão escolar pedagógica*.

O Conselho de Escola na gestão pedagógica, deve ser consolidado em um contexto participativo, integrador de todos seus segmentos. Para tal, requer uma política educacional que esteja em conformidade com os princípios democráticos.

Assim, a participação do Conselho de Escola na tomada de decisões é uma actividade que se enquadra no complexo movimento. Esta é preconizada pelas democracias modernas de inspiração euro-ocidental. A importância da participação comunitária na tomada de decisões deve obedecer às realidades locais com as quais as pessoas se identificam.

Desta forma, as escolas encontram-se actualmente em um ambiente dinâmico, competitivo, complexo, onde cada gestor escolar procura dar o seu melhor com vista a trazer resultados positivos no final de cada ano lectivo, para que consigam progredir é necessário que elas tenham um processo estruturado envolvendo o planeamento, a organização, a direcção e o controle onde a participação comunitária é de extrema importância.

Todavia, a comunidade em torno da escola não se limita às pessoas que lá estudam e seus familiares, mas estendem-se a todos aqueles que vivem no bairro ou nos bairros vizinhos próximos a escola.

Assim sendo, a escola deve possibilitar situações para que a comunidade tenha voz e participação na vida da escola para que, assim, seja possível identificar os problemas, os recursos e a especificidades daquela população.

Por outro lado, a não integração entre a escola e a comunidade pode gerar um sentimento de não pertencimento e indiferença dos membros da comunidade em relação à escola (Bezerra; Sena; Dantas; Calvacante; Nakayama e Santana, 2010). Afirmam ainda Bezerra et al (2010) que pode gerar também danos no património da escola. Além disso, não raro, alunos agredem verbal e

fisicamente seus professores, o pessoal de apoio e os próprios colegas, em uma demonstração explícita de desrespeito a escola como um todo. (Bezerra et al. 2010, P. 24).

Nesse sentido, é preciso criar laços com a comunidade para que as representações, tanto da escola quanto da comunidade, sejam transformadas positivamente para que possam trabalhar juntas com confiança e colaboração.

1.1. Problema

Em Moçambique, o processo de gestão escolar é constituído por uma diversidade de intervenientes que, trabalham para tornar o estabelecimento escolar capaz de alcançar e responder às metas propostas pela sociedade e pelo Ministério de Tutela Educacional. Dentre os diferentes intervenientes na gestão escolar, está o conselho de escola, que garante que se alcance os seus objetivos na área pedagógica (Lopes e Missael, 2016).

Assim, autores como Ibraimo e Machado, sobre a ligação escola-comunidade referem que:

“Em Moçambique o envolvimento da comunidade externa nas escolas verifica-se após o período pós-independência. A Lei nº 6/92, de 6 de Maio, reforça este envolvimento, preconizando a participação de outras entidades, incluindo comunitárias, na gestão do processo educativo e incentivando uma maior ligação entre a comunidade e a escola. Os conselhos de escola nascem desta necessidade de abertura da escola às comunidades locais através do Diploma Ministerial nº 54/2003, de 28 de Maio, que, no contexto da descentralização administrativa, procura criar maior flexibilidade nos processos de tomada de decisão através duma gestão participativa” (Ibraimo e Machado, s/d, p. 1).

Todavia, a participação comunitária, que inclui a mobilização social, serve de elo de ligação entre as escolas e a comunidade. Esta comunidade tem como objectivo a sensibilização das pessoas sobre a importância da educação para toda a criança, com maior destaque para a educação da rapariga e outras crianças vulneráveis. Tem por objectivo ainda, promover igualmente as boas práticas de higiene e prevenção do Vírus de Imunodeficiência Humana (HIV) através de vários canais comunitários tais como rádios comunitárias, grupos teatrais, e unidades móveis.

Assim, o Plano Estratégico do Sector da Educação (PEE II) para o período de 2007–2009 surge no âmbito da materialização dos objectivos do Plano Quinquenal do Governo e das metas do milénio, visando a implantação de uma educação básica de qualidade e relevante para todos (Ministério da Educação e Cultura, 2007).

O plano citado anteriormente, diz que é essencial acelerar a construção de novas salas de aulas a custos sustentáveis, com envolvimento das comunidades, bem como a reforma das instalações existentes (Ministério da Educação e Cultura, 2007).

Todavia, o Ministério da Educação e Cultura (2012) assegura que a comunidade tem a oportunidade de participar na gestão da escola através da sua participação nos Conselhos de Escola.

Assim, as comunidades tornam-se participantes activos, envolvidos nas suas escolas, o Ministério da Educação se esforça em capacitar os membros dos Conselhos de Escola e as em assuntos que versam sobre o funcionamento e gestão de escola, a segurança da rapariga, a qualidade da educação, o sucesso no processo de ensino e de aprendizagem e a retenção das crianças nas escolas até à conclusão do ensino primário de 7 classes (MEC, 2007).

Tomando em consideração que na grande maioria das escolas existe o Conselho de Escola e faz parte dele a comunidade local com vista ao cumprimento das directrizes governamentais, surge a seguinte questão: *qual é a contribuição do Conselho de Escola na gestão pedagógica na Escola Primária Completa 4 de Outubro?*

1.2. Objectivos do estudo

1.2.1 Objectivo Geral

- Compreender a Contribuição do Conselho de Escola na gestão pedagógica na Escola Primária Completa 4 de Outubro.

1.2.2 Objectivos Específicos

- Caracterizar o Conselho de Escola dentro dos princípios da gestão democrática da escola
- Explicitar os modos de actuação do Conselho da Escola na Gestão Pedagógica.
- Descrever o processo da constituição do Conselho de Escola na Escola Primaria Completa 4 de Outubro;
- Examinar a actuação do Conselho de Escola na gestão pedagógica da referida Escola

1.4. Hipótese

- O Conselho de Escola bem estruturado contribui no processo de educação dos alunos e na gestão da mesma

1.5. Justificação da escolha do tema

A escolha do presente tema deve-se à sua importância no campo prático-profissional, onde a Conselho de Escola cria maior flexibilidade nos processos de tomada de decisão através duma gestão participativa.

Nos últimos anos tem se verificado um baixo aproveitamento pedagógico dos alunos em quase todas as escolas do país o que leva com que pais e encarregados de educação sintam-se insatisfeitos. Nesse sentido, a crescente insatisfação dos pais e ou encarregados de educação no trabalho desenvolvido pelos Conselhos de Escolas nos últimos anos, criou na autora do presente trabalho a necessidade de efectuar esta pesquisa com vista contribuir com propostas que visem a melhoria de gestão pedagógica das escolas Moçambicanas em geral e da Escolas Primárias Completa 4 de Outubro em particular.

O tema em análise, tem vindo a suscitar muitas inquietações por parte dos estudiosos da área de ciências sociais em geral, em particular das ciências de educação, sobretudo pelo facto de o

processo de ensino e aprendizagem ser de grande importância para o desenvolvimento humano e necessitar ainda de um esforço académico no sentido de melhorar a qualidade de ensino.

Espera-se que o resultado da pesquisa venha a servir de apoio com vista mostrar como os membros de Conselho de Escola podem contribuir para uma boa gestão escolar pedagógica garantindo deste modo um bom desenvolvimento humano.

Espera-se ainda que os resultados desta pesquisa venham a contribuir com mais um estudo científico servindo de referência para outros estudos.

1.6. Local de pesquisa

A Escola Primária Completa 4 de Outubro localiza-se no aglomerado de Chinonanquila, no posto administrativo de Matola Rio, Distrito de Boane.

Segundo MAE (2005) citado por Muhai (2009), o Distrito de Boane está localizado a Sudoeste da Província de Maputo, sendo limitado a Norte pelo Distrito de Moamba, a Sul e Este pelo Distrito de Namaacha, e Oeste pela Cidade da Matola e pelo Distrito de Matutuine.

A Escola Primária Completa 4 de Outubro foi criada em 1997, era composta por três (3) turmas, duas (2) da primeira classe e uma (1) da segunda classe. Tinha dois professores sendo uma ao mesmo tempo directora da escola. Desde a sua criação a escola teve sempre a ligação com a comunidade.

O Conselho de Escola aqui foi constituído no ano 2008 e tinha na altura doze (12) membros sendo que actualmente é composto por 21 membros actuando em três áreas (pedagógica, social, administrativa). Tendo cada área um responsável.

Quanto a organização, o presente trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo estão contidos o problema da pesquisa, os objectivos, a hipótese e a justificativa da escolha do tema. No segundo capítulo, procura-se discutir a contribuição do Conselho da Escola na Gestão Pedagógica, inserindo-o dentro dos princípios da gestão democrática da escola. Além disso, procura-se primeiro definir os conceitos chaves relevantes

para a compreensão do tema em análise. Em seguida, faz-se uma retrospectiva sobre a origem do Conselho de Escola, onde efectivamente procura-se compreender o Conselho de Escola dentro dos princípios da gestão democrática e actuação desse órgão na Gestão Pedagógica de uma Escola. No terceiro capítulo está patente a metodologia que conduziu esta pesquisa. No quarto capítulo encontra-se a análise e interpretação dos dados do campo e no quinto capítulo estão as conclusões e sugestões para futuros estudos.

CAPÍTULO II - O Conselho de Escola, a Gestão Democrática e a Gestão Pedagógica

Neste capítulo procuramos discutir a contribuição do Conselho da Escola na Gestão Pedagógica, inserindo-o dentro dos princípios da gestão democrática da escola. Para isso, primeiro definimos os conceitos-chaves relevantes para a compreensão do tema em análise. Depois, fazemos uma retrospectiva sobre a origem do Conselho de Escola, onde efectivamente procuramos compreender o Conselho de Escola dentro dos princípios da gestão democrática e actuação desse órgão na Gestão Pedagógica de uma Escola.

2.1. Escola

Etimologicamente, “a palavra Escola apresenta uma dupla raiz, *schola* e *ludus*. A primeira significa local de descanso e a segunda remete para um local de recreio. Apesar de a palavra mostrar duas significâncias diferentes, é consensual que a escola é um espaço que visa a educação dos jovens”(Baptista, 2012, p. 9).

No mesmo diapasão, pode-se dizer que escola é o lugar de entrecruzamento do projecto colectivo da sociedade com projectos existenciais de alunos e professores, a escola torna educacionais as acções pedagógicas, à proporção que as impregna com as finalidades políticas da cidadania, aonde a construção de cidadania envolve um processo ideológico de formação de consciência e de reconhecimento desse processo em termos de direitos e deveres (Martins, 1997). Por isso, ela é uma instituição educativa fundamental onde são organizadas, sistematicamente, actividades práticas de carácter pedagógico.

Desta feita, a escola garante a manutenção ou evolução de uma determinada estrutura social, na base de valores aprovados pela sociedade, assim como dinâmicas sociais que ocorrem. A escola é um instrumento com vista a transmissão de valores básicos de suporte de uma sociedade a nível da standardização de comportamento, assim como ao nível de diversificação. A escola é um estabelecimento onde se dá qualquer género de instrução de que o homem precisa para o seu enquadramento na vida social (Lima, 1998).

Neste âmbito, a função social da escola é ensinar e garantir a aprendizagem dos alunos garantindo que estes tenham a oportunidade de desenvolver o seu potencial e as habilidades necessárias para que possam participar activamente dos contextos sociais de que fazem parte, tanto aproveitando o seu acervo sociocultural e produtivo, como contribuindo para a sua expansão. Para isso, faz-se necessário:

- “ter foco na realidade territorial onde a unidade escolar se insere e compromete-se com a transformação social, por meio do fomento à participação democrática de todos os segmentos que compõem o Conselho de Escola;
- ter finalidade precípua em preparar cidadãos;
- propiciar que a escola seja local de vivência da cidadania;
- integrar a escola, família e comunidade na participação e na acção em rede em favor da educação de crianças, adolescentes e jovens;
- ser espaço rico de possibilidades no exercício da cidadania como referência no seu território;
- Promover o conhecimento e o saber, visando à formação de cidadãos críticos, transformadores, participativos e democráticos” (Governo do Estado de São Paulo, 2014, p. 15).

Na mesma ordem de ideias, Basílio (2014) diz que na sociedade sempre existiram várias formas de educação, porém todas com a mesma finalidade, a de transmitir a cultura da sociedade das gerações mais velhas para as gerações mais novas. Essa aprendizagem era feita dentro das comunidades, através dos ritos de iniciação, nos ritos mágicos religiosos, nas lideranças locais e a sua responsabilidade estava incumbida aos mais velhos (escolas informais). Porém, actualmente a dinâmica social obrigou a criação de locais apropriados onde são transmitidos os conhecimentos (escolas formais). “É nesse sentido que a escola é vista como um espaço de construção, sistematização, apropriação e socialização do conhecimento” (Rau, 2005 citado em Basílio, 2014, p. 64).

Segundo Libânio (1986), citado em Ferreira (2004, p. 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 está situada. Ela precisa ser fórum aberto de participação, onde a democracia se faz sentir. Segundo Gramsci (2000) citado em Taborda; Petrenko e Monteiro (2009), a escola é um instrumento com vista a formar intelectuais de diversos níveis. Intelectuais, refere-se a todos que exercem funções de organização em diferentes esferas, nomeadamente: na produção, na cultura ou na administração pública (Gramsci, 2000 citado por Taborda et al 2009).

Assim, Taborda et al (2009) dizem que Gramsci (2000), reconhece que a escola somente pode oferecer o ponto inicial para o desenvolvimento de uma nova visão do mundo, com vista 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.

Para Rego (1996) citado por (Wolff, 2015), a escola deve abandonar concepções que tomam os alunos como produto de determinadas circunstâncias, como a herança biológica de características sociais ou a existência em mundo materialmente pobre visto que essas concepções são prejudiciais ao processo de formação do sujeito, à sua aprendizagem e à construção de uma visão positiva de si mesmo. Ainda segundo Rego (1996) citado por (Wolff, 2015) é o dever da escola promover debates sobre temas, fortalecendo a consciência social daqueles que a compõem.

Neste âmbito, a educação enquanto processo de formação do homem na sociedade se faz no processo de convivência social, ensinando e aprendendo, não só na escola, mas sim, na vida. Conforme o pensamento gramsciano a educação é um processo contínuo e a escola uma via fundamental para a realização de uma educação humana onde o indivíduo aprende na medida em que faz escolhas (Fortunato, s/d).

Desta forma, Costa e Rauber (2009) dizem que o processo educativo nas sociedades primitivas constituía-se por métodos informais, nos quais os valores, princípios e costumes eram

transmitidos às gerações futuras por meio da convivência social. Deste modo, os indivíduos eram integrados à ordem social. Porém, a transmissão desses valores, estava limitada apenas à memória (Costa e Rauber, 2009).

Todavia, “a partir de 13.000 anos antes de Cristo (a. C), registam-se os primeiros ensaios da escrita, através de gravuras em pedras e cavernas. A Mesopotâmia foi considerada a primeira civilização a produzir a escrita propriamente dita, o que tornou o processo educativo mais formal” (Giles, 1987 citado por Costa e Rauber, 2009, p.2).

Desta feita, durante os primeiros tempos, a transmissão da escrita se dava através de escolas, contudo, nem todos tinham acesso, apenas membros do clero e pessoas da nobreza, ou ligadas a ela. Isto acontecia porque naqueles tempos a educação era elitista.

Porém, ao longo dos três séculos da Era Moderna, a forma escolar foi-se impondo aos modos tradicionais de socialização, de transmissão cultural e de aprendizagem (Alves, 2012). Em meados do século XVIII, o modelo escolar encontra-se já razoavelmente definido, a educação das crianças e dos jovens realiza-se num espaço próprio, separado da família e do trabalho, sendo da responsabilidade de um ou de vários mestres que ensinam uma gama de matérias previamente definidas observando determinados procedimentos didáticos (Nóvoa, 2005 citado por Alves, 2012).

Segundo Alves (2012), nos finais do século XIX surge a “Educação Nova” com raízes mergulhadas na produção científica e pedagógica, sobretudo com a emancipação e consolidação de áreas como a Psicologia e a Sociologia.

A Educação Nova foi um movimento que se desenvolveu na Europa ocidental, na América do Norte e do Sul entre finais do século XIX e meados do século XX (Alves, 2012). Este movimento atinge, o seu pico nos anos 20 do século XX. A sua importância não pode ser desligada das consequências da 1ª Guerra Mundial. Daí que um dos sentidos passe pela regeneração da forma como é vista a escola, os seus conteúdos e o papel dos intervenientes (Alves, 2012).

Entretanto, a educação nova é adequada às crianças de hoje. É feita de bom senso, de sentido prático e de ciência. “A escola nova procura desenvolver o espírito crítico, através da aplicação do método científico, baseando o ensino em factos e experiências, na actividade pessoal da criança e nos seus interesses espontâneos; é desejável uma conjugação entre actividades de trabalho individual e momentos de trabalho colectivo (Nóvoa, 2005 citado por Alves, 2012, p. 98).”

De acordo com Nóvoa e Figueira (1995) citados por Alves (2012, p. 70):

- “A escola nova é um *laboratório de pedagogia prática*, que procura servir de referência para o sistema público de ensino; funcionando preferencialmente em *regime de internato* e situada numa zona rural, a escola nova procura criar uma ambiência saudável e de proximidade com a natureza (excursões, acampamentos, criação de animais, trabalhos agrícolas, ginástica, etc.);
- A escola nova pratica o sistema de *educação dos sexos*, estimulando as relações sociais e a cooperação entre rapazes e raparigas;
- A escola nova concede uma particular atenção aos *trabalhos manuais*, encarados não apenas numa dimensão técnica, mas sobretudo como um poderoso meio de educação intelectual; todo o ensino deve organizar-se a partir de *métodos activos*, que estimulem o gosto pelo trabalho e a criatividade;
- A escola nova procura desenvolver o *espírito crítico*, através da aplicação do método científico, baseando o ensino em *factos e experiências*, na *actividade pessoal* da criança e nos seus *interesses espontâneos*; é desejável uma conjugação entre actividades de *trabalho individual* e momentos de *trabalho colectivo* e
- O quotidiano da escola nova alicerça-se no princípio da *autonomia dos educandos*, isto é, numa educação moral e intelectual que não se exerce autoritariamente de fora para dentro, mas antes de dentro para fora, graças à experiência e ao desenvolvimento gradual do sentido crítico e da liberdade; o sistema disciplinar, bem como a educação da consciência moral e da razão prática, devem fazer-se no quadro desta perspectiva.”

Turci (2012), afirma que a sociedade moderna apresenta carácter social e educacional promovidas pelos efeitos do sistema capitalista e da globalização que transcendem os limites do espaço escolar. Antes, era notório apenas a relação entre educação e escola; hoje, na contemporaneidade, essa visão mudou completamente, abriu-se para o entendimento da sociedade, com um leque de possibilidades da educação também em espaços não escolares.

O pedagogo é o profissional que, a cada dia, se empenha no exercício dessa função de transmissão do conhecimento. Portanto, é importante que ele esteja preparado para os desafios do mundo contemporâneo, sobretudo com as mudanças bruscas do sujeito social motivadas pelo surgimento das novas tecnologias e pelos efeitos da economia (Turci, 2012).

Para o presente estudo, escola pode ser vista como um lugar onde encontram-se envolvidos diferentes segmentos da sociedade com um objectivo comum que é transmissão de saberes aos alunos.

2.2. Conselho

Segundo Cury (2004, p. 48), o conselho é “lugar onde se delibera, por isso, toda a decisão deve ser precedida de uma análise e discussão dos participantes”. Ainda segundo Cury (2004) o termo conselho embora seja profundamente utilizado para designar diferentes formas de organização ou reunião política, no sector da educação, passou a aplicar-se mais recentemente como um mecanismo de gestão do sistema, da escola e de controlo popular de políticas públicas. Por essa razão, 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. Assim, conselho é um lugar onde a razão se aproxima do bom senso (Cruz, s/d).

Para o nosso estudo o conselho seria o local onde se tem reunido os representantes da direcção da escola, pais/encarregados de educação dos alunos da escolas, professores, alunos, funcionários não docentes e comunidade civil.

Segundo Gomes (2003), a génese dos conselhos se perde no tempo e se confunde com a história da política e da democracia. A institucionalização da vida humana gregária, desde seus começos, foi sendo estabelecida por meio de mecanismos de deliberação colectiva.

Assim, os registos históricos indicam que já existiam, há quase três milénio, no povo hebreu, nos clãs visigodos e nas cidades-estado do mundo greco-romano, conselhos como formas iniciais e originais de gestão dos grupos sociais (Gomes, 2003).

Na mesma ordem de ideias, Schwingel (2006) diz que os Conselhos surgiram há quase três milhões de anos, com o povo hebreu. Ainda segundo Schwingel (2006) citando MEC/SED (2004) a bíblia regista que a prudência aconselhara Moisés a reunir 70 anciões ou sábios do povo hebreu para ajudá-lo no governo de seu povo, originando deste modo ao Sinédrio, o Conselho de Anciões do povo hebreu. Mas, a origem dos Conselhos se confunde com a história da política e da democracia (Schwingel, 2006). A institucionalização da vida humana gregária, desde os seus primórdios foi sendo estabelecida por meio de mecanismos de deliberação colectiva e os Conselhos, em forma de organização representativa do poder político na cidade-estado ganharam sua máxima expressão na Comuna Italiana e posteriormente na Comuna de Paris, a partir do século X (Schwingel, 2006).

Segundo Fortunato (s/d), António Gramsci defende que os Conselhos de Fábrica tinham como objectivo desestruturar o modo de produção capitalista gerando novas relações sociais, políticas e culturais, considerando a acção dos trabalhadores na própria estrutura de trabalho.

Todavia, o alicerce teórico dos Conselhos de Fábrica, de acordo com a concepção gramsciana, baseia-se na análise da realidade italiana, reflectindo também a experiência russa durante sua permanência em Moscovo entre 1922 e 1923 (Fortunato, s/d). Neste período, reinava na Itália, um quadro sócio-político onde a grande massa se encontrava sem disciplina, consequência provável da guerra. Assim sendo, Gramsci se posicionou dando primazia a soluções colectivas com vista a unir e disciplinar um trabalho comum e solidário, pois acreditava que dessa maneira nasceria uma acção concreta de construção para a transformação (Fortunato, s/d). Desta feita:

“Gramsci propõe a organização de equipas articuladas num todo, mas diferenciadas em vários grupos profissionais e nas várias qualificações técnicas existentes no interior de uma empresa fabril. As Comissões

Internas se converteriam em Conselhos de Fábrica. Defendia a ideia de que o partido socialista e os sindicatos profissionais demoram muito tempo para absorver toda a classe trabalhadora, e que a vida social dessa classe já está cheia de instituições, portanto, é preciso desenvolver estas instituições e as actividades, organizando, em conjunto, um sistema amplo e articulado que absorva e discipline toda a classe trabalhadora” (Coutinho, 1981 citado por Fortunato, s/d, p. 8).

Porém, no funcionamento dos Conselhos de Fábrica, as Comissões internas escolhiam seus delegados tendo como critério de escolha os companheiros mais “conscientes”.

Para Jesus (2005) citado por Fortunato (s/d), a acção dos Conselhos de Fábrica estava virada a construção da hegemonia proletária, ajudando a criar uma nova forma de cidadania, em uma dada realidade social.

Os Conselhos de Fábricas, conforme textos gramscianos de 1920 tinham em vista desestruturar o modo de produção capitalista e gerar novas relações sociais, políticas e culturais, tudo isto na actuação da própria estrutura do trabalho (Fortunato, s/d).

Desta forma, na primeira metade do século XX, os Conselhos de operários, os Conselhos de fábrica e os Conselhos dos delegados dos operários exerciam a democracia directa e/ou representativa como estratégia para resolver as tensões e conflitos resultantes dos diferentes interesses, eram as vozes que constituíam as comunidades locais (MEC/SEB, 2004 citado em Schwingel, 2006).

Na mesma senda, o conselho, em suas origens, nada mais era do que uma instância formada por uma colectividade bastante selecta, preocupada com a governação e a manutenção de determinado status quo, concepção esta que duraria vários séculos.

Neste contexto, enquanto os primeiros conselhos da história constituam-se de anciãos, sábios etc., ou seja, de grupos selectos, que deveriam auxiliar o governo a controlar o povo, os conselhos operários e populares, disseminados lentamente nas sociedades capitalistas por grupos socialistas a partir do final do século XIX, acabaram surgindo notadamente pelo desejo de o povo inserir-se, de algum modo, no governo (Ramos e Fernandes, 2010).

Para o presente estudo pode-se dizer que o conselho como instância de gestão colegial surge como uma assembleia de pessoas que se reúne ordinariamente com intuito de deliberar sobre assuntos pedagógicos, financeiros e administrativos da escola.

2.3. Conselho de Escola

O Conselho Escolar, também conhecido como Conselho de Escola é um órgão composto por representantes da comunidade escolar e local, que tem como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras, no âmbito da escola (Brasil, 2004).

De acordo com Gagno e Schane (2012) os Conselhos Escolares são órgãos máximos da gestão da escola que precisam contribuir para o processo de democratização, articulando diferentes instâncias presentes na escola, por meio de segmentos que a compõem. Ainda segundo Gagno e Schane (2012) o Conselho deve também desenvolver ações para a análise, acompanhamento e reflexão e tomadas de decisão sobre parâmetros e indicadores de qualidade na educação.

No mesmo diapasão, a origem da humanidade em conselhos surge com o surgimento da política e do poder e testemunha que, desde que o Homem se organizou em sociedade e passou a viver comunitariamente, este sempre foi guiado por organizações que estavam estruturadas por grupos de homens tidos dentro dela como “sábios”, sendo geralmente formadas pelas pessoas mais velhas. Essas organizações, os conselhos, resolviam diversos assuntos da vida das pessoas que compunham cada comunidade e possuíam uma importância fundamental para o bom funcionamento das sociedades (Gagno e Schane, 2012).

Desta forma, Drescher (2014) diz que a visão de Conselho no campo escolar está carregada pela histórica luta dos povos em particular da administração e da tomada de decisões do público. Constitui-se numa forma colegial de participação da sociedade na vida escolar. Ainda de acordo com Drescher (2014) constitui-se em um instrumento democrático de participação da sociedade na administração, organização e funcionamento da educação.

Assim, a formação de Conselhos sempre foi válida dentro das sociedades e estes sempre representaram um meio entre o Estado e o povo (Drescher, 2014). Diz ainda Drescher (2014) que

constituem-se em meios democráticos de luta e conquista de participação do público e comprovam a necessidade de buscar cada vez mais trazer a sociedade para discussão sobre as acções públicas que regem a sua vida. Ao mesmo tempo, os Conselhos Escolares tornam-se grandes meios de democratização do ensino e da gestão democrática da educação, oportunizando um meio a participação e ao comprometimento recíproco para a melhoria da qualidade da educação.

Para o presente estudo o Conselho de escola refere-se a um órgão composto por representantes da comunidade escolar (professores e funcionários não docentes) e local (pais e encarregados de educação), que tem como função deliberar sobre questões pedagógicas, administrativas e financeiras, no âmbito escolar.

2.4. Gestão

“A palavra gestão vem do latim *gestione*, significando acto de gerir, gerência e administrar” (Dias, 2002, p. 4).

Na mesma ordem de ideias, Dalbério (2008) diz que a palavra Gestão advém do verbo latino *gero, gessi, gestum, gerere*, cujo significado é levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer e gerar.

Neste âmbito, a evolução das escolas de gestão nos Estados Unidos, tem seu início em Mary Parker Follett e passando por Elton Mayo e Abraham Maslow, entre outros, a gestão passou a ser dominada por psicólogos e sociólogos, merecendo até estudos específicos em Harvard com a formação de um grupo interdisciplinar (Gabor, 2001 citado por Dias, 2002).

No concernente ao campo educacional, 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 2004).

Desta forma, Dias (2002) diz que alguns autores como Robert S. McNamara, preocuparam-se com os números, a matemática e estatística eram o centro da gestão. A biologia também teve sua

com a teoria de sistema e mais adiante com a teoria das contingências. Tendo deste modo a gestão se tornado num aglutinado de conhecimentos das mais variadas áreas do conhecimento.

Assim, no final do século XIX, a gestão veio chamar a atenção face ao crescimento das organizações. Max Weber, sociólogo alemão, no seu trabalho sobre a Teoria da Organização Social e Económica, interessou-se mais pelo poder e autoridade, mas as suas análises sobre a burocracia alimentaram reflexões de teóricos da gestão (Martinelli, 2001).

Por seu turno, Cordeiro e Ribeiro (2002) dizem que a partir da década de 1990 o ambiente de negócios se tornou mais complexo. Fenómenos económicos e sociais ao nível mundial procuram reestruturar o seu ambiente empresarial. Ainda segundo Cordeiro e Ribeiro (2002) as chamadas novas tecnologias, bem como as novas formas de organização do trabalho, têm colocado os métodos tradicionais de gestão das empresas no “banco dos réus”. Nesta perspectiva, o enfoque da política de gestão é colocada na melhoria dos processos integrados e não apenas no aumento de produtividade de funções isoladas.

Para o presente estudo, gestão é um modo de administrar uma escola de forma democrática envolvendo um colectivo na tomada de decisão.

2.4.1. Gestão Escolar

Segundo Oliveira; Moraes e Dourado (s.d) a gestão escolar é um sistema aberto, com uma cultura e identidade próprias, capaz de reagir com eficácia aos anseios dos contextos locais em que se insere. Os mesmos autores dizem que a gestão escolar apresenta como características os seguintes aspectos: liderança marcante, consenso e coesão entre os profissionais da educação a respeito dos objectivos da escola, dando maior enfoque na qualidade do currículo e elevado grau de envolvimento dos membro da comunidade escolar.

Assim, a gestão escolar deve estar inserida no processo de relação da instituição educacional com a sociedade, de tal forma a possibilitar aos seus agentes a utilização de mecanismos de construção e de conquista da qualidade social na educação (Oliveira; Moraes e Dourado, s.d).

No entanto, para o sucesso da gestão escolar é relevante a participação de todos e em diferentes cargos, com único objectivo: o processo de ensino aprendizagem. E para que esse objectivo seja alcançado, a organização escolar deve ser fundada numa gestão participativa, pois a principal alternativa para que a escola se transforme num ambiente contínuo e integrado é a participação e o comprometimento de todos (Texeira, 2011).

Na mesma ordem de ideias, Texeira (2011) acrescenta que a comunidade educativa torna possível a intervenção de todos os que mantêm um interesse na actividade e na vida da escola. Para além dos alunos, os professores, e o pessoal não docente, existem os pais e encarregados de educação, os representantes das autarquias, mas também da comunidade local, nomeadamente representantes de instituições, organizações e actividades económicas, sociais, culturais e científicas.

Desta forma, a actividade educativa comporta uma dimensão comunitária. Esta expressa-se no facto de a educação sistemática e sequencial ser feita por contacto pessoal directo e prolongado entre educadores e educandos, o que “transforma a escola numa comunidade de vivência intensa” e “centra a socialização e o desenvolvimento num contexto de vida comunitária, a qual tem de ser educativa na sua essência e na sua vivência” (Formosinho, 2005,p. 40).

Porém, a dimensão comunitária justifica um certo grau de participação na administração da escola de todos os membros da comunidade interessados e afectados pela educação escolar, como é o caso dos pais. Por outras palavras, actualmente a construção de uma sociedade democrática já não é compatível com modelos de gestão onde as comunidades são excluídas do processo de gestão e tomada de decisões e, por isso, esta precisa abrir e trazer para dentro dela os vários intervenientes do processo educativo para que os interesses comuns sejam partilhados de uma forma interactiva (Formosinho, 1989 citado em Ibrahimo e Machado, s.d).

Todavia, em Moçambique, o processo de gestão escolar é constituído por uma diversidade de intervenientes que, de forma sistémica, trabalham para tornar o estabelecimento escolar capaz de alcançar e responder às metas propostas pela sociedade e pelo Ministério de Tutela Educacional (Lopes e Missael, 2016).

Assim, é imperioso que se conheça os intervenientes que fazem parte da gestão escolar da escola primária completa 4 de Outubro, para responderem cabalmente aos desafios que advêm do processo de ensino e aprendizagem.

2.4.2. Gestão Pedagógica

Trata-se da organização, coordenação, liderança e avaliação de todos os processos e acções voltados para a promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação. O adjectivo “pedagógica” vem da Pedagogia, a ciência e a arte de influenciar sistemática e organizadamente os processos de aprendizagem de pessoas, com base em método compatível com os resultados pretendidos (Debesse e Mialaret, 1974). Também é vista como a forma de organizar, sistematizar e implementar o processo de ensino-aprendizagem para grupos de pessoas, que envolve os aspectos da gestão, da comunicação e da relação interpessoal em grupo (Not, 1981). Resumidamente, a Pedagogia é vista como sendo a metodologia da educação.

“Em seu sentido científico-educacional, orientado pela Pedagogia, o adjectivo pedagógico diz respeito aos esforços sistemáticos, organizados e intencionalmente direccionados para promover a aprendizagem e formação dos alunos, tendo por base os saberes da educação e da Ciência Pedagógica que orientam a reflexão, a ordenação e sistematização e a crítica do processo pedagógico necessários tanto para que o mesmo seja efectivo, como para que seja continuamente revisto e actualizado à luz de novos desafios. E é esse o principal sentido que deve ser assumido na gestão pedagógica” (Lück, 2009, p.96).

No entanto, o adjectivo “pedagógica” é empregado para representar variados níveis de complexidade e abrangência, expressos em condições e contextos diferentes, sendo comum identificar a sua utilização para expressar outra perspectiva distinta, de senso comum (Lück, 2009).

Em sentido comum, destaca-se que todas as acções têm um carácter pedagógico, isto é, a capacidade de levar as pessoas a aprenderem, a desenvolverem compreensões, hábitos e atitudes. E isso ocorre em qualquer espaço e circunstância, mesmo tendo um carácter de espontaneidade. Verifica-se a ocorrência de inúmeras práticas que, em vez de servirem como condicionantes positivos da aprendizagem e formação dos alunos, servem como força “pedagógica” negativa,

actuando até mesmo como fortes concorrentes das acções intencionalmente educacionais, orientadas pela ciência pedagógica (Lück, 2009).

Assim sendo, a gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais directamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a actuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida (Lück, 2009).

Porém, o gestor pedagógico recebe muitos nomes. Às vezes é Coordenador, outras vezes Orientador e até mesmo Supervisor. Em Moçambique, este é designado de Director adjunto pedagógico, tornando-se a gestão pedagógica o alicerce da gestão escolar na medida em que ela actua directamente na formação e no desenvolvimento de competências e habilidades dos alunos.

2.4.3. Gestão Escolar Democrática

Escola democrática é aquela em que os seus participantes estão colectivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade para todos (Martins, 2001).

Neste âmbito, Mota (1999, p.58) afirma que:

“Os princípios fundamentais da democracia são a igualdade e a liberdade. A igualdade eufemisticamente referida aqui como igualdade de oportunidades é também um dos objectivos a concretizar na nova organização da educação. Mas se tiver uma atitude de aceitação formal e acrítica e não reivindicativa da concretização dessa mesma igualdade, isso é ou será matá-la à nascença e com isso promover a própria desigualdade”.

Desta forma, a educação é um processo social colaborativo que demanda a participação de todos da comunidade interna da escola, assim dos pais e da sociedade em geral. Dessa participação conjunta e organizada é que resulta a qualidade do ensino para todos, princípio da

democratização da educação (Luck (2009)). Portanto, a gestão democrática é proposta como condição de:

- Aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de educação de qualidade;
- Estabelecimento de ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania, seguindo o exemplo dos adultos. Sobretudo, a gestão democrática se assenta na promoção de educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que ofereça ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade actual, com perspectiva de futuro (Luck (2009)).

Assim, Botler (2007) assegura que a gestão democrática vai planear suas acções na área educativa propriamente dita da escola, definindo as linhas de actuação em função dos objectivos das comunidades e dos alunos, propondo metas a serem atingidas, onde o director é auxiliado nessa tarefa pela comunidade escolar.

Neste sentido, ao assumir esse papel, o gestor democrático deverá levar em consideração a articulação das diferentes pessoas que fazem a escola com vista uma educação de qualidade, o que implica uma liderança democrática, capaz de interagir com todos os segmentos da comunidade escolar (Botler, 2007).

Desta forma, Souza (2009) diz que a gestão democrática é compreendida como um processo político no qual as pessoas que actuam sobre a escola onde procuram encontrar problemas, discutir, deliberar, planear, encaminhar, acompanhar, controlar e avaliar o conjunto das acções voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Diz ainda Souza (2009) que esse processo, sustentado no diálogo e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efectiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas colectivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola.

Porém, a ideia de Souza (2009) é secundada por Pesquini e Souza (2012), ao referirem que Gestão Democrática é o processo político pelo qual todos envolvidas no processo de ensino e aprendizagem discutem, deliberam, planeiam, solucionam problemas, bem como o conjunto das acções voltadas ao desenvolvimento da própria escola.

Contudo, Souza (2009) é da opinião de que a gestão democrática é vista como um processo político no qual as pessoas que actuam sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planeiam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das acções voltadas ao desenvolvimento da escola na busca de solução de problemas. Esse processo, tem como base a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas colectivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola.

Assim, a escola democrática permite que educadores reencontrem e reconstruam o sentido e o prazer de educar; permite a construção de uma nova educação, gerada no interior das escolas, que ressignificando o acto educativo pedagógico; e a produção de novos conhecimentos sobre o aprender e sobre a sala de aula (Wittmann, 2000).

Porém, a gestão escolar democrática, passa pela democratização da escola e por sua natureza social, não se restringindo exclusivamente aos processos transparentes e democráticos ligados à função administrativa. Desta forma, a gestão escolar engloba duas dimensões: interna e a externa. A primeira refere-se à organização interna da escola, que engloba os processos administrativos, a participação da comunidade escolar nos projectos pedagógicos, político e administrativo. A segunda está ligada à função social da escola e sua vocação democrática (Silva, 2007).

Ainda no mesmo diapasão, Maia e Bogoni (2008), para realizar uma gestão democrática é preciso estar convicto que a actuação do todo um conjunto tem mais possibilidades de encontrar os caminhos para atender às expectativas da sociedade a respeito da actuação da escola. Os mesmos autores referem que quanto maior for o número de pessoas participando na vida escolar, maior é a probabilidade de estabelecer relações mais flexíveis e menos autoritárias entre educadores e comunidade escolar.

Assim, é imperioso que todos participem das discussões, em condições de igualdade e com liberdade para expor suas opiniões, mesmo que contrárias, porque qualquer privilégio destinado a determinados grupos ou interesses pessoais se manipulados nas tomadas de decisões podem gerar situações que façam renascer autoritarismo, podendo ocorrer mascaramento na gestão democrática (Maia e Bogoni, 2008).

Contudo, Oliveira e Machado (s/d) dizem que a gestão democrática implica na efectivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos colectivos e participativos de decisão. Implica também que a comunidade escolar assuma o papel de dirigente e não apenas de fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Assim, pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parcela de responsabilidade no Projecto Político-Pedagógico da escola, por meio de participação efectiva.

De acordo com Oliveira e Machado (s/d), a participação efectiva da comunidade nos assuntos escolares o poder desloca-se do director para as decisões tomadas no conjunto da escola com seus profissionais e com os pais. Os mesmos autores asseguram que a condição necessária para dividir o poder é sua socialização e a tomada de decisões no colectivo. Em decorrência das práticas de partilha de poder, o compromisso com a escola é assumido por todos e, não simplesmente por uma pessoa, no caso, o director. Mais ainda dizem os autores que em consequência disto, tanto pais, como profissionais, se motivam a assumir sua responsabilidade no processo educativo, pois percebem que os aspectos discutidos e as direcções anunciadas vão ao encontro de suas necessidades (Oliveira e Machado, s/d),.

Desta feita, a gestão democrática da escola não pode ser entendida como uma questão de simplesmente ordem administrativa, pois a todo o momento se faz política, inclusive no próprio ambiente de trabalho ao se estabelecer os critérios de selecção, a matrícula, a organização das turmas, a distribuição dos professores por turma e turno, a distribuição do número de aulas para os professores, a selecção de conteúdos, os horários de aulas, o atendimento aos pais e a relação da escola com a família, entre outras (Oliveira e Machado, s/d).

Porém, a gestão democrática da escola exige, em primeiro lugar, que toda a comunidade escolar deixe de lado o velho preconceito de que a escola pública é do Estado e não da comunidade. A

gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projecto da escola (Ciseski. e Romão 2004).

Para o presente trabalho, a gestão democrática é compreendida, como um processo político no qual as pessoas que actuam sobre a escola identificam problemas (como por exemplo o aproveitamento pedagógico dos alunos), discutem, deliberam e planeiam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das acções com vista ao desenvolvimento da própria escola na busca de soluções daqueles problemas.

2.4.4. Gestão Escolar Pedagógica

Segundo Lima (s/d) a gestão escolar é vista como um factor chave que impacta o desempenho educacional dos alunos. O mesmo autor diz que o grande desafio de uma gestão escolar eficaz é o director saber articular pessoas e recursos para transformar a sua escola em uma boa escola, numa escola onde todos os alunos aprendem.

Desse modo, na obtenção de objetivos e acções é que o director conhecedor do ambiente escolar consegue pela participação a produção colectiva de todos, seja da direcção, aos professores, comunidade e demais profissionais (Moço; Santos e Souza, 2015).

Por conseguinte, Luck (2009) diz que a gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, de relevante importância, visto que está mais envolvida com o objectivo da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos. Diz ainda Luck (2009) que a gestão pedagógica constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao objectivo principal do ensino que é a actuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam suas competências sociais e pessoais com vista sua inserção na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco.

Nesta ordem de ideias, a gestão pedagógica trata da organização, coordenação, liderança e avaliação de todos os processos e acções directamente voltados para a promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação. O adjetivo “pedagógico” é directamente oriundo da Pedagogia, a ciência e a arte de influenciar sistemática e organizadamente os processos de aprendizagem de pessoas, mediante método compatível com os resultados pretendidos (Debesse e Mialaret, 1974 citados por Luck, 2009).

Também é vista como sendo maneira de organizar, sistematizar e implementar o processo de ensino-aprendizagem para grupos de pessoas, que envolve os aspectos da gestão, da comunicação e da relação interpessoal em grupo (Not, 1981 citado em Luck, 2009).

Para o presente estudo, a gestão escolar pedagógica refere-se a uma gestão escolar eficaz atenta tanto às questões administrativas da escola quanto às questões pedagógicas.

2.5. Democracia

Etimologicamente a palavra democracia, deriva-se de dois termos gregos; *demos*= povo e *kratia* = governo significando deste modo o governo do povo. Na percepção grega clássica, a democracia indicava um governo gerido pelo povo (Pasquini e Souza, 2012). Porém, o conceito de democracia é de difícil consenso, mas na essência significa uma comunidade ou regime político na qual todos os seus intervenientes têm o direito de participar em todos os processos políticos, através de debates, tomada de decisões, uso dos espaços sociais e dos benefícios (Pasquini e Souza, 2012).

Outro sim, Democracia é uma forma de organização política que reconhece a cada sujeito, como membro da comunidade, o direito de participar da direcção e da gestão dos assuntos públicos (Dalberio, 2008).

Desta forma, Rodrigues e Santos (2011) dizem que a implantação da democracia se deu no século VI antes de Cristo (a. C) quando Clístenes, um legislador grego no ano de 508 antes d (a. C)e Cristo., realizou a reforma constitucional institucionalizando as bases da democracia ateniense.

Sobre o mesmo assunto, Santos, et al., 2010 citados por Rodrigues e Santos (2011) asseguram que democracia é um regime político no qual a soberania é exercida pelo povo, pertence ao conjunto dos cidadãos, que exercem o sufrágio universal. Apesar de sua origem remota, o termo democracia tem sido cada vez mais utilizado por diversos sectores da sociedade, como sinónimo daquilo que está politicamente correcto, já que se trata do exercício do governo do povo.

Assim, Botler (2007), diz que democracia quer dizer liberdade na escolha dos dirigentes, do líder, razão pela qual é importante que tal escolha seja feita por via de eleições e com a participação de todos. Ainda segundo a mesma autora, uma postura democrática leva a um melhor desempenho das actividades da organização. Para este estudo a democracia leva a um melhor desempenho das actividades do processo educacional, envolvendo-se numa luta pela conquista dos direitos da cidadania e pela transformação social, perseguindo também a garantia do saber básico de qualidade para todos.

Desta feita, as democracias entendem que uma das suas principais funções é proteger direitos humanos fundamentais como a liberdade de expressão e de religião; o direito à protecção legal igual; e a oportunidade de organizar e participar plenamente na vida política, económica e cultural da sociedade (Pasquini e Souza, 2012). As democracias conduzem regularmente eleições livres e justas, abertas a todos os cidadãos. As eleições numa democracia não podem ser fachadas atrás das quais se escondem ditadores, mas verdadeiras competições pelo apoio do povo (Pasquini e Souza, 2012).

Igualmente Marques (2008), considera a democracia como um procedimento de governo, no qual a participação é a técnica de gestão, legitimando deste modo a intervenção de vários actores na vida política. Desse modo, a democracia é a participação de vários actores sociais na vida política de um determinado sector ou país. Em Moçambique a Constituição da República (2004) no capítulo II, artigo 48 alínea 1, todos os cidadãos têm direito à liberdade de expressão, à liberdade de imprensa, bem como o direito à informação. Assim, pode-se concluir que, existe espaço legal de participação do cidadão nos vários níveis de governação.

Ainda a cerca da mesmo assunto, Martorano (2009) diz que a democracia é o regime no qual a classe dominante consegue influenciar completamente o processo decisório estatal, dividindo o

poder de decisão com os funcionários de Estado, essa acção se dá, pela existência de um órgão próprio de representação (parlamento, assembleia ou conselho) que intervenha na determinação da política estatal.

Contudo, a democracia é importante na medida em que cria formas políticas (administração autónoma, direito eleitoral, etc.) que servirão de auxílio ao proletariado em seu trabalho de transformação da sociedade burguesa para além de que é indispensável porque só por meio dela, na luta pela democracia, no exercício de seus direitos, pode o proletariado chegar à consciência de seus interesses de classe e suas tarefas históricas (Luxemburgo, 1973 citado por Martorano, 2009).

2.6. Participação da Comunidade

A comunidade em torno da escola não se refere apenas as pessoas que lá estudam e seus familiares, mas sim todos aqueles que vivem no bairro ou nos bairros circunvizinhos da escola. Com a globalização, a força dos órgãos de informação, a proveniência de alunos de diversos locais, entre outros, a escola e todos os seus membros podem ser afectados por influências provindas dos mais diversos espaços (Serrano, 2002).

Desta feita, as contribuições da comunidade na vida da escola tem sido muito importantes, há necessidade de acompanhamento dos projectos e das estratégias de integração. Todo processo requer persistência, seja para resistir ao impulso de repetir hábitos arraigados, seja para efectivar novos procedimentos (Serrano, 2002).

Porém, Nogueira (1999) afirma que a primeira etapa para a integração entre a escola e a comunidade é a de provocar encontros com o intuito de criar condições para que sintam vontade de trabalhar em conjunto. Desta forma, estabelecer uma relação harmoniosa com a comunidade não é suficiente, é preciso, além disso, trabalhar juntos.

Contudo, Bezerra; Sena; Dantas; Cavalcante; Nakayama e Santana (2010) dizem que todos os membros da comunidade estão munidos de condições que lhes possibilita a elaboração de propostas para melhoria da educação. Neste sentido, compreende-se a comunidade como

participante das elaborações de propostas que partam das necessidades reais da comunidade. A relação escola comunidade deve ser construída pela escola, pois é provável que a comunidade não tenha essas iniciativas (Bezerra et al., 2010).

Assim, a participação é, como um processo social de exercício democrático que existe ao nível das comunidades e, apesar dos vários dirigentes das instituições escolares moçambicanas criarem barreiras ao exercício da plena actividade dos membros da comunidade, estes devem lutar para, através de condições e insumos básicos necessários para a constituição de identidades escolares próprias, conquistar a sua autonomia, melhorar a qualidade do ensino e democratizar o sistema como um todo (Francisco, 2010).

Neste contexto, torna-se importante a comunidade ter conhecimento de como será conduzida a prática pedagógica e que métodos serão adoptados posteriormente para que se dêem condições ao professor de efectivar a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

Porém, como muitos outros pontos aqui ainda poderiam ser levantados, o principal a ser considerado quanto ao conselho, é sua função, que é fundamentalmente político-pedagógica para argumentar o que é melhor para todos os envolvidos. O colegiado é nada mais que ponto de elo fortalecendo o trabalho do gestor, ligando os seguimentos em torno de um objectivo maior que é a qualidade da escola pública (Francisco, 2010).

Em uma época em que toda a sociedade inspira-se nos princípios de uma governação fundamentada na diversidade de ideias e no envolvimento de todos os actores sociais, as instituições de ensino são chamadas a olhar para a comunidade como um alicerce para o bom funcionamento das escolas moçambicanas de modo geral e em particular da Escola 4 Primaria 4 de Outubro.

2.7. O Conselho de Escola dentro dos princípios da gestão democrática

O Conselho Escolar é um importante instrumento de gestão democrática e participativa em uma escola, contribui para o processo de tomada de decisões, uma vez que este órgão assume competências deliberativas, consultivas, fiscais e mobilizadoras. Um exemplo claro são as palavras de Lopes e Missael (2016) ao afirmarem que dentre os diferentes intervenientes na gestão

escolar, está o conselho de escola, que vela pelo funcionamento eficaz da escola, garantindo que esta alcance os seus objetivos nas áreas administrativa e pedagógica.

Contudo, Veiga (2006) assegura que o Conselho de Escola é o órgão máximo, de natureza deliberativa, consultiva, avaliativa e fiscalizadora. O mesmo autor diz que o conselho de escola é concebido como local de debate e tomada de decisões. Como espaço de debates e discussões, permite que professores, pais e alunos explicitem seus interesses e suas reivindicações. A instância de carácter mais deliberativo, de tomada de decisões sobre assuntos importantes da escola, proporciona momentos em que interesses contraditórios vem à tona.

Nesta perspectiva, o conselho deverá, favorecer a aproximação dos centros de decisão dos actores. Isso garante a comunicação, pois, rompendo com as relações burocráticas e formais, permite a comunicação vertical e também horizontal. O conselho possibilita a delegação de responsabilidades e o envolvimento de diversos participantes. É um gerador de descentralização. E, como órgão máximo no interior da escola, procura defender uma nova visão de trabalho (Veiga, 2006).

Segundo Governo do Estado de São Paulo (2014), a criação do Conselho de Escola foi um marco positivo na implementação de uma sociedade mais democrática, solidária e participativa. Sob esse aspecto, o grande desafio é conquistar a participação e com responsabilidade dos actores de forma a mover uma acção com maior efectividade, considerando que:

- As decisões reflectem a pluralidade de interesses e visões que existem entre os diversos segmentos envolvidos;
- As acções têm um patamar de legitimidade mais elevado;
- Há uma maior transparência nas decisões tomadas;
- Garantem-se decisões efectivamente colectivas nas unidades escolares enquanto espaço de cidadania (Governo do Estado de São Paulo, 2014).

Assim, o Conselho Escolar, como órgão consultivo, deliberativo e de mobilização mais importante do processo de gestão democrática, não deve mostrar-se como instrumento de

controle externo, mas como um parceiro de todas as actividades que se desenvolvem no interior da escola. Assim, a função principal do Conselho Escolar está voltada para o desenvolvimento da prática educativa (Gracindo, 2007).

Nessa prática, o processo de ensino-aprendizagem deve ser o foco principal. A acção do Conselho Escolar torna-se político-pedagógica, pois se expressa numa acção sistemática e planeada, com o intuito de interferir sobre a realidade, transformando-a.

Portanto, Veiga e Resende (2001) dizem que o Conselho de Escola é visto como sendo o local de debate e tomada de decisões. Ainda segundo Veiga e Resende (2001) o Conselho de Escola se relaciona com os princípios da igualdade, da liberdade e do pluralismo, devido à sua composição por diferentes segmentos, professores, funcionários, pais e alunos; em regime de paridade, assegurando o direito de manifestação de diversos pontos de vista e de diferentes opiniões torna-se num canal de participação e também instrumento de gestão da própria escola. Nesse sentido, o Conselho Escolar deve incentivar o diálogo amplo e a participação nas decisões sobre questões importantes e que estão inter-relacionadas na escola, tais como currículo, qualidade de ensino, inclusão, sucesso escolar, etc (Veiga e Resende, 2001).

Ainda na mesma senda, Segundo Drescher (2014) os Conselhos de Escola possuem diferentes funções, dentre as quais:

Funções **deliberativas**, o Conselho decide sobre determinadas questões; **consultiva**, o Conselho possui carácter de assessoramento, exercido por meio de pareceres, aprovados pelo colegiado e encaminhados ou a sociedade; **fiscal**, tem a função de fiscalizar o cumprimento de normas e a legalidade ou legitimidade de acções, aprova-las ou determinar providências de modificações; **mobilizadora**, acção definitiva de mediação entre o governo e a sociedade, proliferando a participação e o comprometimento de todos para com a educação.

Contudo, a união entre os sistemas de ensino e os Conselhos comprova a importância da organização deste tipo de representação popular para o enriquecimento da democracia. O Conselho Escolar encontra-se inserido neste cenário como um espaço, na escola, para o debate e a busca de melhoria dos sistemas de ensino. É um espaço de debate popular (Drescher, 2014).

Na mesma ordem de ideias, Drescher (2014) diz que a questão da gestão democrática torna-se um espaço a ser conquistado e tão desejado pela sociedade. Tem-se muito a se avançar neste sentido, visto que é importante que as pessoas saiam da inércia e busquem contribuir para a construção de uma educação diferente, que vise a participação e a contribuição de todos, destacando os direitos, mas principalmente os deveres para com uma educação de qualidade.

Assim, a democratização do ensino supõe uma maior participação da comunidade na definição de projectos, linhas de acção e educação que quer. Uma escola democrática supõe a democratização de sua gestão, a democratização do acesso e uma nova qualidade de ensino que recoloca a questão da função social da escola. Assim, é compromisso de todos que estas exigências sejam efectuadas e se construam no seio de uma nova visão de democracia, na qual todos têm o direito de participar mas também o dever de contribuir (Gadotii, 1988 citado por Silva, 2009 citado por Drescher, 2014).

De acordo com Alves (2005), o Conselho de Escola visto como um espaço que garante as livres manifestações de ideias e a geração de novas propostas vinculadas às demandas sociais, poderá ser um elemento facilitador na vivência da democracia na gestão escolar. Ainda segundo Alves (2005) o Conselho de Escola, é um dos principais instrumentos de democratização da escola, devendo ser visto não como mais um órgão escolar, mas sim como um modo de conceber e praticar a educação.

Contudo, o Conselho de Escola, sendo um espaço de discussão de ideias e de definição de estratégias, o Conselho Escolar transforma a forma de ver a educação e acaba incumbindo funções que antes concentravam-se nas mãos da equipa directiva. Desta forma, constrói-se um elo de ligação entre a família e a escola e se demonstra que todos tem o que colaborar, chamando a família e a comunidade a participar da escola (Drescher, 2014).

Desta feita, Alves (2005) diz que sempre que a comunidade escolar tem acesso às informações e é garantido o seu direito à participação na tomada de decisões, ela tem condições de estado atenda aos interesses da maioria. É uma das formas de fazer funcionar a escola e organizá-la com vista à qualidade de ensino.

Porém, Drescher (2014, p.24) diz que:

“O Conselho Escolar constitui um órgão consultivo e deliberativo, que trata dos problemas financeiros, administrativos e pedagógicos da escola, contribuindo na elaboração e efectivação de projectos e propostas, visando a melhoria da qualidade da educação. Assim, os Conselhos Escolares assumem um papel fundamental na democratização da gestão da educação, pois é através dele que as diferentes visões podem ser discutidas e as decisões tomadas para que a educação venha a contribuir para a melhoria da vida das pessoas”.

Contudo, Drescher (2014) diz que o Conselho de Escola se assenta no espaço da defesa dos interesses colectivos, enquanto agrega diferentes segmentos tais como, directores, professores, funcionários, estudantes, pais e outros representantes da comunidade com vista definir e acompanhar o desenvolvimento do projecto político-pedagógico da escola.

Porém, a escola enquanto núcleo de gestão, passa a ser entendida como espaço de deliberação colectiva em diferentes áreas: financeira, pedagógica e administrativa (Vieira, 2006). Assim, no concernente à dimensão financeira, a escola passa a ser responsável por definir acções, elaborar e executar os projectos educativos e de gestão da escola. O mesmo autor afirma que essa responsabilidade, diferentemente do que se verificava outrora, não fica mais reduzida ao director e à sua equipa de coordenação. Todos os envolvidos directa e indirectamente são chamados a se responsabilizar pelo bom uso das verbas destinadas à educação. Eles têm o direito de participar, por meio dos Conselhos Escolares, das discussões e decisões relativas aos projectos a serem desenvolvidos na escola, assim como do emprego das verbas para o desenvolvimento desses projectos e das possíveis parcerias a serem implementadas (Veiga, 2006).

Por seu turno, a autonomia pedagógica, está estritamente ligada à identidade, à função social, à clientela, à organização curricular, à avaliação, bem como aos resultados e, portanto, à essência do projecto pedagógico da escola (Veiga, 2006).

Assim, na gestão pedagógica da escola o Conselho da Escola desempenha papéis de grande importância tais como:

- “Analisar e pronunciar-se sobre o aproveitamento pedagógico da escola;
- Analisar e pronunciar-se sobre os dados de assiduidade e pontualidade dos professores e alunos, bem como os dados das desistências dos alunos, com destaque para a rapariga e os alunos órfãos, vulneráveis e com necessidades educativas especiais;

- Propor medidas para o melhoramento do aproveitamento pedagógico da escola;
- Incentivar a direcção da escola a realizar capacitação dos professores em exercício com vista a melhorar o seu desempenho e a qualidade de ensino;
- Sensibilizar a comunidade escolar para fazer o acompanhamento dos seus educandos; Identificar e estimular moral e materialmente os melhores alunos e professores; em coordenação com a Direcção da Escola;
- Incentivar a realização de concursos sobre Leitura, Escrita e Cálculo;
- Participar na planificação e realização das actividades programadas na escola para as áreas de cultura e desporto escolar;
- Incentivar e apresentar propostas concretas sobre a realização de intercâmbios culturais e desportivos escolares a vários níveis e a participação da escola nos jogos escolares;
- Realizar actividades culturais e desportivas inseridas nos programas de datas históricas” (Ministerio da Educação e Desenvolvimento Humano, 2015, p.27).

O Conselho de escola dentro dos princípios da gestão democrática para o presente estudo é visto como uma forma do governo impulsionar uma participação activa e democrática da sociedade na gestão das escolas, com base no pressuposto de que a escola é património da comunidade local onde a escola está inserida.

2.8. O processo da constituição do Conselho de Escola em Moçambique

Segundo Ministério da Educação (2014), o Conselho de Escola é o órgão máximo da escola e com uma actuação decisória na gestão do fundo do apoio directo às escolas (ADE), é importante que seja constituído em tempo oportuno e que assuma cabalmente o seu papel na escola.

Porém, Ibraimo e Machado (s.d), defendem que em Moçambique o envolvimento da comunidade externa nas escolas verifica-se após o período pós-independência quando as primeiras experiências de envolvimento dos pais e encarregados de educação começam a se fazer sentir através das comissões de pais e de ligação escola-comunidade (CLEC).

Assim, o Ministério da Educação criou o Conselho de Escola como órgão executivo da escola e definiu-o como um órgão superior do estabelecimento, pois todas as actividades a serem realizadas na escola devem ser analisadas e aprovadas pelos membros do Conselho e, sem tal aprovação, elas não acontecem (Ministério da Educação, 2014).

Segundo Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (2015, p.16) a constituição do Conselho de Escola comporta quatro passos a saber:

1º Passo – Procedimentos da eleição - o Director da Escola deverá em coordenação com as autoridades locais competentes, anunciar publicamente o dia, a hora e o local para a constituição do Conselho de Escola. Deve ainda informar aos alunos, professores, funcionários, pais e/ou encarregados de educação e comunidade em geral da necessidade de escolher os seus representantes que constituirão o grupo para a eleição do Conselho de Escola. Para o efeito deverá usar todos os canais/meios disponíveis, como:

- Rádios comunitárias, públicas e/ou privadas;
- Jornais locais e de parede;
- Confissões religiosas;
- Líderes comunitários;
- Panfletos;
- Palestras e reuniões comunitárias;
- Outras formas.

O Director deve reunir com todos os grupos para explicar:

- Os objectivos e a importância do Conselho de Escola;
- A composição do Conselho de Escola;
- As condições para se ser membro do Conselho de Escola (ibidem).

Segundo o mesmo documento, deve ainda o Director, formar um Júri constituído por três elementos:

- Presidente do Júri;

- Um Secretário e
- Um Vogal.

O júri é constituído a partir das candidaturas dos interessados desde que não sejam candidatos a membros do Conselho de Escola. Não havendo candidatos, o director indica os membros do júri.

A missão do júri é dirigir o processo de votação e de apuramento dos resultados, não podendo, por isso, nenhum dos seus membros votar ou ser votado. O júri reúne separadamente, de forma sucessiva, com cada um dos grupos e procede à eleição dos respectivos representantes. Para tal, o júri verifica se estão reunidas as condições para a eleição, nomeadamente:

- Se estão presentes apenas elementos pertencentes ao grupo;
- Se há quórum suficiente para proceder à eleição. Considera-se reunido quórum quando estejam presentes, no mínimo, o triplo do número de vagas a eleger;
- Se estão disponíveis as urnas eleitorais (ibidem).

No caso das escolas com menor número de professores e pessoal administrativo a votação pode acontecer de acordo com as condições da escola.

O júri explica os objectivos, a importância e as modalidades da votação democrática dos representantes de cada grupo ao mesmo tempo, procede à eleição propriamente dita e ao apuramento dos resultados. O Júri deve explicar que a votação pode ocorrer de duas formas: secreta ou aberta.

A escolha da modalidade (secreta ou aberta) deve ser acordada pelos elementos de cada um dos grupos, antes de proceder à votação dos seus representantes.

Depois da explicação do processo de votação aos presentes, o secretário distribui papelinhos em branco para cada um escrever, em segredo, o nome da pessoa em quem vota. Seguidamente, dobra o papelinho e coloca-o na urna.

No fim deste acto, o júri conta o número de votos depositados e compara-o com o número dos votantes. Caso o número de votos seja superior ao número de votantes, anula-se a votação e faz-se uma nova votação.

A seguir, o Secretário faz abertura dos papelinhos dos votos e, depois da confirmação do Presidente do Júri, lê-os, em voz alta. O Vogal regista os nomes votados no quadro, colocando um traço, por cada voto.

Na fase do apuramento, somam-se os votos de cada um, e só são eleitos os nomes mais votados. Em caso de empate entre dois ou mais candidatos, procede-se a uma segunda votação, envolvendo apenas os que tiveram o mesmo número de votos, para desempate (MINEDH, 2015).

Caso a votação seja aberta, Numa reunião de um determinado grupo que vai eleger seus representantes, procede-se da seguinte forma:

- Pede-se aos candidatos voluntários para se apresentarem e dizerem o que podem fazer para contribuírem no crescimento da escola, a seguir faz-se o registo dos seus nomes;
- Também se pode pedir aos presentes para indicarem algumas pessoas que acham que os podem representar;
- No caso de não existirem candidatos para a votação aberta, os presentes, indicam algumas pessoas para representarem o grupo no Conselho de Escola;
- Regista-se os nomes dos candidatos, e
- Antes de se proceder à votação, os candidatos propostos deverão declarar a sua disponibilidade para o efeito (ibidem).

Identificados os candidatos, faz-se a respectiva votação da seguinte forma:

- Solicitando-se aos presentes para levantarem a mão para um dos candidatos concorrentes de cada vez. Cada participante pode votar em mais do que um dos candidatos ou
- Cada candidato posiciona-se num lugar e o Presidente do júri apela aos elementos do grupo para se juntarem àquele que escolhem como seu representante. Neste caso cada participante fica limitado a votar num único candidato.

Serão eleitos os candidatos que tiverem maior número de votos, em função do número de vagas previstas para esse grupo no Conselho de Escola. Nos casos em que o número de candidatos é superior ao número de vagas disponíveis e os mesmos estiverem em situação de empate, deve-se

fazer uma segunda votação para desempate (Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano, 2015).

2º passo - Reunião constitutiva e eleição do presidente

Decorridos 7 dias após o processo de eleição dos membros do Conselho de Escola, o Director da Escola convoca e dirige a primeira Assembleia Constitutiva deste órgão, para a eleição do presidente através de voto secreto. Caso algum dos membros não saiba ler e escrever, o presidente do júri, por ser um elemento neutro, pode ajudá-lo a votar.

3º passo - Os eleitos

Só pode ser presidente do Conselho de Escola um representante dos encarregados de educação ou da comunidade.

4º passo - Investidura pública do presidente do Conselho de Escola. O acto de investidura do presidente do Conselho de Escola é presidido pelo Director da Escola, em cerimónia pública, no mesmo dia da eleição.

2.9. Composição, funcionamento e papel do Conselho de Escola

A escola é vista como sendo património da comunidade local, onde a sociedade transmite as experiências e conhecimentos acumulados do património sociocultural e científico da humanidade às novas gerações.

Os pais e encarregados da educação vêem a escola como sendo um espaço dos professores e dos alunos, onde se supõe que se guiem pelos programas de ensino concebidos para o efeito. Porém, o papel dos pais e encarregados de educação, a educação dos seus filhos iniciava em casa e terminava à entrada na escola. Era responsabilidade dos pais e encarregados da educação garantir a presença física do seu educando na escola (Ministério de Educação e Cultura, 2009). Nesse contexto, no seu relatório sobre a participação da rapariga nas ciências, matemática e tecnologia, o Ministério da Educação e Cultura (2009) sublinha que o professor ao encontrar dificuldades para atingir os objectivos de ensino, culpava os pais e encarregados de educação, pela falta de

preparação dos seus filhos. Por seu turno, a comunidade passou a aceitar que o professor não podia transmitir os conhecimentos e educar sozinho, visto que os pais eram as pessoas que melhor conheciam os seus filhos. Daí que houve a necessidade de chamar toda a comunidade para participar da vida diária da escola.

Contudo, pode-se afirmar que o Conselho de Escola é um instrumento válido para aprimorar as relações entre a escola e o seu meio, como uma das alusões claras da descentralização na educação (Ministério da Educação e Cultura, 2009).

Assim, o Ministério da Educação criou o Conselho de Escola como órgão executivo da escola e definiu-o como um órgão superior do estabelecimento, pois todas as actividades a serem realizadas na escola devem ser analisadas e aprovadas pelos membros do Conselho e, sem tal aprovação, elas não acontecem. O Conselho de Escola constitui o elo de ligação entre a escola e a comunidade e garante a participação de todos os intervenientes no processo de educação (Ministério da Educação, 2003).

Porém, o Ministério da Educação e Cultura (2008) assegura que em Moçambique, fazem parte do Conselho de Escola:

- Director da escola;
- Representantes dos professores;
- Representantes do pessoal administrativo;
- Representantes dos pais/ encarregados de educação;
- Representantes da comunidade;
- Representantes dos alunos.

O Conselho da Escola é integrado por até 19 membros nas escolas primárias do tipo 1, assim distribuídos:

- Director da escola;

- 4 representantes dos professores;
- 2 representantes do pessoal administrativo;
- 4 representantes dos pais/encarregados de educação;
- 3 representantes da comunidade
- 5 representantes dos alunos (Ministério da Educação e Cultura, 2008).

Até 16 membros nas escolas primárias do tipo 2, assim distribuídos:

- Director da escola;
- 3 Representantes dos professores;
- 2 Representantes do pessoal administrativo;
- 4 Representantes dos pais/encarregados de educação;
- 2 Representantes da comunidade;
- 4 Representantes dos alunos (Ministério da Educação e Cultura, 2008).

Até 13 membros nas escolas primárias do tipo 3, assim distribuídos:

- Director de escola;
- 2 Representantes dos professores;
- 2 Representantes do pessoal administrativo;
- 3 Representantes dos pais/encarregados de educação;
- 2 Representantes da comunidade;
- 3 Representantes dos alunos (Ministério da Educação e Cultura, 2008).

No plano normativo os membros do Conselho de Escola chegam a este órgão através de eleições, excepto o director, que se realiza em reunião de cada segmento convocada para este fim. O director da escola é a pessoa responsável em convocar os membros e criar uma comissão de eleições que será responsável pelo acto.

O Conselho de Escola é dirigido por um Presidente que é eleito democraticamente dentre os seus membros. Não podem ser eleitos para presidente do Conselho de Escola, o Director da Escola e o representante dos alunos. Com excepção do Director da Escola, os membros do Conselho da Escola são eleitos democraticamente pelos respectivos grupos a que pertencem (MEC, 2008).

Segundo Ministério da Educação e Cultura (2008), compete ao Presidente do Conselho da Escola:

- Convocar e presidir as reuniões do Conselho;
- Zelar pelo bom funcionamento do Conselho;
- Cumprir e fazer cumprir as decisões do Conselho;
- Representar o Conselho da Escola a nível interno e externo;
- Prestar informação anual à Assembleia Geral da Escola.

O Presidente do Conselho da Escola, no exercício do seu mandato, é auxiliado por um secretário escolhido dentre os membros a quem compete:

- Preparar e organizar as reuniões do Conselho da Escola;
- Elaborar actas e relatórios do Conselho da Escola;
- Organizar e garantir a conservação dos documentos do Conselho da Escola (MEC, 2008).

Segundo (Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano, 2015, p.20) quanto ao perfil do Presidente do Conselho de Escola, este deve ser:

a) Um líder, capaz de:

- Criar um ambiente propício para que toda a comunidade escolar fique motivada e dê o seu
- Melhor em benefício da escola;
- Mostrar que todos os integrantes da comunidade escolar são importantes para o bom funcionamento da escola;
- Ouvir as preocupações/opiniões de todos;
- Manter a comunidade escolar informada e envolvida no conjunto de actividades e tarefas planificadas;
- Delegar responsabilidades e autoridade, para que a comunidade escolar possa ter iniciativas e procure sempre resolver os problemas que se apresentam à escola;
- Produzir mudanças positivas que conduzam ao sucesso da escola.

b) Idóneo, zeloso e competente na resolução de problemas.

Segundo Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (2015), compete ao Presidente do Conselho de Escola:

- Coordenar as acções do Conselho de Escola com o Director da Escola.

O presidente deve manter encontros regulares, previstos no seu plano de trabalho, com o director da escola.

- Convocar e presidir as reuniões do órgão.

Uma semana antes da reunião, o secretario sob orientação do presidente do Conselho de Escola, elabora e distribui a respectiva convocatória aos membros e/ou convidados.

- Propor a agenda a ser seguida nas reuniões do órgão, ouvidos os membros.

Na primeira reunião após a tomada de posse do Conselho de Escola, o presidente discute com os membros os procedimentos a serem adoptados nas reuniões ordinárias:

- Apresentação e aprovação da agenda;
- Leitura e aprovação da acta do encontro anterior;

- Verificação do grau do cumprimento das tarefas e
- Tratamento de outros pontos da agenda.

O Presidente é incumbido também a tarefa de coordenar as actividades das Comissões de Trabalho entre as reuniões. Deve manter encontros regulares com os chefes das comissões e acompanhar as actividades destas. Estes encontros devem estar previstos no plano de trabalho do presidente (ibidem).

O presidente tem ainda a tarefa de representar o Conselho de Escola a nível interno e externo. Sempre que for solicitado, o presidente ou seu representante far-se-á presente em todos os encontros levando com sigilo, se necessário, o relatório de actividades desenvolvidas pelo Conselho da Escola.

Deve ainda o Presidente do Conselho de Escola prestar informação anual à Assembleia Geral da Escola. Em coordenação com os chefes das comissões, deverá preparar o relatório anual de actividades efectuadas pelo Conselho e apresentá-lo à Assembleia Geral da Escola.

Segundo Ministério da Educação (2014), relativamente ao Fundo do ADE, o pessoal administrativo do Conselho da Escola tem as seguintes responsabilidades:

- Definir e aprovar a lista de compras;
- Instalar as comissões de compra e de recepção dos materiais adquiridos;
- Verificar a recepção das compras;
- Aprovar o relatório de prestação de contas.

Todas as decisões tomadas por este órgão devem ser traduzidas em acta e arquivadas numa pasta, em local seguro, para serem consultadas pelos agentes fiscalizadores do sector ou por qualquer outra pessoa interessada.

Segundo o Ministério da Educação (2003), o Conselho de Escola tem como funções ajustar as várias orientações que partem do Ministério da Educação e chegam à escola através da direcção provincial, distrital e zona de influência pedagógica (ZIP). Compete-lhe também garantir ao

mesmo tempo uma gestão democrática, solidária e corresponsável de todos os actores ao nível das instituições de ensino.

Segundo (Ministério da Educação e Cultura, 2008), o Conselho de Escola tem como função:

- Ajustar as directrizes e metas estabelecidas, a nível central e local, à realidade da escola;
- Garantir a gestão democrática, solidária e co-responsável.

Compete ainda ao Conselho de Escola:

- “Aprovar o Plano de Desenvolvimento da Escola e garantir a sua implementação;
- Aprovar o Plano Anual da Escola e garantir a sua implementação;
- Aprovar o Regulamento Interno da Escola e garantir a sua aplicação;
- Apreciar a proposta do relatório de contas do orçamento do Estado e outras receitas do ano anterior e apresentar devidas recomendações;
- Propor superiormente o calendário escolar, em casos de escolas com problemas específicos como calamidades naturais e outros;
- Aprovar e garantir a execução de projectos de atendimento psico - pedagógico e material aos alunos, quando seja iniciativa da escola;
- Elaborar e garantir a execução e programas especiais visando a integração da família-escola-comunidade;
- Pronunciar-se sobre as infracções cometidas e medidas disciplinares a aplicar aos docentes, pessoal administrativo e outros trabalhadores e alunos da escola, sem prejuízo da confidencialidade do processo disciplinar;
- Aprovar os relatórios anuais da escola;
- Pronunciar-se sobre o desempenho dos titulares de cargos de direcção;
- Propor à entidade competente a exoneração ou nomeação do Director e de outros membros da direcção da escola, com fundamento em procedimento atentatório ao prestígio e dignidade da função ou incompetência grave;

- Substituir o presidente do conselho e/ ou qualquer dos seus membros que não revelem bom desempenho;
- Apreciar e decidir sobre as reclamações apresentadas pelos alunos, pais e encarregados de educação;
- Pronunciar-se sobre o aproveitamento pedagógico da escola;
- Apreciar a proposta dos melhores funcionários da distinção e premiação;
- Persuadir aos pais/ encarregados de educação e comunidade em geral, a prestar apoio material e financeiro sempre que necessário” (Ministério da Educação e Cultura, 2008, p,17).

Todas as decisões tomadas pelo Conselho de Escola devem ser traduzidas em acta e arquivadas num local seguro.

O Conselho da Escola reúne-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 seu plano de actividades no ano em curso. Em casos julgados convenientes, pelo menos 2/3 dos membros representando os componentes do conselho, podem convocar a assembleia e deliberar para qualquer questão que julgarem conveniente e que não seja contrário ao regulamento (Ministério da Educação e Cultura, 2008).

Assim, a duração do mandato dos membros do Conselho da Escola é de dois anos consecutivos, renovável uma vez. Nos casos de impedimento para cumprimento do mandato por um período de um mês por determinado membro do Conselho da Escola por vários motivos, este deverá ser substituído através de uma nova eleição interna (Ministério da Educação e Cultura, 2008).

Na mesma ordem de ideia, segundo Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (2015), qualquer membro do Conselho de Escola pode ver seu mandato interrompido por razões pessoais, tais como:

- Transferência, desistência ou abandono;
- Mudança de residência;
- Incapacidade motivada por doença;
- Conclusão do nível escolar pelo aluno.

Nestes casos o membro em causa deverá ser substituído a seu pedido ou por decisão do Conselho de Escola, recorrendo-se ao grupo a que pertence, para a sua substituição, abraçando os procedimentos indicados para a votação.

Assim Segundo o Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (2015) pode também dar-se o caso de se colocar a necessidade de algum membro ser exonerado, por alguma das seguintes razões:

- Mau desempenho das funções;
- Comportamento incompatível com a função;
- Outros (p.19).

Nestes casos, se 2/3 dos membros do Conselho de Escola considerarem adequado, poderão propor a exoneração desse membro. Uma vez aprovada essa decisão, o Conselho de Escola deverá reunir o grupo a que esse membro pertence e propor-lhe a destituição e as razões para tal. Se o grupo estiver de acordo, deverá avançar com a substituição, seguindo os procedimentos recomendados para a votação.

Porém, no caso em que o presidente do Conselho de Escola não demonstre um bom desempenho ou comportamento poderá ser destituído da função se 2/3 dos membros do Conselho de Escola assim o manifestarem por votação (Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano, 2015).

O Conselho de Escola funciona nas instalações da respectiva escola, num espaço criado para o efeito dependendo das condições existentes. Este, reúne-se ordinariamente três vezes por ano, e extraordinariamente, quando for necessário.

As reuniões do Conselho de Escola são convocadas e presididas pelo respectivo Presidente. Em caso de força maior, as reuniões podem ser convocadas por 2/3 dos membros do Conselho. Com vista serem consideradas válidas as deliberações do Conselho de Escola, deverão estar presentes na reunião no mínimo 2/3 dos membros. Em caso de ausência confirmada do Presidente ou do Secretário, os membros presentes deverão apontar entre si alguém para desempenhar essa função nessa reunião. No intervalo entre as reuniões ordinárias do Conselho de Escola, as Comissões de Trabalho reúnem-se com regularidade que deverá ser estabelecida por cada uma delas, em

função das especificidades da sua área. Caso haja assuntos delicados da agenda de trabalhos que possam potencialmente expor o aluno ao risco de violência psicológica, verbal ou física ou exigir capacidades que ultrapassem a sua idade, o Conselho de Escola deverá ponderar sobre a viabilidade da participação dos alunos-membros nesse ponto da agenda, podendo decidir pela sua não participação se 2/3 dos membros votarem nesse sentido (Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano, 2015).

Assim, na aprovação de qualquer instrumento de trabalho ou tomada de decisões, em caso de impasse, deve recorrer-se à votação. Será validada a opção que for votada por mais de metade dos membros. Em caso de empate, o voto de quem preside a reunião vale duas vezes. De todas estas reuniões deverá ser produzida a respectiva acta, que deve ser conservada em arquivo próprio (Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano, 2015).

Desta feita, nas reuniões do Conselho são discutidos assuntos como:

- Cumprimento do plano de actividades da escola;
- Desempenho dos órgãos de Direcção da escola;
- Desempenho e comportamento dos professores;
- Desempenho e comportamento do pessoal administrativo;
- Aproveitamento pedagógico e comportamento dos alunos e
- Utilização dos fundos destinados à escola (ibidem).

Contudo, de acordo com Brasil (2004) é da responsabilidade do Conselho Escolar, analisar acções e meios necessários para o cumprimento dos objectivos da escola, devendo actuar em conjunto. Representa a construção de um espaço social de participação, tomada de decisões, discussões, negociações e encaminhamento de demandas educacionais; garantindo a promoção de uma gestão escolar participativa. O mesmo documento avança que o conselho escolar deve ser uma instância capaz de tomar decisões, incentivando a cultura democrática e substituindo a cultura patrimonialista pela cultura participativa e cidadã. Por ser um órgão representativo, ele deve representar a própria escola, sendo a expressão e o veículo do poder de cidadania da comunidade, a quem a escola efectivamente pertence (Brasil, 2004).

Porém, Ciseski e Romão (2004) defendem que o Conselho Escolar tem por finalidade efectivar a gestão escolar, promovendo a articulação entre os segmentos da comunidade escolar e os sectores da escola. A acção de todos os membros do Conselho será sempre visando ao colectivo e à qualidade de ensino.

Assim, o Conselho Escolar cria condições para que haja comunicação, desburocratizando o desenvolvimento da acção pedagógica e administrativa da escola, e a descentralização das decisões, pois reflectem a diversidade de interesses e compreensões existente entre os diferentes segmentos envolvidos (Veiga e Resende, 2001).

Os modelos de Conselho Escolar diferem de acordo com a natureza institucional. Independente de como ele é constituído, sempre há no instrumento que trata de sua regulamentação, um conjunto de competências atribuídas que fazem deste órgão, um mecanismo instituído de gestão democrática do ensino público.

Neste contexto, estando criado o Conselho de Escola na Escola Primária Completa 4 de Outubro urge a necessidade de saber como é que esta está composta, como funciona e o seu papel na vida da escola.

2.10. Legislação que regula o Conselho de Escola em Moçambique

No dia 20 de Junho de 1975 foi aprovada a constituição da República Popular de Moçambique onde o país passa a ser 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. Assim, o artigo 15 defende combate enérgico contra o analfabetismo e obscurantismo, e promove o desenvolvimento da cultura e personalidade nacionais.

Na mesma constituição, artigo 31, o trabalho e a educação constituem direitos e deveres de cada cidadão. Combatendo a situação de atraso criada pelo colonialismo, o Estado promove as condições necessárias para a extensão do gozo destes direitos a todos os cidadãos. Sobre o combate ao analfabetismo, Mondlane (1975), recorda-nos que no período colonial muito poucos

africanos receberam qualquer espécie de ensino, e o resultado é que em Moçambique a população africana era entre 95 e 98 por cento analfabeta.

A Lei nº 6/92, de 6 de Maio, reforça o envolvimento da comunidade externa nas escolas, preconizando a participação de outras entidades, incluindo comunitárias, na gestão do processo educativo e incentivando uma maior ligação entre a comunidade e a escola. Os conselhos de escola nascem desta necessidade de abertura da escola às comunidades locais através do Diploma Ministerial nº 54/2003, de 28 de Maio, que, no contexto da descentralização administrativa, procura criar maior flexibilidade nos processos de tomada de decisão através duma gestão participativa.

As relações escola-comunidade vem sendo sugeridas desde a década de 80, através da Lei 4/83 do Sistema Nacional de Educação da República Popular de Moçambique, actualizada pela lei 6/92 do S.N.E.

CAPÍTULO III - Metodologia

A presente pesquisa classifica-se como qualitativa e quantitativo. Segundo Malhotra (2001), a pesquisa quantitativa é apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências como comportamentos. Neste caso, procura-se compreender a contribuição do Conselho de Escola na gestão pedagógica da Escola Primária 4 de Outubro.

Assim, Flick (2010, p. 16), apresenta o seguinte conceito para a pesquisa qualitativa:

“A pesquisa qualitativa é uma actividade situada que posiciona o observador no mundo. Ela consiste em um conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível. Essas práticas transformam o mundo, fazendo uma série de representações, incluindo notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, gravações e anotações pessoais. Nesse nível, a pesquisa qualitativa envolve uma postura interpretativa e naturalística diante do mundo. Isso significa que os pesquisadores desse campo estudam as coisas em seus contextos naturais, tentando entender ou interpretar os fenómenos em termos dos sentidos que as pessoas lhes atribuem”.

Contudo, a pesquisa qualitativa traz uma abordagem que se ajusta aos propósitos desta pesquisa, justamente porque a sua observância permitiu recolher informação relevante para o conhecimento do ambiente seleccionado para a pesquisa. Trousse ainda uma necessidade de interacção entre os diferentes intervenientes e suas percepções relativas ao assunto de pesquisa.

Na mesma ordem de ideias, Malhotra (2001, p.155) diz que “a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística”.

Por seu turno, Gil (1996) assegura que o método quantitativo considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Na maioria das vezes, esse tipo de pesquisa deve suceder a pesquisa qualitativa, já que esta última ajuda a contextualizar e a entender o fenómeno.

Assim, este método permitiu a quantificação da amostra da pesquisa, a sistematização dos dados relativos ao número dos intervenientes da pesquisa.

Por outro lado, esta pesquisa é um estudo caso. Segundo Marconi e Lakatos (2003, p.86):

“Este método foi criado por Le Play, que o empregou ao estudar famílias operárias na Europa. Partindo do princípio de que qualquer caso que se estude em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou até de todos os casos semelhantes, o método monográfico consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações”.

Para o presente estudo procurou-se compreender a contribuição do Conselho de Escola na gestão pedagógica da Escola Primária 4 de Outubro.

3.1. Técnicas de recolha de dados

Técnicas indicam os procedimentos e recursos utilizados pelo pesquisador para desenvolver sua investigação (De Oliveira, 2008).

Desta forma, para a realização deste estudo, fez-se:

a revisão bibliográfica que consistiu na leitura e síntese de informação e que segundo Marconi & Lakatos (1994), esta revisão abrange bibliografia já tornada pública em relação ao tema em estudo, desde jornais, boletins, publicações, revistas, livros, pesquisas, monografias, internet, cuja finalidade é entrar em contacto directo com tudo o que foi escrito ou dito sobre o assunto, inclusive conferências seguidas de debates, que tenham sido transcritas e publicadas.

Na mesma ordem de ideias, teve-se também como técnica de recolha de dados a entrevista e observação. Assim, entrevista é um processo de interacção social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objectivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado (Marlin, 1983).

Quanto a observação, Marlin (1983) diz que esta tem a função de colectar informação de forma obrigacional, formal ou informalmente, de um individuo ou grupo em um determinado ambiente sobre um determinado facto ou situação.

3.2. Instrumentos de recolha de dados

Na pesquisa foram usados os seguintes instrumentos: questionários e guião de entrevistas. O questionário dirigido aos professores, à direcção pedagógica onde procurou-se identificar a papel do Conselho de Escola na gestão escolar pedagógica. A pesquisa foi guiada também pela observação participante.

O uso do questionário para os professores e o pessoal da direcção permitiu que se atingisse maior número de pessoas simultaneamente para além de obter respostas mais rápidas e mais precisas.

A comunidade local (pais e encarregados de educação) foram submetidos às entrevistas semi-estruturadas, que consistem em questões pré-determinadas, e a maioria das perguntas serão colocadas no decorrer da própria entrevista e sempre em torno das perguntas de pesquisa. O uso desta técnica deve-se ao facto da mesma ter o privilégio de poder ser utilizada com todos os segmentos da população: analfabetos ou alfabetizados.

Para Richardson (2008), as entrevistas permitem a interacção face à face, porque possui um carácter inquestionável de proximidade entre as pessoas que proporciona a melhor possibilidade de penetrar na mente e definição dos indivíduos.

A utilização destes métodos de pesquisa e dos instrumentos de pesquisa, permitiram fazer o cruzamento dos dados e informações daí resultantes para melhor compreender e conduzir o fenómeno em estudo visto que os mesmos abarcam aspectos relativos a pesquisa nas suas diversas formas.

3.3. População e amostra

De acordo com Richardson (2008), população é um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas) a quem a pesquisa se aplica. Todos os elementos possuem características que serão objecto de estudo.

A amostra (n) “é um subconjunto, necessariamente finito, de uma população (N), no qual todos os elementos serão examinados, para efeito da realização do estudo estatístico desejado” (Domingues, 2007, p.47).

Assim nesta pesquisa foi colhido uma amostra de 10 indivíduos num universo de 21 o que corresponde a população total do universo de pesquisa (tabela 1 abaixo).

A população desta pesquisa é constituída pelos professores, comunidade local (pais e encarregados de educação) e pessoal da direcção da escola constituindo todos membros de Conselho de Escola. A selecção da nossa amostra foi feita através dum sorteio.

O uso deste método visa garantir a representatividade da amostra no universo da população tendo em conta que a pesquisa tem em vista obter informação com maior fiabilidade sobre o papel da comunidade local na gestão escolar pedagógica do ensino básica. A compilação da informação dos diferentes grupos envolvidos na pesquisa garantiu uma boa combinação da mesma e uma posterior conclusão relativa ao problema em análise.

Tabela 1: Participantes da pesquisa

Nº	Participantes	População	Amostra	Amostra (%)
1	Professores	11	7	70
2	Funcionários	2	0	0

3	Alunos	0	0	0
4	Comunidade (pais)	8	3	30
5	Total	21	10	47,6

3.4. Técnica de análise de dados

Para analisar a informação recolhida nas entrevistas e inquéritos, recorreremos à Análise de Conteúdo. Segundo Bardin (1995), a análise de conteúdos é uma das técnicas mais comuns nas investigações empíricas realizadas pelas diferentes ciências sociais e humanas. Assim, a utilização desta técnica permitiu descrever as situações assim como interpretar o sentido do que foi dito pelos nossos intervenientes.

3.5. Questões éticas

Segundo Lundin (2004), todo o processo de pesquisa implica a ruptura com a verdade estabelecida, com o *status quo*. Nas ciências, quando um tema é posto em pesquisa como problema, há um exercício para testar uma (nova) realidade empírica, ou para (re) contextualizá-la total ou parcialmente.

Ainda de acordo com Lundin (2004), a ética é chamada de imediato, para toda a investigação científica. Sendo assim, a pesquisadora propõe-se (i) a fornecer todas as informações possíveis, ao actor individual ou colectivo alvo da pesquisa, (ii) oferecer-se, de maneira clara e aberta, para responder a qualquer questão em relação aos procedimentos da pesquisa, assim como (iii) deixar claro a instrução de que o actor individual ou colectivo é livre de, a qualquer momento, retirar-se do exercício da pesquisa.

Por outro lado, antes do início do trabalho, a pesquisadora apresentará os objectivos da pesquisa aos participantes. Serão realizados encontros para falar-se dos aspectos preliminares do estudo tais como:

- O direito que todos os participantes têm de se manter anónimos;
- O tratamento da informação com confidencialidade;
- O pedido de permissão (por escrito) para levar a cabo a investigação.

3.6. Limitações do estudo

- Não foi possível abranger toda a amostra pré-definida porque a pesquisa coincidiu com o período de aulas e não foi possível encontrar todos os membros do Conselho de Escola visto que não entravam no mesmo turno e por vezes mostravam-se com pouco disponibilidade. Quanto aos membros da comunidade não foi possível conversar com eles no meio de semana o que fomos obrigados agendar um dia no fim de semana.
- Apesar de estar credenciada, levou-se muito tempo a mobilizar os professores de modo a preencherem os inquéritos em virtude destes sentirem-se intimidados pela presença da directora da escola.
- A pesquisa mostrou que a Escola Primária Completa 4 de outubro não tem uma base de dados de suas actividades, facto que em algum momento criou constrangimentos para encontrar a informação acerca das outras agendas das reuniões do Conselho de Escola.

Capítulo IV- Apresentação e discussão de resultados

Neste capítulo será apresentado o resultado e análise dos dados a partir dos pressupostos teóricos e da metodologia apresentados no decurso da pesquisa.

Os dados foram colectados através da entrevista estruturada aos membros do Conselho de Escola Primária 4 de Outubro. Fazem parte dos nossos entrevistados a Directora da escola, os professores e a comunidade (pais e encarregados de educação).

Visto que esta pesquisa classifica-se como qualitativa, os dados foram analisados sob forma interpretativa através de categorização em padrões, que produziram sínteses narrativas descritivas.

O objectivo do presente trabalho é compreender a contribuição do Conselho de Escola na garantia da gestão pedagógica na Escola Primaria Completa 4 de Outubro. Para tal procuramos responder a seguinte pergunta:

Qual tem sido o contribuição do Conselho de Escola na gestão pedagógica na Escola Primária Completa 4 de Outubro?

Desta forma passamos a apresentar e analisar os resultados.

O Conselho de Escola da Escola Primária Completa 4 de Outubro foi constituído no ano 2008 e tinha na altura doze (12) membros sendo que actualmente é composto por 21 membros actuando em três áreas (pedagógica, social, administrativa). Tendo cada área um responsável.

4.1.

Tabela 2: Nível de escolaridade dos membros do Conselho de Escola

Designação	Sem nível	Básico	Médio	Superior
Professores	0	4	2	1
Funcionários	0	0	0	0
Comunidade (pais)	3	0	0	0
Alunos	0	0	0	0
Total	3	4	2	1

Estas informações referem-se apenas a população pela qual trabalhamos durante o trabalho de campo.

Com o quadro acima é possível notar que quatro professores dos entrevistados possuem o nível básico e dois possuem o nível médio e apenas um possui o nível superior. Considerando que a maior parte dos professores possuem apenas o nível básico, este facto, não constitui um bom indicador, do ponto de vista de conhecimentos gerais para exercer a função e, conseqüentemente, o bom desempenho pedagógico mesmo assim, a realidade mostra o contrário visto que dos 1445 alunos inscritos em 2016, 1123 alunos transitaram de classe o que mostra claramente que o Conselho de Escola tem se esforçado para um bom desempenho pedagógico dos alunos.

4.2.

Tabela 3: Composição do Conselho da Escola Primária Completa 4 de Outubro

Nº	Designação	H	M	Total	Total (%)
1	Professores	4	7	11	52.4
2	Funcionários	1	1	2	9.5
3	Comunidade (pais)	3	5	8	38
4	Alunos	0	0	0	0
5	Total			21	100

Analisando a tabela acima pode-se concluir que na Escola Primária Completa 4 de Outubro fazem parte do Conselho de Escola 21 membros, onde 52,4% são professores, 38% são representados pelos membros da comunidade (pais) e 9.5% são funcionários.

Na conversa com a Directora da escola sobre a não participação dos alunos no Conselho de Escola teria dito que aqueles eram muito novos e que convocá-los nas secções do conselho apenas serviriam para aumentar o número.

Westrupp (2003) defende a participação dos alunos na gestão da escola. Para ele, a participação dos alunos na gestão da escola é essencial porque contribui para a aprendizagem dos mesmos. Dai que é preciso reconhecer aos alunos o direito de interferirem na organização da sua própria actividade, na companhia dos outros segmentos que compõem o Conselho de Escola, no respeito das competências próprias e ajustado à sua idade.

Porém a não participação dos alunos no Conselho de Escola Primária 4 de Outubro pode-se considerar uma violação aos seus direitos visto que tratando-se neste trabalho de Conselho de Escola com vista ao aproveitamento pedagógico fica bem claro que os alunos deviam fazer parte na tomada de decisões na medida em que eles são o centro de todas as decisões do conselho.

4.3. Composição do Conselho de Escola Primária 4 de Outubro

Segundo o artigo 10 do Diploma Ministerial nº 46/2008 de 14 de Maio fazem parte do Conselho de Escola:

- a) Director da escola;
- b) Representantes dos professores;
- c) Representantes do pessoal administrativo;
- d) Representantes dos pais/encarregados de educação;
- e) Representantes da comunidade;
- f) Representantes dos alunos.

No caso da escola em questão o Conselho de Escola encontra-se composto por 11 representantes dos professores, 2 representantes do pessoal administrativo (funcionários) e 8 representantes da comunidade. De referir que neste trabalho tratamos da comunidade para referirmo-nos aos pais e encarregados de educação visto que estes fazem parte da comunidade.

4.4. Funcionamento do Conselho de Escola Primária Completa 4 de Outubro

Segundo o artigo 11 do Diploma Ministerial nº 46/2008 de 14 de Maio o Conselho de Escola reuni-se, pelo menos 3 vezes por ano. No caso da escola em questão no ano 2016 o Conselho de Escola reuniu-se 5 vezes e tivemos acesso apenas a agenda de uma reunião:

1. Fazer balanço do aproveitamento pedagógico do ano 2015;
2. Construção de novas salas de aulas com vista ampliação da escola;
3. Discutir sobre a introdução do período nocturno visto que a escola ainda não lecciona neste período;
4. Discutir sobre o ponto de situação da escola e
5. Analisar o aproveitamento pedagógico dos alunos nos dois últimos trimestres.

4.5. Principais áreas de actuação do Conselho de Escola Primária 4 de Outubro

As principais áreas de actuação do Conselho de Escola Primária Completa 4 de Outubro são:

- Área pedagógica;
- Área social e
- Área financeira, património, produção e segurança escolar

Cada uma destas áreas tem sua função distinta da outra. A área pedagógica que é a que interessa neste estudo está incumbida de garantir um aproveitamento pedagógico dos alunos e para tal tem se esforçado bastante com vista ao alcance deste propósito.

Segundo Nhanice (2013) citado por Basílio (2014), há falta de estímulos financeiros para os membros do Conselho de Escola. Segundo este posicionamento fica aqui uma dúvida sobre como é que são e quem gere as tais finanças. Mais ainda, ao procurarmos saber acerca deste assunto a directora da escola em questão não foi clara em esclarecer sobre o assunto.

De acordo com Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (2015, p.23), a área de gestão pedagógica visa:

- a) Propor alterações do calendário e do horário escolar;

- b) Aprovar e garantir a execução de projectos de apoio social e material a conceder aos alunos;
- c) Promover os serviços de apoio e atendimento psicopedagógico;
- d) Analisar e pronunciar-se sobre o rendimento escolar; e
- e) Persuadir os pais e/ou encarregados de educação e a comunidade em geral a prestar apoio humano, organizacional, material e financeiro à escola, quando necessário.

Desta forma, segundo Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (2015) a área pedagógica propõe alterações do calendário e do horário escolar no caso de comunidades com aspectos específicos, nomeadamente, ritos de iniciação, época das sementeiras, das colheitas e outros, o Conselho de Escola, em coordenação com a Direcção de Escola, Serviços Distritais de Educação, Juventude e Tecnologia e a Direcção Provincial de Educação e Cultura, poderá propor um calendário académico, nos termos da lei, que se ajuste ao calendário agrícola ou à prática de ritos de iniciação, sem prejudicar o cumprimento dos programas de ensino e da escola. Este não é o caso da escola 4 de Outubro que apesar de estar numa zona rural obedece o calendário lectivo definido pelo Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano visto que a escola não se influencia pela época da sementeira para além de que a população local não é movida pelos ritos de iniciação como tem acontecido na zona Norte e Centro do país.

Assim, a Comissão de Assuntos Sociais tem em vista:

- Participar na planificação e realização das actividades de consciencialização, prevenção e combate ao HIV &SIDA e outras doenças endémicas bem como na promoção do saneamento, da higiene e da saúde escolar;
- Incentivar a realização de acções com vista à identificação e apoio as crianças órfãs e vulneráveis, professores e funcionários padecendo de doenças degenerativas, em coordenação com a saúde e outras instituições;
- Promover, em coordenação com a comunidade, a realização de palestras e outras actividades sobre a necessidade de higiene e limpeza individual dos alunos, do pátio escolar, sanitários/ latrinas da conservação e ornamentação da escola e das suas casas;

- Promover o envolvimento da comunidade no apoio às equipas da saúde na vacinação de alunos na escola;
- Participar na planificação e realização das actividades programadas na escola para as áreas da equidade de género, alunos órfãos e vulneráveis;
- Procurar, junto às famílias e à comunidade, as causas das faltas e desistência dos alunos e as possíveis formas para as eliminar e garantir a permanência e conclusão do nível;
- Sensibilizar a comunidade para o combate do casamento prematuro e à gravidez precoce;
- Incentivar a comunidade a identificar crianças e jovens órfãos e vulneráveis e levá-la a prestar apoio moral e material a essas crianças e jovens por forma a integrá-las na escola;
- Criar condições de apoio aos alunos, em particular as raparigas com necessidades educativas especiais, em caso de actos velados ou declarados de discriminação, violência física e sexual;
- Dinamizar a criação de cantinhos de aconselhamento na escola e a educação pelos pares entre adolescentes e jovens;
- Apoiar a escola a realizar actividades culturais e desportivas no seio da comunidade escolar e outras actividades relacionadas (Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano, 2015, p.27).

Quanto a Comissão de Finanças, Património, Produção e Segurança Escolar, esta visa:

- Participar na planificação das despesas da escola;
- Promover angariação de fundos através de parcerias e contribuições da comunidade;
- Verificar a execução do orçamento de que a escola dispõe (Orçamento do Estado - OE, Apoio Directo às Escolas - ADE, fundo de contribuições locais e outros);
- Incentivar a Direcção da Escola e a comunidade escolar a criar novas infra-estruturas escolar em conformidade com as necessidades do Plano de desenvolvimento da escola;

- Envolver a comunidade escolar na manutenção e na utilização correcta dos bens móveis e imóveis (escola: carteiras, quadros, cadeiras, mesas, salas de aulas, casas dos professores, casas-de-banho/latrinas, bibliotecas, etc.);
- Incentivar a prática de produção escolar, sem prejudicar o ritmo normal das aulas;
- Controlar o registo dos resultados e das receitas da produção escolar e

Outras actividades relacionadas (Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano, 2015, p.26).

4.6. Contributo ou não do Conselho de Escola na gestão escolar pedagógica

Conforme foi referido no ponto anterior que uma das actuações do Conselho de Escola era a área pedagógica, segundo a directora da escola o Conselho de Escola em questão tem se esforçado com vista a tornar o aproveitamento pedagógico um sucesso envolvendo todos os membros do conselho.

Para tal, o conselho tem criado nas suas agendas mecanismos que visem trazer bons resultados aos seus alunos onde para tal tem optado pelo modelo participativo em que todos os membros do conselho estão livres de opinar visando a que o sucesso escolar seja uma realidade.

Segundo Martins e Martins (2012) existem três modelos de gestão entre eles o tradicional, participativo e liberal. Para ele, o participativo é mais adequado para as unidades escolares, pois permite o envolvimento de professores e de outros funcionários na decisão da vida da escola.

Por seu turno Freitas (2001) adverte que a existência apenas de gestão participativa não reflecte a existência da democracia na escola, é necessário que o gestor tenha em si respeito, sinceridade, transparência, credibilidade, dedicação, saúde, família, finanças, educação, camaradagem e harmonia.

Desta forma, Ministério da Educação e Cultura (2005) afirma que a participação construtiva na tomada de decisões podem melhorar a escola, a qualidade de ensino e promover o sucesso da

escola, pós o envolvimento da comunidade escolar e dos pais está positivamente, ligado ao aproveitamento pedagógico dos alunos.

Todavia, este posicionamento do Ministério da Educação e Cultura (2005) é divergente em alguns pais e encarregados de educação visto que alguns atribuem para as reprovações dos seus filhos, com principal destaque nas classes com exame, a má qualidade do ensino e a falta de motivação e comprometimento dos professores e gestores da escola, pondo de lado a responsabilidade que eles como pais e encarregados de educação têm para o sucesso dos seus educandos.

Um outro ponto que ficou-se a saber na escola em questão com relação a contribuição do Conselho de Escola na gestão pedagógica, a nossa entrevistada (directora da escola) assegurou ainda que para um bom aproveitamento escolar dos alunos, para além do modelo participativo que adoptam conforme nos referimos anteriormente, o conselho procura garantir o maior envolvimento dos pais nas actividades da escola; no acompanhamento do ensino dos seus educandos; aumento do apoio moral aos professores e a melhoria das condições de trabalho dos professores.

Sobre o envolvimento dos pais e encarregados de educação algo deixa-nos a desejar visto que estes são pessoas sem uma instrução académica o que de certo modo fica fácil de serem manipulados pelos órgãos da direcção do conselho.

Acerca do mesmo assunto e citando o Centro de Aprendizagem e Capacitação da Sociedade Civil e Movimento da Educação para Todos (2011) citado por Basílio (2014, p.102):

- Dada a extrema pobreza em que muita população vive, os pais e encarregados de educação não dispõem de tempo para acompanhar com regularidade a vida estudantil dos seus educandos;
- O acompanhamento da assiduidade e pontualidade dos alunos e professores é uma actividade exclusivamente da direcção da escola;
- Verifica-se uma interferência política na nomeação de directores de escola;

- Há gestores escolares a nível distrital que se dedicam mais à realização de actividades político-partidárias.

Tendo em consideração que a Escola Primária Completa 4 de Outubro está situada no posto administrativo da Matola-rio, povoado de Chinonaquila onde a maioria da população tem como base de sobrevivência a agricultura há aqui que concordar com o posicionamento do Basílio (2014).

Há que ter também em consideração que as informações supracitados foram disponibilizados pela directora da escola razão pela qual aparecem provavelmente manipulados com vista a dar uma boa imagem a instituição a qual dirige. Mas, o nosso trabalho não se limitou em depoimentos da directora onde procurou-se entrar em contacto com alguns membros do corpo docente. Para a nossa surpresa a informação foi totalmente diferente.

A directora teria dito que com vista a uma boa contribuição do Conselho de Escola na gestão pedagógica da escola 4 de Outubro a escola envidava esforço em aumentar o apoio moral aos professores e a melhorar as condições de trabalho destes conforme o paragrafo a seguir:

“Temos envidado esforço com vista dar apoio moral aos professores, temos disponibilizado material de trabalho para além de fazer de tudo para que os professores sejam pagos suas horas extras a tempo”

Porém isto não constitua verdade visto que estes em algum momento não se sentiam confortáveis na realização dos seus trabalhos por falta de incentivos, por vezes ficavam 2 a 3 meses sem serem pagos as suas horas extras o que causava ainda mais uma insatisfação com a classe dirigente.

Perante os pronunciamentos acima como é que podemos ter certeza do contributo do Conselho de Escola na gestão pedagógica?

Um outro ponto de destaque é a não participação dos membros da comunidade (pais e encarregados de educação) muitas vezes não pela livre e espontânea vontade mas pela não convocação e em poucas vezes que são convocados é só e só para aumentarem o numero porque não são dados a palavra conforme o nosso interveniente afirmou:

“Muitas das vezes que há reunião do conselho não somos convocados fico sabendo que houve reunião através do meu vizinho que é professora da 4 de Outubro. Das duas vezes que participei na reunião do conselho nem eu nem outros membros da comunidade fomos dado palavra”.

Contudo, Francisco (2010) diz que a participação é, um processo social de exercício democrático que existe ao nível das comunidades e, mesmo que vários dirigentes das instituições escolares criarem barreiras ao exercício da plena actividade dos membros da conselho escolar, estes devem lutar para, através de condições e insumos básicos necessários para a constituição de identidades escolares próprias, conquistar a sua autonomia, melhorar a qualidade do ensino e democratizar o sistema como um todo.

Estas barreiras de participação de todos como membros do Conselho de Escola faz de certa forma com que o conselho tome decisões sem que outros estejam de acordo ou ausentes o que de certa forma essas decisões contribuem para o mal aproveitamento da classe estudantil.

Desta forma, Ibrahim & Machado (s/d) dizem que com vista a compreender como os membros do conselho de escola participam nos processos de tomada de decisão, é preciso que se busque diversos modelos de análise, dos quais destacar as imagens da escola como burocracia, como sistema político, como anarquia e como hipocrisia.

Assim, a perspectiva da burocracia sublinha a organização formal, a racionalidade técnica, o cumprimento das normas escritas, a rapidez nas decisões, a uniformidade e a padronização (Ibrahim & Machado, s/d). Ainda na mesma ordem de ideias, a perspectiva política considera a escola como uma micro sociedade, composta por uma pluralidade e heterogeneidade de indivíduos e de grupos que dispõem de objectivos próprios, poderes e influências diversas e posicionamentos hierárquicos diferenciados e que, por isso, as decisões escolares desenrolam-se e obtêm-se, basicamente, a partir de processos de negociação (Ibrahim & Machado, s/d). Deste modo, a perspectiva da escola como anarquia realça a menor clareza de objectivos e intenções, a fluidez da participação, a tomada de decisões aparentemente ilógica e estruturas fragmentadas e debilmente articuladas (Ibrahim & Machado, s/d). Por ultimo, a perspectiva da escola como hipocrisia destaca a inconsistência, a descoordenação e a incoerência entre o discurso, a decisão e a acção resultantes da necessidade de, por um lado, acolher positivamente as exigências

contextuais, conformando-se aparentemente com elas, e, por outro, manterem procedimentos por vezes desalinhados da mensagem que é difundida (Ibrahim & Machado, s/d).

Contudo, segundo estas quatro perspectivas acima citadas pode-se dizer que a escola 4 de Outubro enquadra-se na perspectiva anárquica visto que não há uma clareza nos objectivos muito menos na tomada de decisão uma pequena parcela dos membros do Conselho de Escola é que têm participado na tomada de decisões onde muitas vezes são deixados de fora os membros da comunidade (pais e encarregados de educação).

Esta perspectiva vai contra os princípios do Ministério da Educação (2003) que institui o Conselho de Escola como órgão executivo da escola e define-o como um órgão máximo do estabelecimento em que todas as actividades a serem realizadas na escola devem ser analisadas e aprovadas pelos membros do Conselho e, sem tal aprovação, elas não acontecem. Neste documento do Ministério da Educação (2003) em nenhum momento vem plasmado de que todas as actividades a serem realizadas deveriam ser aprovadas por alguns membros o que mostra claramente não cumprimento da parte burocrática por parte da escola em questão.

De acordo Ibrahim & Machado (s/d), no nosso país, a percepção dos membros em relação à participação no Conselho de Escola, revela uma preocupação com os assuntos tratados e têm procurado contribuir com as suas ideias e opiniões e apresentar assim soluções. Todavia, as suas opiniões e esforços em contribuir para resolver os problemas não são tidos em consideração e não são valorizados pelo dirigente da escola. Este vem a ser a figura central nas discussões geradas nas reuniões, ao invés do presidente do órgão como o regulamento do Conselho de Escola prevê, revelando deste modo a existência duma participação informal que, segundo Lima (2008) citado por Ibrahim & Machado (s/d), é aquela que é realizada levando em conta regras não estruturadas formalmente e que emerge na/da acção organizacional.

Este facto é um outro ponto que se verificou na escola 4 de Outubro. A directora da escola tem total e completos poderes no seio do conselho, o que faz com que este deixe de exercer suas actividades duma forma livre e independente.

Neste aspecto, é relevante o posicionamento de Monteiro (2006) citado por Ibrahim & Machado (s/d), ao afirmar que a participação nas organizações escolares é um processo que deve ocorrer

de maneira consciente e responsável, pois a capacidade de decisão dos participantes é um direito e dever de todos. Quando os que detêm o poder de decisão utilizam as várias técnicas para induzirem os actores participantes deste processo a concordarem das decisões que já foram previamente tomadas, está-se perante uma pseudoparticipação.

Segundo dados obtidos no terreno pela classe dos professores, no concernente às formas de participação, os membros do Conselho de Escola 4 de Outubro para além da exclusão em certas ocasiões dos membros da comunidade (pais encarregados de educação), têm espaço para apresentarem as suas ideias e opiniões, mas, essa participação pode-se considerar passiva, visto que a sua interferência nas actividades da escola limita-se à frequência das reuniões, notando-se ainda falta de informação dos membros dos seus deveres e desconhecimento da regulamentação relativa ao funcionamento do Conselho de Escola, não têm nenhuma influência no processo de tomada de decisão e demonstram uma atitude de alienação das suas encargos.

Nesta ordem de ideias, Chiavenato (2004) argumenta que o processo de tomada de decisão pode estar assente num grau de centralização e descentralização dependendo da forma como os gestores da organização concentram a autoridade para tomar as decisões. Para o autor, a centralização constitui uma maneira de os gestores controlarem o processo de tomada de decisão e eliminarem dele os vários intervenientes do processo. Por seu turno, na tomada de decisão descentralizada os membros são envolvidos, consultados e as suas opiniões são levadas em consideração no momento em que as decisões são tomadas, resultando deste modo decisões livres e diferenciadas.

A este respeito, Dalmás (2001) citado por Ibrahim & Machado (s/d) adverte que ao nível da escola todos são chamados a dar seu parecer na resolução dos problemas e o Conselho da escola, como um órgão que integra não apenas os actores internos, assim como a comunidade, deve ser um espaço onde todos têm a possibilidade de poder expressar as suas opiniões e decisões.

Todavia, os professores participantes desta pesquisa, foram unânimes a explicarem que têm contribuído com suas ideias e opiniões no sentido de resolver os problemas apresentados no conselho, mas o que tem acontecido, a directora da escola tem monopolizado todo processo, não levando em consideração as tais opiniões dos membros e na altura das decisões, é ela que toma e

não o presidente do conselho. Disseram ainda que esta atitude da directora vem se repetindo em vários momentos nas reuniões do conselho.

De acordo com Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (2015, p. 22) cabe ao presidente do Conselho de Escola:

- Coordenar as acções do Conselho de Escola com o Director da Escola;
- Convocar e presidir as reuniões;
- Propor a agenda a ser seguida nas reuniões do órgão, ouvidos os membros;
- Coordenar as actividades das comissões de trabalho entre as reuniões;
- Representar o Conselho de Escola ao nível interno e externo;
- Prestar informações anual à Assembleia Geral da escola.

Analisado todo o documento acima citado em nenhum momento aparecem as competências do director da escola no seio do conselho a não serem os encontros regulares que tem mantido com o presidente do conselho. De realçar que tais encontros não estão previstos no plano do director mas sim do presidente do Conselho de Escola.

Apesar do exposto acima o que nos parece é que a relação entre a directora da escola 4 de Outubro e o presidente do Conselho de Escola é, em grande modo, de dependência. Visto que o presidente do Conselho de Escola está dependente da vontade da directora em lhe dar a ocorrência dos factos na escola.

Segundo o depoimento dos professores, a directora da escola dirige-se ao presidente quando precisa legitimar suas opiniões ou ainda quando quer uma ajuda na tomada de decisão.

Há que ter em consideração o facto dos directores serem indicados para o cargo pelos seus superiores hierárquicos. Neste caso, a directora nomeada, com as competências que lhe são conferidas pela lei, sente-se obrigada a obedecer as pessoas que a indicaram. A directora, ao

cumprir literalmente as normas centrais do (Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia, Direcção Provincial de Educação e Cultura e Ministério), está-se perante um cenário em que a direcção da escola não pode inovar. Assim, a directora, sendo apenas uma implementadora, pode dificultar a verdadeira participação, pois esta pode querer primeiramente satisfazer os interesses dos que a indicaram, deixando para o segundo plano a comunidade escolar.

Desta feita, pode-se concluir que esse tipo de relação de dependência dificulta o cumprimento integral das competências do conselho da escola o que faz com que o conselho deixe de cumprir com um dos seus papéis fundamentais que é o desenvolvimento pedagógico dos alunos. Era suposto que este órgão de grande valor na vida da escola pudesse também tomar iniciativas que contribuíssem, significativamente, para a melhoria da vida escolar, porque nele participam a comunidade (pais e encarregados de educação), docentes, pessoal não docente.

Capítulo V – Conclusão e recomendações

5.1. Conclusão

Durante o desenho do presente trabalho, visava-se responder qual tem sido a contribuição do Conselho de Escola na gestão pedagógica na Escola Primária Completa 4 de Outubro. Para tal, levantou-se como objectivos do mesmo os seguintes:

- Caracterizar o Conselho de Escola dentro dos princípios da gestão democrática da escola
- Explicitar os modos de actuação do Conselho da Escola na Gestão Pedagógica.
- Descrever o processo da constituição do Conselho de Escola na Escola Primaria Completa 4 de Outubro;
- Examinar a actuação do Conselho de Escola na gestão pedagógica da referida Escola.

Feita a revisão da literatura e confrontado com os resultados do estudo chegou-se a conclusão de que uma gestão escolar democrática é de extrema importância visto que planeia suas acções na área educativa escolar e define as linhas de actuação em função dos objectivos das comunidades e dos alunos, propondo metas a serem atingidas, onde o director da escola é auxiliado nessa tarefa pela comunidade escolar.

Desta forma, o Conselho de Escola é o órgão máximo, de natureza deliberativa, consultiva, avaliativa e fiscalizadora. É concebido como local de debate e tomada de decisões. Como espaço de debates e discussões, permite que professores, pais e alunos explicitem seus interesses e suas reivindicações.

Nesta ordem de ideias, o Conselho de Escola é visto como sendo o local de debate e tomada de decisões. Ele se relaciona com os princípios da igualdade, da liberdade e do pluralismo, devido à sua composição por diferentes segmentos, professores, funcionários, pais e alunos; em regime de paridade, assegurando o direito de manifestação de diversos pontos de vista e de diferentes opiniões torna-se num canal de participação e também instrumento de gestão da própria escola.

Assim, a união entre os sistemas de ensino e os Conselhos comprova a importância da organização deste tipo de representação popular para o enriquecimento da democracia. O Conselho Escolar encontra-se inserido neste cenário como um espaço, na escola, para o debate e a busca de uma boa gestão pedagógica.

Porém, o Conselho de Escola é dirigido por um Presidente que é eleito democraticamente dentre os seus membros. Não podem ser eleitos para presidente do Conselho de Escola, o Director da Escola e o representante dos alunos. Com excepção do Director da Escola, os membros do Conselho da Escola são eleitos democraticamente pelos respectivos grupos a que pertencem.

Desta forma, a escola Primária Completa 4 de Outubro diferentemente do que está previsto no artigo 10 do Diploma Ministerial nº 46/2008 de 14 de Maio que fazem parte do Conselho de Escola: o Director da escola, representantes dos professores, representantes do pessoal administrativo, representantes dos pais/encarregados de educação, representantes da comunidade e representantes dos alunos esta escola não inclui os alunos na constituição do Conselho de Escola estando composta apenas por 11 representantes dos professores, 2 representantes do pessoal administrativos (funcionários) e 8 representantes da comunidade (pais e encarregados de educação). De salientar que neste trabalho tratamos da comunidade para referirmo-nos aos pais e encarregados de educação visto que estes fazem parte da comunidade.

Contudo, a não inclusão dos alunos no Conselho de Escola mostra claramente que o Conselho de Escola não é democrática o que pode contribuir para um fracasso na questão gestão pedagógica visto que os alunos são os principais interessados pela boa gestão pedagógica com vista ao seu desenvolvimento escolar.

Quanto ao funcionamento do Conselho de Escola Primária Completa 4 de Outubro, este funciona segundo artigo 11 do Diploma Ministerial nº 46/2008 de 14 de Maio e abrange as seguintes áreas de actuação:

- Área pedagógica;
- Área social e
- Área financeira, património, produção e segurança escolar.

No concernente ao contributo ou não do Conselho de Escola na gestão escolar pedagógica que é objectivo principal do presente trabalho, concluiu-se que apesar do conselho criar nas suas agendas mecanismos que visem trazer bons resultados aos seus alunos o mesmo não tem optado pelo modelo participativo em que todos os membros do conselho estão livres de participar e opinar com vista a que o sucesso escolar seja uma realidade. Isto acontece porque muitas vezes os membros da comunidade (pais e encarregados de educação) não são convocados nas reuniões do conselho e em poucas vezes que são convocados é só e só para aumentarem o número porque não são dados a palavra.

Assim, estas barreiras de participação de todos como membros do Conselho de Escola faz de certa forma com que o conselho tome decisões sem que outros estejam de acordo ou ausentes o que faz com que essas decisões contribuem para o mau aproveitamento da classe dos alunos.

Um outro ponto não menos importante é que a directora da escola em questão tem total e completos poderes no seio do conselho o que faz com que este deixe de exercer suas actividades duma forma livre e independente.

Em poucas reuniões que são convocados os membros da comunidade as suas ideias e opiniões podem ser consideradas passivas, visto que poucas vezes são acatadas pela directora da escola. Nota-se ainda a falta de informação dos membros dos seus deveres e desconhecimento da regulamentação relativa ao funcionamento do Conselho de Escola.

Quanto aos professores membros do conselho, apesar destes contribuírem com suas ideias e opiniões no sentido de resolver os problemas apresentados no conselho, a directora da escola tem monopolizado todo processo, não levando em consideração as tais opiniões dos membros e na altura das decisões, é ela que toma e não o presidente do conselho.

Normalmente, a directora da escola dirige-se ao presidente do conselho quando precisa legitimar suas opiniões ou ainda quando quer uma ajuda na tomada de decisão. Desta feita, pode-se dizer que esse tipo de relação de dependência dificulta o cumprimento integral das competências do conselho da escola o que faz com que o conselho deixe de cumprir com um dos seus papéis fundamentais que é o desenvolvimento pedagógico dos alunos.

5.2. Recomendações

Ao Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano recomenda-se:

- Uma clarificação das normas e leis que regem sobre o funcionamento do Conselho Escolar;
- Um reforço dos poderes do Conselho de Escola;
- Alargamento da participação comunitária, formação, valorização das autoridades locais, separação das instâncias do Estado dos aparelhos partidários;
- Promoção de actividades que dotem os membros do conselho da escola de conhecimentos acerca do papel e funcionamento do conselho;
- Não permissão a que o Conselho de escola funcione sem um plano de actividades previamente estabelecido

À directora da escola:

- Recomenda-se a directora da escola que abra o espaço para a democratização do Conselho de Escola, onde tanto todos os membros do conselho possam contribuir com ideias e decisões com vista a que o conselho cumpra com o papel pelo qual foi criado;

Aos membros do conselho:

- Recomenda-se aos membros do conselho para que abram espaço para a integração dos alunos no conselho escolar com vista a que estes exponham suas ideias para um melhor gestão pedagógica;

Às comunidades (pais e encarregas de educação):

- Recomenda-se aos membros da comunidade (pais e encarregados de educação), que se unam com vista manter o Conselho de Escola num bom funcionamento onde todos possam participar de igual forma.

Bibliografia

Andrade, M. M. (2006) *Introdução do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. 7. ed. São Paulo: Atlas.

Alves, L. A. M. (2012). *Historia da educação: uma introdução*. Porto: UP.

Botler, A. (2007). *Abordagens Contemporâneas da Gestão Escolar*. Organização, financiamento e gestão escolar: subsídios para a formação do professor. Recife: Ed. Universitária da UFPE.

Brasil. (2004) *Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica Programa nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: conselhos escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública/ elaboração Genuíno Bordignon*. Brasília: MEC, SEB.

Chiavenato, I. (2004). *Administração nos novos tempos* (2ª ed.).Rio de Janeiro: Elsevier.

Ciseski, A. A. & Romão, J. E. (2004) Conselhos de Escola. Constituintes da Escola Cidadã. In: Gadotti, M. & Romão, J. E. (Orgs.). *Autonomia da escola: Princípios e propostas*. 6ª. ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire. (Guia da Escola Cidadã, v.1).

Cordeiro, J. B. V. M. & Ribeiro, R. B. (2002). Gestão da empresa. In. Mendes, J. T. G. *gestão empresarial*. Curitiba: Gazeta do Povo, pp.1-14.

Coutinho, C.M.P.G.F. (2007). *Métodos de Investigação em Educação*. Universidade do Minho.

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*. (s/l): (s/n).

Debesse, M. & Mialaret, G.(1974). *Tratado das ciências pedagógicas*. São Paulo: Editora Nacional/ Editora da USP.

- De Oliveira, A. M. (2008). *Guia para Elaboração e Apresentação de Monografia e Pesquisas Científicas nas Ciências Sociais Aplicadas*. Sinop: MT
- Domingues (2007). *Manual de Metodologia da Pesquisa Científica*: Centro de Estudos de Pessoal-CEP. Rio de Janeiro.
- Ferreira, N.S.C. (2004) *Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades*. In: Ferreira, N.S.C.; Aguiar, M.A. *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. 4. ed. São Paulo: Cortez.
- Flick, U. (2010). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Formosinho, J. (2005). *Centralização e descentralização na administração da escola de interesse público*. In J. Formosinho, A. S. Fernandes, J. Machado e F. I. Ferreira. *Administração da Educação: lógicas burocráticas e lógicas de mediação*. Lisboa: ASA Editores.
- Fortunato, S. A. O. (s/d). *Os conselhos de fábrica e a gestão da educação em gramsci: um olhar democrático a partir da acção dos conselhos escolares*. Panará: UTP
- Francisco, A. (2010). *Desenvolvimento comunitário em Moçambique*. Maputo: BS.
- Gagno, R. R. & Schane, R. (2012). *O Conselho de Escola como parceiro na compreensão de parâmetros e indicadores de qualidade na educação*. Curitiba: UTP /SME
- Gil, A. C. (1996) *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (4ª ed.). São Paulo: Atlas Editora.
- Governo do Estado de São Paulo (2014). *Cartilha Conselho de Escola*. São Paulo: SEESP.
- Gracindo, R. V. (2007). *Gestão democrática nos sistemas e na escola*. Brasília: UNB.
- Günther, H. (2006). *Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa*. (p. 201-210).
- Ibrahim, M.N. e Machado, J. (s.d). *O Conselho de Escola Como Espaço De Participação da Comunidade*. (s.l): (s.n)

- Koche, J. C. (2010). *Fundamentos da Metodologia Científica e Teoria da Ciência e Iniciação a Pesquisa*. (27. ed). Petrópolis, Rio de Janeiro.
- Lakatos, E e Marconi, M. (1994) *Metodologia científica*. São Paulo: Edições Atlas.
- Lima, L. C. (1998). *A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar*". Braga : Instituto de Educação e Psicologia - Centro de Estudos em Educação e Psicologia. (s.l): UM.
- Lima, N. C. M. (s/d). *Gestão escolar e desempenho em leitura e matemática: um estudo a partir de dados longitudinais*. Rio de Janeiro: PUC-Rio.
- Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positiva.
- Lundin, I. B. (2004). *Ética na Pesquisa Científica com Foco nas Ciências Sociais e Políticas*. Segunda Mostra de Ciência e Tecnologia (pp. 1-10). Maputo: CEEI-ISRI.
- Marconi, A. M. & Lakatos, E. M. (2003). *metodologia da pesquisa para o professor pesquisador*. 2ed. Rio de Janeiro: Lamparina editora.
- Marlin, E.D. (1983). *Abordagem qualitativa e suas possibilidades de aplicação*. São Paulo.
- Marques, J. T. (2015). *Manual do Conselho Escolar*. Manaus: SEMED.
- Martinelli, S. (org) (2001). *Gestão das organizações*. Estrasburgo: publicações HUMANAS.
- Martins, R. B. (1997). *Escola cidadã do Paraná: análise de seus avanços e retrocessos*. Campinas: Unicamp.
- Martins, R. C. (2001). *Progestão: como gerenciar o espaço físico e o património da escola?* Brasília: Consed.
- Martins, R. S. & Martins, G. H. (2012). *Reflexões acerca das tendências pedagógicas liberais e progressistas e sua fundamentação para o proeja*. Rio Grande: UTFP

- Medioni, G. (2010). A relação família-escola: levando em conta o ambiente. In: APAP, G. A *construção dos saberes e da cidadania: da escola à cidade*. Porto Alegre: Artmed.
- Ministério da Educação (2014). *Manual de Procedimentos, Programa de Apoio Directo às Escolas (ADE), 2014: Ensino Primário*. Maputo: MINED.
- Ministério da Educação (2003). *Regulamento geral das escolas do ensino básico*. Maputo: DINEG/MEC.
- Ministério da Educação e Cultura (2012). *Plano Estratégico da Educação 2012 -2016*. Maputo: MEC
- Ministério da Educação e Cultura (2009). *Relatório sobre a participação da rapariga nas ciências, matemática e tecnologia*. Maputo: INDE.
- Ministério da Educação e Cultura (2008). *Regulamento geral do ensino básico*. Maputo: DINEG/MEC.
- Ministério da Educação e Cultura (2008). *Plano Estratégico do Sector da Educação (PEE II) para o período de 2007–2009*. Maputo: MEC.
- Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (2015). *Manual de Apoio ao Conselho de Escola Primária*. Maputo: MINEDH.
- Moço, Z. B. ; Santos, D. S. & Souza, L. M. (2015). *Os desafios da gestão pedagógica: objetivos e princípios para uma gestão democrática*. (s/l): CAPES.
- Mondlane, E. (1975). *Lutar por Moçambique*. (s/l): Penguin Books.
- Mota, A. (1999). *Escola, Democratização e Liberdade*. In: Machado, J; Campinho, G. *Escola e Projecto*. Braga: CG.
- Muhai, M. A. S. (2009). *A Legitimidade e o Papel das Autoridades Tradicional na Província de Maputo: Estudo de caso no distrito de Boane, (1992-2008)*. Maputo: (s.n).
- Not, L. (1981). *As pedagogias do conhecimento*. São Paulo: DIFEL.

Oliveira, J.F; Moraes, K.N e Dourado, L.F. (s.d). *Políticas e Gestão na Educação*. (s.l): (s.n).

Oliveira, M. Machado, M. C. G. (s/d). *O papel do conselho de classe na escola pública actual*. (s.l): (s.n).

Pasquini, A S. & Souza, M. M. (2012). *Previato de. Gestão escolar e organização do trabalho pedagógico na educação básica*. Maringá: PR

Ramos, G. P. & Fernandes, M. C. Lutas, contradições e conflitos: a construção histórica do conselho escolar no Brasil. In: Luiz, M. C. (2010). *Conselho escolar: algumas concepções e propostas de acção*. São Paulo: Xama Editora.

Richardson, R. J. (2008). *Pesquisa Social: Método e Técnicas. 3ª Edição*. São Paulo: Atlas Editora S. A.

Serrano, G. P. (2002). *Educação em valores: como educar para a democracia*. Porto Alegre: Artmed.

Silva, E. M. F. (2007). *Gestão escolar: nova abordagens, novos olhares e novas propostas*. Minas Gerais: UFSJ.

Turci, F. M. N. (2012). Ser pedagogo diante dos desafios da educação contemporânea. In: Turci, F. M. N. et al. *Educação, docência e gestão: a pedagogia em debate*. Minas Gerais: PUC Minas.

Veiga, I. P. A. & Resende, L. M. G. (2001). *Escola: Espaço do Projecto Político-Pedagógico. 5ª ed*. Campinas-SP: Papyrus.

Teses

Basílio, A. (2014). *Papel do Conselho de Escola no Sistema Educativo Moçambicano: Um Estudo De Caso*. Tese apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de Doutor em Ciências da Educação. (s/l): UCP.

- Drescher, C. H. P. (2014). *A importância do Conselho Escolar para a Gestão Democrática da Escola*. Monografia apresentada ao curso de especialização em Gestão Educacional da Universidade Federal da Santa Maria para obtenção do grau de especialista em Gestão Educacional. Agudo: UFSM, RS
- Freitas, A. L. P. (2001) *Uma Metodologia Multicritério de Subordinação para a Classificação da Qualidade de Serviços sob a Óptica do Cliente*, Tese de Doutorado - Programa de Pós Graduação em Ciências de Engenharia - UENF.
- Richardson, R. J. (2008). *Pesquisa Social: Método e Técnicas*. 3ª Edição. São Paulo: Atlas Editora S. A.
- Schwingel, M. (2006) *autonomia e participação na escola pública municipal de Salvador: verso e reverso*. dissertação apresentada ao programa de pós-graduação em educação na Faculdade de Educação da Universidade Federal da Bahia. Salvador: UFB
- Teixeira, J. P.L. (2011). *A Escola e a Comunidade: Perspectiva dos Directores das Escolas do Concelho de Fafe*. Dissertação de Mestrado em Educação. Porto: ISET.
- Wolff, J. S. (2015). *Disciplina/Indisciplina: um estudo sobre os sentidos e significados constituídos por docente do ensino fundamental na educação cristã*. Dissertação de Mestrado em Educação. São Paulo: PUC/SP.

Revistas

- Bezerra, Z. F.; Sena, F. A. & Dantas, O. M. S.; Cavalcante, A. R.; Nakayama, L.; Santana, A. R. (2010). Comunidade e escola: reflexões sobre uma integração necessária. *Educar em Revista*. n. 37. Agosto-maio.
- Costa, E. B. O. & Rauber, P. (2009). História da educação: surgimento e tendências actuais da Universidade no Brasil. *Revista Jurídica UNIGRAN* , nº 21. Mato Grosso: UNIGRAM, Jan/Jun.

- Dalberio, M. C. B. (2008). Gestão democrática e participação na escola pública popular. “*Revista Iberoamericana de Educación*”, nº 47/3. Edita: *Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)*, oct.
- Dias, E. P. (2002). Conceito de gestão e administração: uma revisão crítica. *Revista Electrónica de Administración*. São Paulo: FACEP, vol. 1, jul/dez.
- Gomes, A. C. C. (2003). Conselhos de Educação: luzes e sombras. *Revista de Educação AEC*, Brasília, v. 32, n. 129, p. 86-98, Out./dez.
- Lopes, B. D. & Missael, L. F. (2016). Gestão democrática e participação do conselho de escola na tomada de decisões. *Revista Científica de Educação Americana*, (s.l), ano XVIII, n. 36, jul/dez.
- Martorano, L. C. (2009). Conselhismo edemocracia. *Crítica Marxista*. Campinas: Cemarx/Unicamp, n. 28, pp15-33.
- Malhotra, N.K. (2001). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada* (3ª. Ed). Porto Alegre: Bookman.
- Nogueira, N. (1999) A relação entre escola e comunidade na perspectiva dos Parâmetros Curriculares Nacionais. “*Pátio-Revista Pedagógica*”, Porto Alegre, ano 3, n. 10, p. 13-17, ago./out.
- Rodrigues, M. M. E. & Santos, C. O. F. (2011). Gestão educacional: inovações, limites e possibilidades. “*Acta Scientiarum. Education*”. Maringá. v. 33, n. 1, p 119 – 137.
- Souza, A. R. (2009) Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. “*Educ. rev.*”, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, dez.
- Veiga, I. P. (2006). Ensino e avaliação: uma relação intrínseca à organização do trabalho pedagógico. “*Didáctica*”. Campinas, SP: Papirus.
- Wittmann, L. C. (2000) Autonomia da Escola e Descentralização de sua Gestão: novas demandas para o gestor. “*Em Aberto*”. Brasília, v. 17, n. 72, fev./jun. p. 88-96,

Documentos electrónicos

A escola: conhecendo o contexto. Disponível em: www.maxwell.vrac.puc-rio.br/12242/12242_3.PDF. Acessado no dia 25. 01.17, pelas 10:23h

Alves, J. B. P. (2005). *A trajetória, possibilidades e limites dos conselhos de escola na rede municipal de Vitória-Es*. Dissertação (Mestrado em Educação). Niterói: UFF. Disponível em www.uff.br/pos_educacao/joomla/images/stories/teses/joaoalves05.pdf. acessado em 10/02/18 pelas 13:27h.

Cruz, C.A.M. (s/d). Sindicato e Partido Político em Gramsci. Disponível em www.estudosdotrabalho.org/.../cesaralbenesdemendoncacruz.pdf, acessado no dia 22/08/16 pelas 15: 43h.

Guedes, E.C. (2009). Educação o que é. Disponível em <http://www.slideshare.net/edsonguedes/educacao-o-que?> Acessado no dia 20. 08. 16 pelas 16: 31h.

Maia, B. P. & Bogoni, G. D. (2008). *Gestão Democrática. Coordenação de Apoio à Direção e Equipe Pedagógica*. Disponível em: [http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/portal/cadep/gestao_democratica.ppt#312,2,Slide 2](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/portal/cadep/gestao_democratica.ppt#312,2,Slide%202)>. Acesso em: 20/08/16 pelas 14: 21h.

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 em <http://www.recantodasletras.com.br/artigos>, acessado no dia 22/08/16 pelas 16:2h.

Westrupp, M.F. (2003). *Gestão Escolar Participativa: Novos cenários de competência Administrativa*. Dissertação Disponível 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). acessado no dia 23/4/17 pelas 13:34h

Legislação

Constituição da República de Moçambique (1975). Maputo: (s.n)

Constituição da República de Moçambique (2004). Maputo: Imprensa nacional

Lei 4/1983 do Sistema Nacional de Educação e define os princípios fundamentais da sua aplicação;

Lei 6/92 do Sistema Nacional de Educação que ajusta a Lei 4/83;

Anexos