



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE

Faculdade de Educação
Departamento de Organização e Gestão da Educação

O papel do conselho da escola na autonomia e inovação escolar: Caso Da Escola
Primária Completa De Sikwama, Maputo Província (2017)

Monografia

Manuel Baptista Jaime

Monografia apresentada à Faculdade de Educação em cumprimento dos requisitos
parciais para a obtenção do grau de Licenciado em Organização e Gestão da Educação

Maputo, Junho de 2019



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE

Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

O papel do conselho da escola na autonomia e inovação escolar: Caso da Escola Primária Completa de Sikwama

Manuel Baptista Jaime

Supervisor

Prof. Doutor Octávio Zimbico

Maputo, Junho de 2019

O papel do conselho da escola na autonomia e inovação escolar: Caso da Escola Primária Completa de Sikwama

Comité de Júri

O Presidente

O Supervisor

O Oponente

DECLARAÇÃO DE HONRA

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

(Manuel Baptista Jaime)

Maputo, Junho de 2019

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais e em especial à minha mãe Laura Fernando. Igualmente, dedico este trabalho à minha esposa e minhas filhas: Josina Elias Macucule, Assma Manuel Jaime e Sumeia Manuel Jaime, pelos sacrifícios consentidos, apoio, confiança e motivação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente à Deus pelo amor e protecção nos momentos mais turbulentos da minha vida.

Ao meu supervisor, Prof. Doutor Octávio Zimbico, pela incondicional orientação na elaboração deste trabalho, desde a fase de projecto até a elaboração da monografia. E, ainda, por ter abdicado de alguns compromissos seus para atender à minha solicitação.

À todos docentes do curso de Organização e Gestão da Educação, pelo acompanhamento e ensinamentos transmitidos durante a minha formação.

Aos meus pais, especialmente minha mãe, Laura Fernando, minha esposa Josina Elias Macucule, minhas filhas, Assma Manuel e Sumeia Jaime pelo apoio, confiança e motivação. E também, por nunca terem medido esforços no processo e progresso da minha formação.

Aos meus colegas de trabalho, Rosalina do Carmo, Florindo Mudendere, Urcilia Nhamoneque, Joaquim Chissico, Salomao Galengale, Victorino Alves, Justino Bosso, Benvinda Rangel, pelo incentivo que me deram antes e durante a minha formação. Agradeço-os sobretudo pelo companheirismo e apoio em momentos de desalento.

Aos membros do Conselho da Escola Primária Completa de “Sikwama” e em especial ao director, por me terem facultado informações necessárias para a execução deste trabalho.

Aos meus “companheiros de trincheira” (colegas de turma e de Faculdade) pelo companheirismo e apoio prestado, em especial, ao Celso Vieque, Guilhermina Chilengue, Quitéria Mário Chibure, Henriques Mavie, Ana Mubana, André Inguane, Jetulio Dércio Mawele, Judite Mateus e Hermínia Derciesa Mboane.

E aos meus amigos: Celso Ramos Vieque e Crescêncio Tamele, que também contribuíram bastante na finalização deste trabalho.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Amostra.....21

Tabela 2: Respostas do Conselho da Escola.....24

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico1: Frequência de realização das reuniões 25

Gráfico 2: Habilitações académicas 26

Gráfico3: Participação na planificação das actividades 27

LISTA DE ABREVIATURAS

EPCS- Escola Primária Completa de Sikwama

MEC- Ministério da educação e cultura

MINED- Ministério da educação

MINEDH- Ministério da educação e desenvolvimento humano

OTEO- Orientação e Tarefas das Escolas Obrigatórias

PEE- Plano Estratégico da Educação

REGEB- Regulamento Geral do Ensino básico

RESUMO

A Escola Primária Completa de Sikwama, por meio dos recursos (financeiros, humanos e materiais) internos ergueu infra-estruturas escolares. Assim que numa instituição escolar, o conselho da escola é o órgão máximo e responsável por qualquer acção decorrente no recinto escolar, o presente trabalho buscou compreender a autonomia do conselho escolar na implementação da inovação escolar verificada na escola em alusão. Especificamente, o trabalho identificou e examinou as acções implementadas na Escola Primária Completa de Sikwama bem como analisar a autonomia do conselho da escola no concernente às inovações escolares verificadas nessa Escola. O estudo optou pela combinação da abordagem qualitativa-quantitativa e como instrumentos de recolha de dados foram utilizados a entrevista e questionário. A amostra de pesquisa envolveu 21 elementos que compõem o conselho da escola. Do estudo realizado conclui-se que as inovações implementadas na Escola Primária de Sikwama consistiram na electrificação, aquisição de água-furo, mobiliários, muro de vedação, salas de aulas, latrinas, campo para a prática de desporto. Para além das inovações visíveis a olho nu, consistiram igualmente no envolvimento e boa relação entre a escola-comunidade e todos os actores educativos da escola.

Palavras-chave: Conselho da escola, autonomia e inovação

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE HONRA	i
DEDICATÓRIA.....	ii
AGRADECIMENTOS	iii
LISTA DE TABELAS	iv
LISTA DE ABREVIATURAS.....	v
RESUMO	vi
CAPÍTULO I.....	1
1 Introdução.....	1
1.2. Problematização.....	3
1.3 Objectivos do Trabalho	5
1.3.1 Objectivo Geral.....	5
1.3.2 Objectivos Específicos	6
1.4 Perguntas de Pesquisa.....	6
1.5 Justificativa.....	6
CAPÍTULO II.....	8
REVISÃO DA LITERATURA	8
2. Definição de conceitos chaves.....	8
2.1.3 Inovação	9
2.1.4 Autonomia escolar.....	10
2.1.4 Conselho escolar	11
2.2 Abordagem do conselho escolar no contexto educativo moçambicano	12
2.3 Estrutura e Funcionamento do Conselho de Escola em Moçambique	13
2.4 Percurso da Inovação na Educação.....	14
2.5 Diferentes formas de implementar uma ideia nova	16
2.6 Processo da inovação no sector da educação em Moçambique.....	16
CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....	18

3.1 Descrição do local do estudo	18
3.2 Abordagem metodológica.....	18
3.3 Tipo de pesquisa	18
3.4 Método de procedimento	19
3.5 População e Amostra	19
3.5.1. População	19
3.6 Instrumentos de recolha de dados	20
3.6.1 Questionário	21
3.6.2 Análise documental	21
3.6.3 Entrevista semi-estruturada	21
3.7 Procedimentos de análise e tratamento de dados	21
3.8 Questões éticas.....	22
Capítulo 4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	24
4.1 Resultados da entrevista ao presidente conselho da escola	28
CAPÍTULO V CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	31
5.1 Conclusão	31
6. Referências bibliográficas	33
ANEXO	41

CAPÍTULO I

1 Introdução

O papel do Conselho da escola, tal como apontam Gadotti e Romão (2000) não é apenas decidir se o Núcleo Gestor irá ou não realizar esta ou aquela acção, ele vai para além das questões burocráticas e administrativas. Ou seja, deve transpor a estrutura burocrática, construindo um caminho interno e externo na unidade escolar caracterizada pela convivência democrática e pelo incentivo à participação de todos os segmentos escolares.

No contexto moçambicano, o conselho de escola foi introduzido através do diploma ministerial 54/2003 a posterior revogado pelo 46/2008. Segundo o Regulamento Geral do Ensino Básico, REGEB (2008) o conselho de escola é o órgão máximo do estabelecimento de ensino. Entretanto, o Manual de Apoio ao Conselho de Escola Primária de 2015 contraria o REGEB (2008), definindo o conselho de escola como sendo o órgão máximo de consulta, monitoria e fiscalização da escola.

O presente estudo aborda sobre o papel do conselho da escola numa perspectiva da autonomia e inovação educacional. O enquadramento desta pesquisa desenvolve-se olhando de forma geral o funcionamento destas linhas orientadoras num contexto escolar e de forma crítica ou particular à Escola Primária Completa de Sikwama localizada na Província de Maputo.

O tema deste trabalho é ‘*Análise do papel do conselho da escola na autonomia e inovação escolar: Caso da Escola Primária Completa de Sikwama, Província de Maputo (2017)*’. É nesta senda que se procura compreender em que medida a implementação da inovação verificada na Escola Primária Completa de Sikwama resulta da autonomia do conselho escolar.

Os documentos que norteiam a educação moçambicana como é o caso do Plano operacional 2015-2018, atribuem a autonomia as escolas e ressaltam a necessidade da participação das entidades privadas na prestação dos serviços educacionais. Já Falcão (2003, p. 50) aponta que "a autonomia deve empreender-se diariamente nas escolas, por isso, tem de optar internamente por liderança (s) forte (s) e acreditar nos órgãos

colegiais de auto-regulação, definidores e centros das próprias políticas educativas das escolas".

Não se pode falar da autonomia da escola no sentido restrito pois existem muitas autonomias que a escola possui. Segundo Brito (1994) a escola possui quatro vertentes fundamentais a saber:

- ✓ *Cultural*: tem a ver com a extensão educativa, difusão cultural e animação socioeconómico;
- ✓ *Pedagógica*: trata da gestão de curricula, programas, actividades educativas, avaliação dos alunos, gestão dos espaços escolares, gestão dos tempos escolares, formação e gestão do pessoal docente;
- ✓ *Administrativa*: tem o papel fundamental de verificar a questão da admissão de alunos, serviços de alunos, equivalências, formação e gestão do pessoal não docente;
- ✓ *Financeira*: em geral trata-se de dotações orçamentais, receitas e mapas orçamentais.

O primeiro capítulo aborda sobre o problema de pesquisa; perguntas de pesquisa; objectivos e justificativa da pertinência do tema. Já o segundo capítulo é revisão da literatura. Nele se discute de forma integral o posicionamento de pensadores que se debruçam sobre os conceitos “ autonomia”, ”conselho” e “inovação”. Ainda neste capítulo são apontados as contribuições científicas em torno do papel do conselho da escola bem como as linhas orientadoras para a prática da educação democrática.

O terceiro capítulo aborda sobre a *metodologia* utilizada na realização do estudo. Os elementos abordados são: descrição do local do estudo; Abordagem Metodológica; População e amostra; Instrumento de recolha de dados; Procedimentos de análise e tratamento de dados e Questões éticas.

O quarto capítulo diz respeito à *discussão dos dados e apresentação dos resultados*. E o quinto capítulo, descreve as *conclusões as recomendações* do estudo.

1.2. Problematização

Nos últimos tempos, a temática do conselho escolar tem sido objecto do debate público, quer ao nível internacional quer nacional. Conti e Luiz (2010) referem que os conselhos de escola configuram-se como espaços de participação de directores, professores, funcionários, comunidade, pais e alunos nas instituições escolares. Eles são compreendidos como espaços colectivos de deliberação, assumindo a perspectiva de órgãos co-responsáveis pela gestão administrativa e pedagógica das escolas, embora cumpram, em muitos casos, o mero papel de aprovação da prestação de contas, órgão responsável por medidas disciplinares entre outros.

Por seu turno, Ciseki e Romão (2004) afirmam que o conselho de escola é um órgão colegial formado por pais, alunos, professores, director, pessoal administrativo e operacional para gerir colectivamente a escola. Este, pode ser considerado um espaço de construção do projecto de escola voltado aos interesses da comunidade que dele se serve. Por isso, a população poderá controlar a qualidade de um serviço prestado pelo Estado, definindo e acompanhando a educação que lhe é oferecida.

Os autores que abordam sobre a importância do conselho escolar convergem ao considerar que o funcionamento pleno e eficaz deste órgão pressupõe a participação autónoma e democrática de todos actores educativos, conforme refere Ciseki (1998) citado em Luce e Medeiros (2008) os Conselhos de Escolas somente poderão funcionar numa perspectiva democrática se todos os membros tiverem acesso às informações que permitem a tomada de decisão.

Na mesma esteira de Ciseki (1998) citado em Luce e Medeiros (2008), Pereira (2011) diz que o Conselho de Escola passaria a ser um fórum pertinente para discussões e deliberações, onde pais e alunos, educadores e funcionários participariam no processo de tomada de decisões relacionadas à construção da autonomia, a elaboração e execução da política da sua escola.

Nhanice (2013) afirma que os conselhos de escola em outros países surgem como resultado da luta dos movimentos sociais em prol da educação. Entretanto, em Moçambique este órgão surge como uma medida por iniciativa do governo através do diploma Ministerial nº 54/2003 de 28 de Maio e afirmado pelo diploma Ministerial nº

46/2008 de 14 de Maio, como uma estratégia de gestão democrática e que se orienta por princípios de “gestão participativa e transparente” bem como por outros documentos normativos: Plano Estratégico da Educação (2012-2016), (PEE); documento sobre Orientação e Tarefas das Escolas Obrigatórias, (OTEOS), para o período de 2010 a 2014; Manual de apoio ao Conselho de Escola e Agenda do professor.

O Ministério da Educação (2005) institucionalizou o conselho de escola com o objectivo de envolver a comunidade na resolução dos problemas escolares surgidos na escola. Basílio (2014) afirma que nas escolas moçambicanas, verifica-se que a participação da comunidade na escola concentra-se mais em atender às solicitações para contribuições e/ou para chamada de atenção pelo comportamento ou desempenho dos filhos, e não para fazer parte no processo de planificação e/ou tomada de decisão na escola.

O Estado moçambicano vem intensificando os mecanismos de participação da comunidade no espaço socioeducativo escolar. Em 2015, através do MINEDH, reafirmou o interesse em melhorar a qualidade de educação, promovendo a promoção de participação activa e construtiva da comunidade, dos pais e/ou encarregados de educação através dos Conselhos de Escola, na tomada de decisões e no melhoramento das infra-estruturas, equipamento, ambiente escolar bem como o sucesso escolar.

Dentre as várias formas que a comunidade tem de participar, o MINEDH (2015) destacam:

- ✓ Participação em equipas para trabalhos voluntários de apoio à escola (construção e reabilitação de salas de aula, sanitários, latrinas melhoradas e casas para professores, com recurso ao material local ou convencional, limpeza, jardinagem, entre outros)
- ✓ Contribuição com fundos e meios materiais (criação de bibliotecas e fornecimento de livros para os alunos, professores e para a comunidade escolar em geral)

A propósito das formas de participação elencadas pelo MINEDH, realizamos um estudo exploratório a nível de 5 escolas pertencentes a ZIP 7 com o objectivo de identificar as acções que têm sido desenvolvidas pelo conselho escolar no quadro das funções e

competências que lhes atribuídas ao conselho da escola. Do estudo realizado, constatamos que na Escola Primária Completa de Sikwama, por meio dos recursos (financeiros, humanos e materiais internos), ergueu-se o muro de vedação, salas de aulas e sanitários.

Por outro lado, notamos a existência de uma cantina e um sector administrativo. Todas estas instalações educativas foram construídas através das contribuições da comunidade escolar baseada em valores monetários e materiais de construção inseridos no programa um pai e/ou encarregado de educação um bloco. De salientar que estas acções resultaram do envolvimento das entidades como Tovisi Lda, Darling, Mozal e Conselho Municipal.

Analisadas as acções acima arroladas, percebe-se que elas se enquadram naquilo que Nóvoa designa de inovação. Debruçando-se sobre a inovação no contexto escolar, Nóvoa, (1992, p. 41), afirma que "a organização escolar tem um papel crucial na criação de um clima de mudança, na resposta às propostas de inovação e na capacidade de auto-renovação".

Em conformidade com o pensamento de Nóvoa, Torres (2008) afirma que a Escola tem que implementar práticas de inovação para que seja eficaz, célere, justa e adequada a uma sociedade em constante mudança.

No nosso entendimento, a implementação de uma inovação escolar exige sempre a autonomia escolar que, na perspectiva de Zibas (1997), se traduz em autonomia administrativa, financeira e pedagógica.

A partir da abordagem acima descrita, formulou-se a seguinte pergunta de partida: **Até que ponto a inovação implementada na Escola Primária Completa de Sikwama resulta da autonomia do conselho da escola?**

1.3 Objectivos do Trabalho

1.3.1 Objectivo Geral

- ❖ Compreender a autonomia do conselho escolar na implementação da inovação escolar verificada na Escola Primária Completa de Sikwama

1.3.2 Objectivos Específicos

- ✓ Identificar as acções implementadas na Escola Primária Completa de Sikwama pelo conselho escolar no âmbito da sua autonomia
- ✓ Examinar as acções realizadas na Escola Primária Completa de Sikwama pelo conselho escolar no âmbito da autonomia
- ✓ Analisar a autonomia do conselho da escola no processo da implementação de inovação escolar verificada na Escola Primária Completa de Sikwama

1.4 Perguntas de Pesquisa

- ✓ Que acções foram implementadas pelo conselho escolar no âmbito da sua autonomia?
- ✓ Em que medida as acções realizadas pelo conselho escolar se inserem na sua autonomia escolar?
- ✓ Em que consiste a autonomia do conselho da escola verificada na implementação de acções da Escola Primária Completa de Sikwama?

1.5 Justificativa

O interesse em desenvolver um tema cujo trabalho aborde sobre a autonomia, conselho e inovação escolar prende-se ao facto de ao longo da formação superior em Organização e Gestão da Educação (OGED) na Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM) ter frequentado vários módulos curriculares que cuja temática relaciona-se com a democratização da educação, sendo que a questão da autonomia é descrita como um requisito principal de maneira que, a escola se torne numa instituição verdadeiramente democrática.

Assim que no contexto educativo moçambicano, o conselho escolar é o órgão máximo da escola, a democratização da educação passa por este órgão desempenhar eficazmente as suas funções, por isso, aglutinar esta componente no presente trabalho se torna relevante na medida em que permitir-nos-á analisar o desempenho das funções de cada um dos membros que compõem este órgão.

No que toca a inovação escolar, entendemos que a democratização da educação que o Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano tem vindo a apregoar permite que as escolas implementem as acções e ou actividades que se traduzem na inovação, isto é, na manifestação de mudanças de grande relevo tal como sucedeu-se na Escola Primária Completa de Sikwama no período de 2013-2015.

A formulação deste tema: *Análise do papel do conselho da escola na autonomia e inovação escolar* deve-se fundamentalmente ao facto de a escola em alusão ter implementado uma série de acções com destaque para a construção das infra-estruturas através dos recursos financeiros, materiais e humanos locais, sendo que ao realizar este trabalho pretende-se compreender a autonomia dotada pelo conselho escolar no processo da implementação da inovação escolar.

Portanto, o presente trabalho é de deveras relevância pois se insere no âmbito da democratização da educação em Moçambique cuja política é vista como meio eficaz para o alcance da qualidade da educação através do envolvimento dos diferentes actores educativos, com destaque para os membros da comunidade na qual a escola se encontra inserida.

CAPÍTULO II

REVISÃO DA LITERATURA

2. Definição de conceitos chaves

2.1 Autonomia

O termo *autonomia* aparece na literatura académica, em alguns casos, vinculado à ideia de participação social e, em outros, vinculado à ideia de ampliação da participação política no que tange à descentralização e desconcentração do poder. A ideia de participação política e social é discutida, geralmente, no âmbito da teoria política, tendo sido largamente assimilada pelas teorias de administração de empresas e de escolas (Martins, 2001).

Autonomia é um dos princípios centrais das políticas educacionais dos anos 1990. Trata-se de dotar as escolas com meios para responderem de forma útil e atempada aos desafios quotidianos. A autonomia implica, por um lado, a responsabilização dos actores sociais e profissionais e, por outro, a preocupação de aproximar o centro de decisão da realidade escolar (Brown, 1990 apud Nóvoa, 1992).

A autonomia é vista como a possibilidade de os professores/gestores tomarem decisões no processo de desenvolvimento da política, tanto no que diz respeito à adaptação das metas propostas a nível nacional, às características e necessidades dos estudantes e às especificidades do meio em que a escola se insere, como no que se refere à definição de linhas de acção e à introdução de objectivos que julguem imprescindíveis para a sua plena implantação e efetivação. A autonomia é aqui vista, numa perspectiva de territorialização das políticas educativas e reconhecida como um valor intrínseco à própria escola ou agrupamento de escolas, constituindo não um fim em si mesma, mas um meio de perseguir em melhores condições as finalidades educativas (Morgado: 2013).

2.1.2 Conselho

De acordo com Ferreira e Aguiar (2004:48), o termo Conselho, vem do Latim *Consilium*, que significa “tanto ouvir alguém quanto submeter algo a uma deliberação de alguém, após uma ponderação reflectida, prudente e de bom senso”. Já Cury (2004) define o conselho como sendo o lugar onde se delibera. Por isso, toda a decisão deve ser

precedida de uma análise e discussão dos participantes”. Nesta discussão, Cruz (s/d), afirma que o termo conselho embora seja amplamente utilizado para designar diferentes formas de organização ou reunião política, no sector da educação, passou a configurar-se como um mecanismo de gestão do sistema, da escola e de controlo popular de políticas públicas.

2.1.3 Inovação

Segundo Moran (2003) inovação é a transformação de ideias e/ou utilização de invenções, de que resultam aplicações úteis conducentes a melhoramentos. Carvalho (2009) ao se referir às inovações, diz que inovar é criar um saber próprio e Sakar (2007) complementa esta ideia dizendo que a “inovação envolve dois elementos fundamentais: a criatividade e ideias novas. Mas além de ter ideias, é necessário que estas sejam implementadas e tenham o seu impacto”.

Por seu turno, Adair (2010) define inovação como sendo uma introdução deliberada e específica do que é novo, destinado a cumprir as metas da organização mais eficazmente, combinando dois processos principais que se sobrepõem: ter novas ideias e implementá-las.

Já Fullan (s/d) citado por Hernandez et al (2000) entende a inovação como conjunto das acções que possibilitem a utilização de novos materiais e tecnologias curriculares, o uso de novos enfoques de ensino (actividades, estratégias, didáctica) e uma alteração de crenças ou de pressupostos pedagógicos subjacentes às novas políticas ou programas educativos.

Neste contexto, Hernandez et al (2000) referem que qualquer tipo de inovação curricular pode apresentar mudanças nas seguintes dimensões: nos conteúdos do currículo, em sua sequenciação e nos materiais a serem utilizados na organização formal e no meio físico em que se desenvolve o ensino, nas funções e relações dos usuários envolvidos na inovação, no conhecimento e na compreensão que os usuários da inovação têm de diferentes aspectos da mesma, e, na internalização da mudança.

No entanto, na perspectiva da mesma autora a inovação refere-se, à capacidade de produzir a eficácia e a excelência, tendo a coragem de pôr em causa estruturas e práticas

tradicionais. Inovar e criar pressupõem, ao ser humano, ser capaz de enfrentar a realidade humana e social complexa, indeterminada, imprevisível, em permanente mutação. A inovação é uma necessidade para todos os intervenientes em educação, porque estes são um grupo em permanente evolução, inseridos numa sociedade que, ela própria, se modifica e se transforma.

2.1.4 Autonomia escolar

Segundo Nóvoa (1992) a autonomia da escola é um dos princípios centrais das políticas educativas neoliberais dos anos 1990. Trata-se de adoptar as escolas com os meios para responder de forma útil e atempada aos desafios quotidianos. A autonomia implica uma responsabilização dos actores sociais e profissionais, por outro lado, existe a preocupação de aproximar o centro de decisão da realidade escola.

De acordo com Nóvoa (1992) a autonomização das escolas é um movimento necessário e produtivo, para o avanço da educação pública. A modernização do sistema educativo passa por sua descentralização e investimento nas escolas como lugar de formação. Por isso, as escolas têm de adquirir uma grande mobilidade e flexibilidade incompatível com a inércia burocrática e administrativa que as tem caracterizado.

Barroso (2004) aponta que no quadro do sistema público de ensino, a denominada “autonomia das escolas” é sempre uma autonomia relativa, uma vez que é condicionada tanto pelo poder de tutela, quanto pela superintendência do governo e da administração pública local dentro do quadro do processo de descentralização.

Autonomia da escola pode ser entendida, segundo Costa (2004), como a capacidade de a escola tomar decisões nos domínios estratégicos, pedagógicos, administrativos, financeiros e organizacional. Essa autonomia pressupõe uma combinação de liberdade com responsabilidade por parte dos sujeitos que a detém.

Segundo Costa (2004) a autonomia da escola pode ser alcançada através de elaboração de diversos materiais tais como: Projecto Educativo, Regulamento Interno da Escola e o Plano Anual das Actividades. A autonomia das escolas apresenta-se como um caminho a percorrer. Porém, tem-se construído etapas para a sua concretização e os documentos

legais publicados, as discussões que se têm realizado, os debates, a própria experiência que se tem adquirido.

A autonomia da escola e a descentralização da gestão compreendem as exigências do contexto histórico, as quais tomaram força a partir do advento da globalização, que viabilizaram as informações, obrigando uma adaptação permanente e constante revisão dos acontecimentos que demandam os avanços teóricos-práticos da educação e de sua administração, Wittmann (2000).

Segundo Nóvoa (2009) na prefiguração de uma escola eficaz, a autonomia da escola:

- ✓ Significa a dotação das escolas com meios para responderem de forma útil e atempada aos desafios quotidianos;
- ✓ Implica a responsabilização dos actores sociais e profissionais;
- ✓ Aproxima o centro de decisão da realidade escolar;
- ✓ Contribuir para a criação de uma identidade da escola, de um ethos específico e diferenciador que facilite a adesão dos diversos actores e a elaboração de um projecto próprio.

2.1.4 Conselho escolar

O Conselho de Escola pode ser visto como um mecanismo de gestão democrática da escola, pois segundo Werle (2003) este órgão relaciona-se com os princípios da igualdade, da liberdade e do pluralismo e é composto por diferentes segmentos da comunidade escolar. Na mesma senda, Luck (2000) o Conselho de escola deve permitir a promoção da participação da comunidade escolar nos processos de administração e gestão da escola, visando assegurar a qualidade do trabalho escolar em termos administrativos, financeiros e pedagógicos.

No REGEB (2008:15) preconiza-se que o” Conselho de Escola é considerado órgão máximo da escola e destina-se a ajustar as directrizes e metas estabelecidas, a nível central e local, à realidade da escola assim como garantir a gestão democrática, solidária e co-responsável”. MEC (2005) salienta que a participação dos diferentes segmentos no Conselho de Escola prende-se com a necessidade de assegurar: (i) uma boa gestão

escolar; (ii) um bom aproveitamento escolar; (iii) um bom desempenho dos professores e (iv) uma gestão transparente dos recursos.

2.2 Abordagem do conselho escolar no contexto educativo moçambicano

Em Moçambique no período pós-independência nacional o Conselho Escola foi usado como um meio de ligação entre a escola-família e escola-comunidade. O Conselho Escolar é o órgão máximo do estabelecimento de ensino, que constitui o elo de ligação entre a escola e a comunidade através de uma participação activa de todos os intervenientes do processo de ensino e aprendizagem. (REGEB:2005)

De acordo com o REGEB (2008) os sistemas de regulamentação e normas de ensino em Moçambique, conferem aos conselhos de escola as competências: deliberativo, consultivo, fiscalizador e mobilizador. Ainda na perspectiva do autor, os conselhos de escola são entendidos como instâncias decisivas e indispensáveis para a qualidade da educação socialmente referenciada e de inclusão social. São entendidos, também, como instância necessária à democratização da gestão escolar. Silva e Neto (2007) acrescentam que o Conselho de Escola também apresenta características executivas, normativas e propositivas.

O Ministério da Educação MEC (2005) institucionalizou o conselho de escola com o objectivo de envolver a comunidade na resolução dos problemas escolares surgidos na escola, em parte, dividido a massificação do ensino. Contudo, o pensamento da sociedade moçambicana é diferente, pois ela atribui para as reprovações dos seus filhos, principalmente nas classes com exame, a má qualidade do ensino e a falta de motivação e comprometimento dos professores e gestores da escola, ignorando por completo a responsabilidade que os pais têm para o sucesso dos seus educados.

Uma das razões igualmente avançadas pelo MINEDH como razão para revitalização dos Conselhos de Escola e a sua padronização foi a deficiência nas relações causadas pela falta de colaboração e transparência na gestão do ADE, o que implicou o lançamento do Manual de uso do ADE actualizado, em 2015. Desse modo, o governo, através do MINEDH, reafirmou em 2015 o interesse em melhorar a qualidade de

educação, promovendo a participação da sociedade na gestão das escolas através da reintrodução do Manual actualizado de Apoio ao Conselho de Escola.

O Governo através do MINEDH (2015) promove uma participação activa e democrática da sociedade na gestão das escolas, com base no princípio de que a escola é património da comunidade local onde a sociedade, formalmente, transmite às novas gerações as experiências acumuladas de âmbito sócio - cultural e científico.

Neste contexto, o Manual de Apoio ao Conselho de Escola (MINEDH, 2015) concebe o Conselho de Escola como sendo o órgão máximo de consulta, monitoria e de fiscalização do estabelecimento de ensino. Ele funciona na escola em coordenação com os respectivos órgãos. Importa referir que nas escolas de Ensino Primário, para além deste órgão de consulta, estão estabelecidos os seguintes órgãos: Executivos (Direcção da Escola, Conselho Pedagógico, Colectivo de Direcção) e Consultivos (Assembleia Geral da Turma e Conselho Geral da Turma).

2.3 Estrutura e Funcionamento do Conselho de Escola em Moçambique

Segundo Ibrahim e Machado (2014), em seu estudo sobre “*o conselho de escola como meio de participação da comunidade*”, refere 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.

Entretanto, Nhanice (2013) considera que a necessidade do envolvimento da comunidade nos destinos da escola não é uma novidade na história da educação moçambicana dado que os relatos de pesquisa de Mazula (1995) e Buendia (1999) sublinham que desde a luta de libertação do país do domínio colonial, já nas zonas libertadas, as escolas pilotos funcionaram dentro do princípio da ligação entre a escola e a comunidade, embora sem a constituição no sentido estrito dos Conselhos de Escola.

No entanto, Ibrahim e Machado (2014) consideram que, a Lei nº 6/92, de 6 de Maio, reforça o envolvimento entre a escola e a comunidade, preconizando a participação de outras entidades, incluindo comunitárias, na gestão do processo educativo e

incentivando uma maior ligação entre a comunidade e a escola. Para estes autores, 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 de uma gestão participativa.

Em Moçambique, a documentação sobre a actuação dos conselhos de escola só nos últimos anos tem tido notoriedade dado a pressão que se coloca sobre a escola, mas também pela crescente tendência de democratização nas instituições de modo a abrir espaço para que novos elementos possam trazer contribuições e possíveis mudanças ao processo de educação, (Nhanice:2013).

2.4 Percurso da Inovação na Educação

De acordo com Nóvoa (1992) durante os anos 60 e 70, época por excelência das grandes reformas, foi dominante a tendência para conceber e introduzir nas escolas inovações, com o propósito de tentativa de adaptar ao domínio educativo um modelo industrial de produção de inovações. Ainda na perspectiva deste autor, os resultados não foram brilhantes, o que levou a questionar os fundamentos e estratégias verticais de inovação, cuja lógica subestima a especificidade e a singularidade de cada escola, o papel desempenhado e a inter-relação dos vários actores sociais, o potencial criativo de cada escola, as suas virtualidades endógenas enquanto ponto de apoio para a produção de inovações.

Um sistema educacional inovador segundo Hernandez (2000) é aquele no qual existem canais de comunicação entre o planeador e os que realizam a inovação, todos os grupos relacionados com a inovação estão vinculados a ela, o sentido da inovação é claro para todos os grupos envolvidos e os conflitos são interpretados como sinónimos de que a inovação é necessária.

Por conseguinte, Huberman e Miles (1984) citados por Nóvoa (1992) verificaram a existência de diversos motivos para levar a cabo inovações, nomeadamente: questões relacionadas com a carreira profissional, e que podiam conduzir a interessantes projectos de intervenção; no entanto, observaram que poucos foram os casos em que a solução para um determinado problema foi obtida através de um processo de inovação.

De acordo com Ardoino (1977) citado por Nóvoa (1992) até aos anos passados, a pedagogia esteve fundamentalmente centrada nos alunos, encarados numa óptica individual. Sofrendo grande influência da psicologia, o discurso e as práticas pedagógicas assentava numa perspectiva pedocêntrica. A componente central da intervenção educativa era, no entanto, o indivíduo-aluno na sua tripla dimensão: cognitiva, afectiva motora. Todavia, o discurso pedagógico concedia uma atenção privilegiada às metodologias de ensino.

No entanto, durante os 50 e 60 celebra-se o *hicetnunc* da formação: o que se passa numa sala de aula é mais importante do que as aprendizagens que aí se fazem. A comunicação, a partilha, o diálogo, o trabalho em comum, a cooperação são os verdadeiros “saberes” que importa aprender numa escola. Os anos 60/70 vão assistir à emergência da pedagogia institucional, da educação permanente e da desencolerização da sociedade, movimentos distintos, mas onde é possível destringar denominadores comuns: a crítica às instituições escolares existentes, a projecção da pedagogia para fora dos muros da escola, a diversificação dos papéis dos professores.

Portanto, o discurso pedagógico vai privilegiar uma dimensão institucional na análise da educação, claramente centrada no nível do sistema educativo, com o recurso a metodologias de análise política e de intervenção social. A investigação educacional desenvolve a análise do processo ensino-aprendizagem no quadro conhecido por “processo-produto”. O regresso à sala de aula e às questões da didáctica dá-se em paralelo com a tentativa de elaboração de uma pedagogia científica e objectiva. Porém, durante os anos 70/80 a produção de ideias e de práticas pedagógicas voltou a centrar-se na turma-sala de aula, com a utilização de metodologias de observação e um novo incremento do desenvolvimento curricular.

Contudo, nos anos 80/90 a renovação da investigação educacional tem-se feito a partir de um esforço de construção de uma pedagogia centrada na escola. A valorização da escola-organização implica a elaboração de uma nova teoria curricular e o investimento dos estabelecimentos de ensino como lugares dotados de margens de autonomia, como espaços de formação e auto-formação participada, como centros de investigação e de experimentação, enfim, como núcleos de interacção social e de intervenção comunitária.

Portanto, verifica-se a importância acrescida, por um lado, de metodologias ligadas ao domínio organizacional (gestão, auditoria, avaliação, etc.) e, por outro lado, de práticas de investigação mais próxima dos processos de mudança nas escolas (Nóvoa, 1992).

Nesta perspectiva, o desenvolvimento desta inovação, a partir dos anos 60, insere-se numa finalidade deliberada de fazer evoluir o estabelecimento de ensino tradicional, no de privilegiar pelo acesso a informação e linguagens diversificada capacidade de aprendizagem autónoma, pela pesquisa, por parte dos alunos. Trata-se, de modificar a lógica do funcionamento do estabelecimento de ensino que de sistema de repetição de informação passa a sistema de produção de saberes (ibidem).

2.5 Diferentes formas de implementar uma ideia nova

Arruda (2006) afirma que o modelo que permite desenvolver o processo de inovação baseia-se em seis (6) pontos, nomeadamente:

- ✓ A inovação é estimulada por choques tanto internos como externos à organização; Às vezes a inovação já existia, mas não tinha sido difundido ou adoptado, e com o choque ela passa a ser necessária;
- ✓ Uma ideia inicial tende a dar origem a várias outras ideias no decorrer do processo de inovação. As ideias fluem mais rapidamente com a interacção das pessoas, a comunicação fica mais fluída;
- ✓ Na gestão da inovação, incertezas e surpresas são inevitáveis, mas de alguma forma o aprendizado irá ocorrer e o processo de inovação continuará. Este aprendizado pode ser por imitação, por extrapolação (do passado para o futuro) ou por tentativa e erro;
- ✓ Durante o desenvolvimento de uma inovação, o velho e o novo coexistem, com caminhos paralelos de actividades;
- ✓ A reestruturação da organização geralmente ocorre durante o processo de inovação, e pode se dar de diversas formas como mudanças na responsabilidade da organização, alteração de sistemas de controle entre outros;
- ✓ O envolvimento das gerências, através de uma participação mais activa, é observado em todo o período em que transcorre o processo de inovação.

2.6 Processo da inovação no sector da educação em Moçambique

Em Moçambique, particularmente no sector da educação realizaram-se várias experiências inovadoras. Todavia, no quadro da estratégia para melhorar a qualidade de

ensino o MINED promoveu, através de um processo participativo, dinâmico e contou com o envolvimento activo de diversos quadrantes da sociedade civil, a transformação do currículo do Ensino Básico, MINED (2004).

O Novo sistema de avaliação preconizado pela reforma do ensino básico de 2003 traz consigo inovações importantes entre as quais se destaca a avaliação formativa, por ser inclusiva, construtiva, por ser aquela que acompanha o desempenho e o progresso de aprendizagem do aluno, ao contrário da avaliação anterior, fundamentalmente selectiva, MINED (2004).

Segundo o PEEC (2006) em 2003, antes da introdução do novo currículo, o sistema investia cerca de 18 milhões de meticais, para matrícula por graduado da sétima classe. Muitos dos graduados não conseguem demonstrar domínio do conhecimento e das capacidades específicas no currículo. A qualidade e a eficiência do ensino primário devem ser reforçadas, com a melhoria nas taxas de conclusão, diminuição de entrada de alunos acima da idade na primeira classe, especialmente raparigas, redução das repetições e desistências, e uma redução no custo unitário por graduado.

Entretanto, importa salientar que o currículo do Ensino Básico introduzido em 2004 através do PEEC, definia a descabro reforma curricular como um dos caminhos para a melhoria da qualidade de educação em Moçambique. Com efeito, o principal desafio dessa inovação era tornar o ensino mais relevante, no sentido de formar cidadãos capazes de contribuir para a melhoria da sua vida, da sua família, da sua comunidade e do país, MINED (2005).

Neste sentido, de acordo com o Ministério de Educação as principais inovações que o novo currículo do ensino básico apresentam são:

- ✓ Ciclos de aprendizagens;
- ✓ Ensino básico integrado;
- ✓ Currículo local;
- ✓ Distribuição dos professores;
- ✓ Promoção por ciclo de aprendizagem;
- ✓ Introdução de línguas moçambicanas.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

Este capítulo descreve o procedimento metodológico usado para a realização de um estudo científico: Descrição do Local do Estudo; Abordagem metodológica; Amostragem; Tipo de Pesquisa; Método de Procedimento; Técnicas de Recolha de Dados; Questões Éticas; Constrangimentos; Limitações de Estudos e Análise e Tratamento dos Resultados.

3.1 Descrição do local do estudo

A Escola primária Completa de Sikwama localiza-se na província de Maputo, Matola, na Avenida das indústrias, fazendo fronteira com outras zonas periféricas de Matlampsene, Liqueleva e Mussumbuluko. A escola foi construída em 2010 com total de 6 salas de aulas e em 2016, com a instalação do conselho da escola, a escola evoluiu para um total de 15 salas de aulas. Actualmente a escola matriculou um total de cerca de 1931 alunos.

3.2 Abordagem metodológica

Do ponto de vista metodológico, trata-se de uma pesquisa aplicada que consiste na combinação da metodologia quantitativa e qualitativa. A escolha desta metodologia baseou-se na perspectiva de Gil (1999), que considera a pesquisa qualitativa como aquela que propicia o aprofundamento das questões relacionadas ao fenómeno em estudo e das suas relações e a quantitativa como aquela que permite a aquisição de uma quantidade substancial de informação em tempo limitado, e permitir que os dados recolhidos sejam tratados com base nas técnicas quantitativas seguindo a lógica, sobretudo, na selecção de amostra, instrumentos de recolha de dados, construção de gráficos, análise percentual dos dados e sua interpretação (Richardson, 2009)

3.3 Tipo de pesquisa

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e descritiva. Gil (2008) considera que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. No que diz respeito à pesquisa descritiva, segundo Prodanov (2013) esta visa descrever as características de uma

determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. O autor salienta que o pesquisador apenas registará e descreverá os factos observados sem interferir neles. A pesquisa descritiva envolve o uso de técnicas padronizadas de recolha de dados: questionário e observação sistemática.

3.4 Método de procedimento

Para a elaboração do trabalho, o método de pesquisa a ser utilizado é o estudo de caso. De acordo com Marconi (2002), o estudo de caso é aquele que procura analisar e examinar de forma detalhada uma determinada situação. Neste contexto, recorreu-se a este procedimento técnico centrando-se na Escola Primária Completa de Sikwama.

3.5 População e Amostra

3.5.1. População

A pesquisa procurou envolver somente os membros do Conselho da Escola Primária Completa de Sikwama. Optamos por estes membros como amostra do estudo porque este é o órgão máximo da escola e envolve todos actores educativos deste espaço socioeducativo. Nesta ordem de ideias, este órgão detem informações relevantes acerca da vida da escola. Especificamente, a população e amostra do estudo foi de 21 elementos que compõem ao conselho escolar. Estes foram seleccionados através da técnica de amostragem não aleatória. Como tipo de amostra recorreu-se à Amostra intencional. Gil (1999) refere que no uso desta amostra são seleccionados apenas os elementos considerados típicos ou representativos da população que se deseja estudar.

Tabela 1 Características da Amostra

Característica	Variável	Frequência	Porcentagem
Sexo	Masculino	12	57%
	Feminino	9	43%
Representante do conselho escola	Professores	3	14%
	Alunos	4	19%
	Pessoal técnico Administrativo	1	5%
	Pais e encarregados de educação	12	57%
	Presidente	1	5%
Idade	10-13 Anos	4	19%
	18-25 Anos	5	24%
	26-33 Anos	7	33%
	34-40 Anos	3	14%
	41-50 Anos	1	5%
	+ de 50 Anos	1	5%
Tempo em que é membro do CE Escola	- de ano	4	19%
	1-2 Anos	3	14%
	2-3 Anos	6	29%
	3-4 Anos	5	24%
	5 Anos	3	14%
Habilitações literárias	Primário	4	19%
	Secundário	6	29%
	Médio	5	24%
	Licenciatura	6	29%
	Total	21	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

3.6 Instrumentos de recolha de dados

Os instrumentos de recolha de dados a serem utilizados são: questionário, entrevista semi- estruturada e análise documental.

3.6.1 Questionário

Questionário é um instrumento de recolha de dados ou uma técnica de pesquisa constituída por um número mais ou menos significativo de questões apresentadas por escrito aos respondentes, Prudente, Garganta e Anguera (2004).

Gil (1996) refere que o questionário é um instrumento que permite trabalhar com um número elevado de participantes num curto espaço de tempo e a informação recolhida é de fácil tratamento. Neste contexto, recorreu-se a este instrumento com intuito de captar num curto espaço de tempo as percepções dos membros do Conselho Escolar relativamente a autonomia e inovação que é desenvolvida pela escola. O questionário foi administrado aos professores, alunos e pais e/ou encarregados de educação.

3.6.2 Análise documental

Para Gil (1999) análise documental consiste na consulta de material já existente, podendo ser em forma de livros, artigos científicos e outros que possibilitam a colheita da informação sobre um determinado assunto. A análise documental para este estudo envolveu a consulta de documentos que regem os conselhos escolar entre outros decretos que ajudaram na elaboração do questionário e do guião de entrevista. Dos documentos normativos destacam-se: destacam-se os seguintes: Manual de apoio para escolas primárias (2015) e o Regulamento Geral do Ensino Básico (2008).

3.6.3 Entrevista semi-estruturada

De acordo com Gil (1999) a entrevista semi-estruturada oferece a possibilidade do entrevistador esclarecer o significado das perguntas facilitando a compreensão de respostas e dando liberdade ao respondente de falar o que considera relevante sobre o assunto. Esta técnica foi aplicada ao presidente do conselho da escola.

Ainda na óptica deste autor, na entrevista semi-estruturada o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada”.

3.7 Procedimentos de análise e tratamento de dados

No que toca a análise e tratamento de dados, os questionários foram analisados através do uso do pacote estatístico designado SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) e o pacote estatístico Excel 2007, este foi utilizado para a análise das entrevistas.

3.8 Questões éticas

Para o processo da recolha de dados na Escola, solicitou-se uma credencial na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane (**Vide em Anexo 1**) Durante a realização da pesquisa, procurou-se garantir a observância dos aspectos éticos, tomando em conta a não divulgação dos nomes dos inquiridos e entrevistados.

Capítulo 4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O presente capítulo compreende a apresentação e análise dos resultados da pesquisa realizada na Escola Primária Completa de Sikwama cujo tema: *O papel do conselho da escola na autonomia e inovação escolar: Caso da Escola Primária Completa de Sikwama, Província de Maputo (2017)*. Para a sistematização dos resultados recorreu-se ao programa SPSS e estatístico de Excel.

A análise foi feita partindo das perguntas de pesquisa confrontando com a revisão de literatura. Os resultados são analisados de acordo com os objectivos específicos do trabalho, nomeadamente: Analisar a autonomia do conselho da escola no processo da implementação de inovação escolar; Identificar as acções implementadas pelo conselho escolar no âmbito da sua autonomia e Examinar as acções realizadas pelo conselho escolar no âmbito da autonomia e inovação escolar.

Resultados do questionário aos professores, alunos e pais e/ou encarregados de educação do conselho da escola

1- Como foi seleccionado para fazer parte do Conselho de Escola?

A pergunta acima procurava saber como eram seleccionados os membros do conselho da escola. Conforme ilustra a tabela abaixo, 48% dos membros do conselho da escola que correspondem a 10 membros foram seleccionados via eleição e os restantes por indicação. De salientar que o critério indicação contraria o procedimento previsto no manual do conselho da escola em vigência pois preconiza a eleição e não indicação.

Tabela 2: Respostas do Conselho da Escola

	Frequência	Percentagem
A direcção da escola indicou	5	28%
Eleições no Segmento a que pertença	10	56%
Indicação pelo Segmento que represento	1	6%
Outra situação	3	11%
Total	21	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

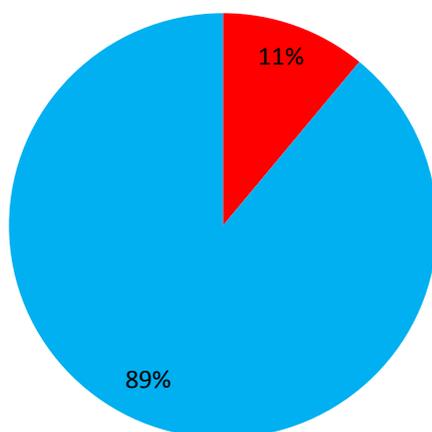
Face a esta realidade, Werle (2003) afirma que a escolha dos membros do Conselho de Escola, enquanto instrumento da construção da Gestão Democrática deve ser a partir de eleição dos representantes dos segmentos da comunidade escolar que deve integrar o conselho, bem como a dos respectivos suplentes, por votações directas e secretas.

2- Com que frequência são realizadas as reuniões do Conselho desta Escola?

Conforme explicita o gráfico abaixo, 89% dos elementos da pesquisa respondeu que o conselho da escola se reúne em cada trimestre, ao passo que 11% neste caso, apontaram que se reúnem mensalmente. A mesma pergunta foi colocada ao presidente do conselho da escola. Este, por sua vez, respondeu que o conselho da escola se reúne uma vez por cada mês, o que, por um lado, colide com o que foi respondido pelos seus membros e por outro, o que está instituído no manual do conselho da escola na medida em que se prevê que o Conselho de Escola reúna-se ordinariamente três vezes por ano, e extraordinariamente, quando for necessário.

Figura 1: Frequência de realização das reuniões

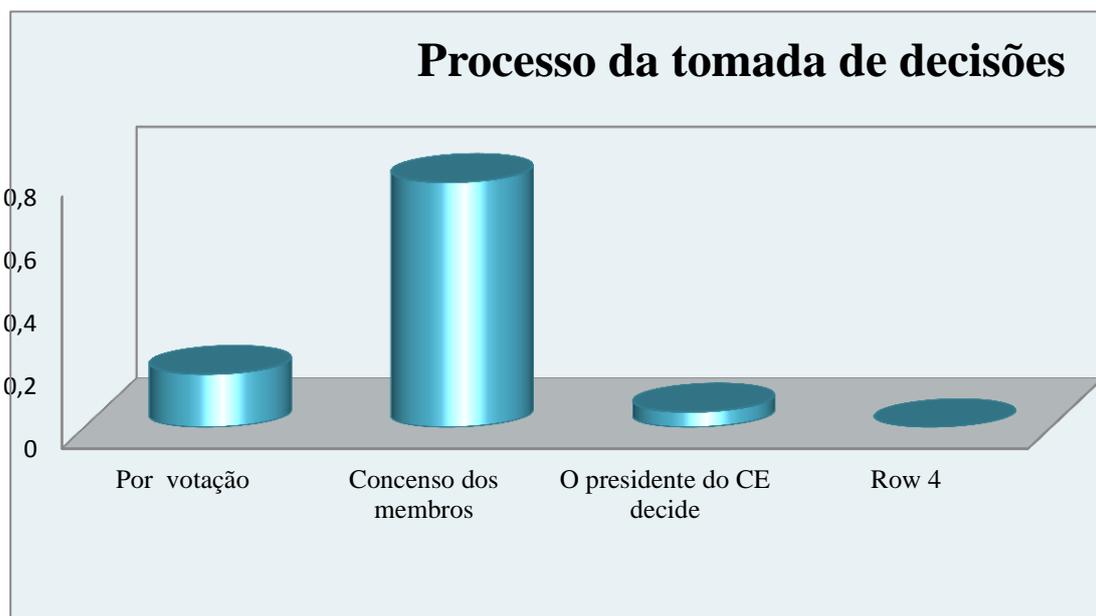
■ Mensalmente ■ Trimestralmente



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

A terceira pergunta: **Como se tomam as decisões no Conselho desta Escola**, insere-se na autonomia do conselho da escola e buscava saber como é que os membros do conselho da escola têm participado no processo da tomada de decisão. Tal como ilustra a tabela abaixo, na Escola Primária Completa de Sikwama as decisões são tomadas por consenso.

Figura 2: Processo da tomada de decisões



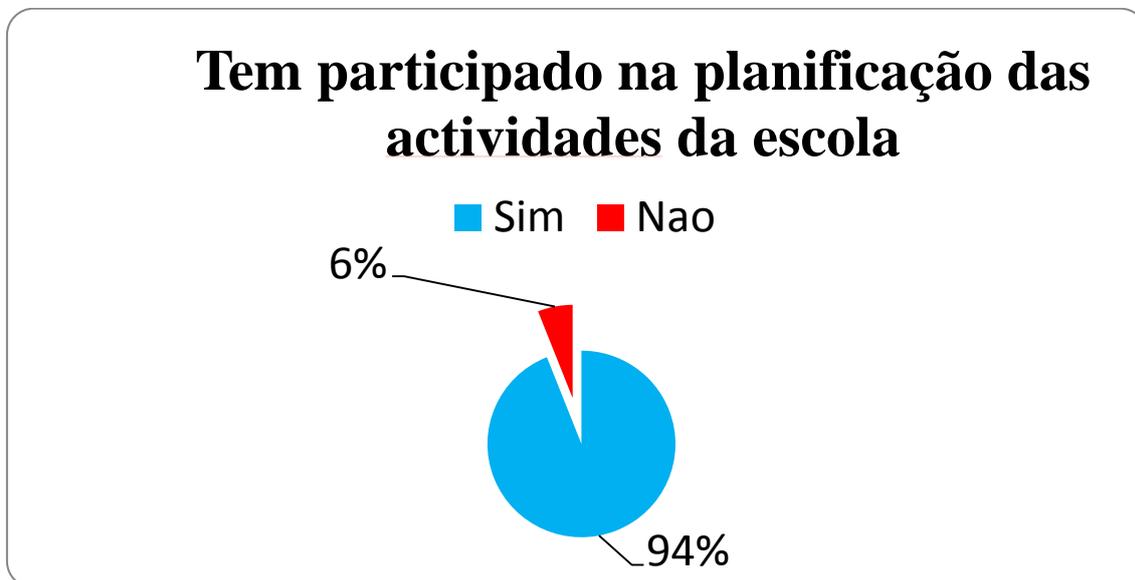
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

A partir das respostas acima, compreendemos que os membros do conselho da escola gozam da autonomia para participarem no processo da tomada de decisão e que na óptica de Morgado (2013) a autonomia é vista como a possibilidade de os professores/gestores tomarem decisões no processo de desenvolvimento da política, tanto no que diz respeito à adaptação das metas propostas a nível nacional, às características e necessidades dos estudantes e às especificidades do meio em que a escola se insere.

Por seu turno, Pereira (2011) acrescenta o posicionamento de Morgado (2013) referindo que o Conselho de Escola é um fórum pertinente para discussões e deliberações, onde pais e alunos, educadores e funcionários participam no processo de tomada de decisões relacionadas à construção da autonomia, a elaboração e execução da política da sua escola. No que concerne ao papel do conselho escolar, Ciseki (1998) citado por Luce e Medeiros (2008) alerta que os Conselhos de Escolas poderão funcionar numa perspectiva democrática se todos os membros tiverem acesso às informações que permitem a tomada de decisão.

A pergunta 4 procurava-se saber **como é que os membros do conselho da escola participavam na planificação das actividades que são realizadas pela escola?**

Figura 3: Participação na planificação das actividades



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Os três inqueridos foram unânimes em afirmar que têm participado na planificação das actividades da escola. A participação tem sido por meio da reunião, onde se desenha o plano anual, posto isso, plano trimestral e por fim mensal. Segundo Costa (2004) a autonomia da escola pode ser alcançada através de elaboração de diversos como projecto educativo, o regulamento interno da escola e o plano anual das actividades. A autonomia das escolas apresenta-se como um caminho a percorrer. Porém, tem-se construído etapas para a sua concretização e os documentos legais publicados, as discussões que se têm realizado, os debates, a própria experiência que se tem adquirido.

Questionados acerca das mudanças observadas a partir da instalação do conselho da escola, os respondentes apontaram as seguintes: electrificação, água-furo, mobiliários, salas de aulas, vedação, latrinas melhoradas, campo para a prática de desporto. Esse tipo de mudanças deriva da autonomia que a escola detem para realização das actividades e inovação, isto é, criar algo que na outrora não havia.

Para além das inovações que podem ser vistas a olho nu, os respondentes referenciaram outro tipo de inovações que consiste no envolvimento e boa relação que é estabelecida entre a escola-comunidade, boa comunicação entre os actores educativos (direcção, professores, alunos, pais e encarregados de educação e comunidade em geral).

Das respostas apresentadas, percebe-se que ao nível da Escola Primária Completa de Sikwama, há boa relação entre escola e comunidade dada a participação democrática instituída, conforme descreve Silva (2010, p.23) a escola enquanto organização necessita de ser conduzida numa perspectiva mobilizadora de todos, de modo inclusivo, democrático e participativo, chamando todos a envolverem-se activamente na concretização da sua missão e dos seus objectivos.

A autonomia escolar é uma temática que possui várias vertentes. As inovações implementadas na Escola Primária Completa de Sikwama se enquadram na vertente pedagógica. Segundo Brito (1994) a inovação pedagógica trata da gestão de currícula, programas, actividades educativas, avaliação dos alunos, gestão dos espaços escolares, gestão dos tempos escolares, formação e gestão do pessoal docente.

Por outro lado, as inovações realizadas pelo conselho da Escola Primária Completa de Sikuama reflectem, segundo o Manual do Conselho da escola, as tarefas desempenhadas pelas comissões do Conselho de Escola, dentre várias, destacamos as seguintes: Criação das 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.); as actividades podem ser a construção de salas de aulas, de casas para os professores, de latrinas melhoradas, a limpeza, o saneamento do meio, etc;

4.1 Resultados da entrevista ao presidente conselho da escola

P1. Com que frequência o conselho da escola se reúne e como tem tomado conhecimento das reuniões

O conselho da escola se reúne uma vez por mês e toma conhecimento através da convocatória. A resposta do presidente do conselho da escola contradiz-se com a

recomendação do manual do conselho da escola vigente. De acordo com este instrumento cujo carácter orientador, o Conselho de Escola reúne-se ordinariamente três vezes por ano, e extraordinariamente, quando for necessário, Manual de Apoio aos conselhos das escolas primárias, (2015:23).

P2. Como são tomadas as decisões nas reuniões do conselho da escola?

G.1 “*as decisões são tomadas por unanimidade, isto é, por todos membros do conselho*” Esse tipo de resposta faz-nos entender que a escola tem pautado pela gestão democrática e segundo Ribeiro e Menin (2005) a participação da comunidade escolar, a elaboração do projecto pedagógico da escola, a autonomia pedagógica e administrativa são elementos fundamentais para a construção participativa da gestão democrática escolar.

P3. Como tem sido o processo da tomada de decisões no Conselho da Escola?

As decisões têm sido tomadas num ambiente democrático.

Na perspectiva de Luce e Medeiros (2008) os Conselhos de Escolas somente poderão funcionar numa perspectiva democrática se todos os membros tiverem acesso às informações que permitem a tomada de decisão.

P.4 Indique pelo menos duas decisões tomadas pelo conselho da escola que foram implementadas pela escola

As decisões tomadas pelo conselho da escola são várias, entretanto, destaco as seguintes: *Participação da comunidade escolar nos assuntos da escola para o próprio bem da escola e o melhoramento da sanidade da escola (higiene da escola).*

Analisada a resposta do presidente do conselho da escola, percebe-se que ela relaciona-se ou secunda as respostas dadas por outros membros do conselho da escola, dado ao facto de, ambos apontarem a questão do melhoramento da sanidade escolar como resultado da participação da comunidade na vida da escola. Por outro lado, demonstra-se que a escola é regida pelo modelo de gestão e estilo de liderança democrático que na óptica de Libâneo (2005), esse modelo valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, apostando na construção colectiva dos objectivos e

do funcionamento da escola através do diálogo e do consenso.

P5. Você como presidente do conselho da escola estaria ou satisfeito pela forma como funciona este órgão de carácter máximo e consultivo?

G.1 Eu não estou satisfeito, há muita falta de participação devido a falta de incentivos.

A partir da resposta do presidente compreendemos que a insatisfação poderá estar associada ao facto de segundo o Manual do conselho da escola vigente, o Conselho de Escola apesar de ser órgão máximo, contrariamente com o manual anterior, o actual preconiza que este é o órgão de consulta, monitoria e de fiscalização e não da deliberação, cabendo a deliberação ao director da escola.

CAPÍTULO V CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusão

O presente trabalho cujo tema: *O papel do conselho da escola na autonomia e inovação escolar: Caso da Escola Primária Completa de Sikwama*, visava compreender a autonomia do conselho escolar na implementação da inovação escolar verificada na Escola Primária Completa de Sikwama.

Do estudo realizado, conclui-se que embora o Manual de conselho da escola em vigência indique que a eleição dos membros do Conselho da Escola deve ser feita por meio da eleição, na Escola Primária Completa de Sikwama, quase que a metade dos membros do conselho da escola foi por via de indicação, uma prática não recomendável. Werle (2003) refere que a escolha dos membros do Conselho de Escola, enquanto instrumento da construção da Gestão Democrática deve ser a partir de eleição dos representantes dos segmentos da comunidade escolar que deve integrar o conselho, bem como a dos respectivos suplentes, por votações directas e secretas.

Relativamente à periodicidade, o Conselho da Escola reúne-se trimestralmente para discutir a vida da escola. Durante as reuniões, as decisões são tomadas por consenso. Isso nos faz compreender que os membros do conselho da escola gozam de certa autonomia para participarem no processo da tomada de decisão e que na óptica de Morgado (2013) a autonomia é vista como a possibilidade de os professores/gestores tomarem decisões no processo de desenvolvimento da política, tanto no que diz respeito à adaptação das metas propostas a nível nacional, às características e necessidades dos estudantes e às especificidades do meio em que a escola se insere.

Das reuniões para a inovação, conclui-se que as decisões tomadas apontam para a electrificação, água-furo, mobiliários, salas de aulas, vedação, latrinas melhoradas, campo para a prática de desporto. Para além das inovações que podem ser vistas a olho nu, os respondentes referenciaram outro tipo de inovações que consiste no envolvimento e boa relação que é estabelecida entre a escola-comunidade, boa comunicação entre os actores educativos (direcção, professores, alunos, pais e encarregados de educação e comunidade em geral).

As constatações ilustram ou secundam o posicionamento de Pereira (2011) na medida em que refere que o Conselho de Escola é um fórum pertinente para discussões e deliberações, onde pais e alunos, educadores e funcionários participam no processo de tomada de decisões relacionadas à construção da autonomia, a elaboração e execução da política da sua escola.

Sugestões:

- Obedecer a orientação d funcionamento do conselho da escolar patente no manual do conselho da escola em vigor
- Ajustar a periodicidade da realização das reuniões do conselho
- Os membros do conselho da escola devem ser eleitos e não indicados

6. Referências bibliográficas

- Adair, J. (2010) *Liderança para a inovação* Trad. Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Clio Editora.
- Arruda, Marcos; VELMULM, Roberto; HOLLANDA, Sandra. (2006) *Inovação tecnológica no Brasil: a indústria em busca da competitividade global*. Anpei: São Paulo.
- Basilio A. (2014), *Papel do conselho da escola no sistema educativo moçambicano*. Tese de doutoramento. Universidade Católica Portuguesa
- Barroso, J. (2004). *O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal*. São Paulo. Disponível em www.serie-estudos.ucdb.br/index.php/serie-estudos/article/view/493
- Buendia, G. (1999). *Educação Moçambicana: História de Um Processo*. Maputo: Imprensa Universitária
- Brito, L. (1994). *A democracia à prova das urnas: elementos para um programa de pesquisa sobre a abstenção eleitoral em Moçambique*. Disponível em http://www.iese.ac.mz/lib/publication/Brito,Luis%20de_ADemocraciaAProvaDasUrnas.pdf
- Canário, R. (2005). *A escola como construção histórica*. In: *O que é escola? Um olhar sociológico*. Porto Editora
- Ciseski, A. A. Romão, J. E. (2004). *Conselhos de Escola: Colectivos instituintes da escola cidadã*. In. *Autonomia da Escola: Princípios e propostas*.
- Costa, J. A. (2004) *Construção de projectos educativos nas escolas: traços de um percurso debilmente articulado*. In *Revista Portuguesa de Educação*, vol. 17, nº 002. Braga: Universidade do Minho, pp. 85-114.
- Cury, C.J. (2004). *Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas*. São Paulo
- Falcão F, J. L. (2003) Exercícios de direção. In: *AMAE Educando* n. 223, p. 11-16.
- Ferreira, N. S & Aguiar, M. A. (2004). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos* (Orgs). (4ª ed.). São Paulo: Cortez.
- Gadotti, M.; Romão, J. E. (2000). *Autonomia da escola: princípios e propostas*. São Paulo: Cortez
- Gil, A. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed). São Paulo: Editora Atlas
- Gil, C. A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa*. (6ª ed.). São Paulo. Editora Atlas
- Gohn, Maria da Glória. *Movimentos sociais e educação*. São Paulo: Cortez, 1992.

Hernández, F.; Sancho, J. M.; (2000) *Aprendendo com as Inovações nas Escolas*. Porto Alegre: Artmed

Ibrahim N, M & Machado, J. (2014). *Conselho de escola como espaço de participação da comunidade*. Disponível em <http://reid.ucm.ac.mz/index.php/reid/article/view/24>

Libâneo, J. C. (2000). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*.

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

Luck, H. (2000). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo

Luck, H, et al. (2008) *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Petrópolis.

Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2002). *Fundamentos de metodologia científica*. 5ªEd. São Paulo: Atlas Editora S.A.

Marinheiro, E.L (2014). *Gestão democrática e conselho escolar nas unidades escolares da rede Municipal de Londrina*, Disponível em http://xanpedsul.faed.udesc.br/arq_pdf/498-0.pdf

Martins, C. (2001). *Autonomia e educação: A trajetória de um conceito*. Fundação Carlos Chagas. Disponível a 25 de Junho de 2017 em <http://www.amartins@fcc.org.br>.

Mazula, B. (1995). *Educação, Cultura e Ideologia em Moçambique: 1975-1985* Porto: Afrontamento

Moran, J. M., Masetto, M. T., Behrens, M. A. (2000) *Novas tecnologias e mediação pedagógica*. Campinas, SP: Papyrus,.

Morgado, J.C. (2013). *A (des)construção da autonomia curricular*. Porto: ASA.

Nhanice, J. B. (2013). *O Papel do Conselho de Escola na Gestão Democrática da Escola Básica: as lições da experiência das Escolas Primárias Completas” 3 de Fevereiro” da Cidade de Maputo e “29 de Setembro” do Distrito de Marracuene*. Dissertação de Mestrado não publicada, Universidade de Eduardo Mondlane, Maputo. Disponível em <http://www.repositorio.uem.mz/bitstream/123456789/236/1/2013%20-Nhanice%2C%20Jos%C3%A9%20Bambo%20.pdf>

Nóvoa, A. (1992). *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

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

Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia de trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2ª Edição: Brasil. FEEVALE

- Prudente, J.; Garganta, J. & Anguera M. T. (2004). *Desenho e validação de um sistema de observação no Andebol*. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto
- Silva, R. C. (2016). *Conjuntura Internacional: Eleições e democracia moçambicana*. Disponível em http://janusonline.pt/images/anuario2015/1.13_CarolinaSilva_DemocraciaMocambique.pdf
- Sass, O. (2012). Sobre os conceitos de censo e amostragem em educação, Brasil Souza, A. R e tal. (2005). *Gestão da Escola Pública*. Curitiba. UFPR. Disponível em http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2010/gestao_escola_publica.pdf
- Richardson, R. J. (2009). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. 3ª Edição: S. P. Editora Atlas.
- Wanderley, L. E. (2003) Parâmetros sociológicos da inovação. In: GARCIA, W. E. *Inovação Educacional no Brasil: problemas e perspectivas*. São Paulo, Cortez Editora,.
- Wittmann, Lauro Carlos. (2000) Autonomia da Escola e Descentralização de sua Gestão: novas demandas para o gestor. Em *Aberto*. Brasília, v. 17, n. 72, p. 88-96, fev./Jun

Documentos Normativos

- Lei n.º 6/92, de 6 de Maio (1992). Dispõe sobre os princípios fundamentais do Sistema Nacional de Educação, reajustando a Lei no 4/83 que aprova a Lei do Sistema Nacional de Educação. Maputo. 1992. Recuperado em 29 Setembro, 2018, de <http://www.mec.gov.mz/Legislacao/Legislacao/Lei%20do%20Sistema%20Nacional>
- Diploma Ministerial nº46/2008 de 14 de Maio. Dispõe sobre os princípios
- Diploma Ministerial nº 54/2003 de 28 de Maio
- Ministério da Educação e Cultura. (2003). *Regulamento Geral do Ensino Básico*
- Ministério da Educação e Cultura. (2008). *Regulamento Geral do Ensino Básico*
- Ministério da Educação e Cultura. (2005). *Manual de Apoio ao Conselho de Escola*
- Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano. (2015). *Manual de Apoio ao Conselho de Escola*
- Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano. (2015). *Manual de Procedimentos do Apoio Directo as Escolas-ADE*
- Plano Estratégico da Educação e Cultura, (2006-2011)
- Plano Estratégico da Educação (2012 a 2016)

APÊNDICES

Apêndice 1: Questionário conselho escolar

QUESTIONÁRIO CONSELHO ESCOLAR

DADOS PESSOAIS

Sexo:

Masculino () Feminino ()

Idade:

10-17 anos () 18-25 () 26-35 () 36-45 () 46 anos ()

Qual é o nível académico mais alto obtido?

Primário () Secundário () Curso Médio () Bacharelato () Licenciatura () Mestrado ()

Há quanto tempo é membro do CE na Escola Primária de Sikhuma?

Menos de 1 ano () 1 a 2 anos () 3 a 5 anos () Mais de 5 anos ()

Que grupo representa dentro do Conselho da Escola?

Professores () Alunos () Funcionários () Pais/Encarregados de educação ()
Comunidade ()

II CATEGORIA

Como foi seleccionado para fazer parte do Conselho de Escola?

A direcção da escola indicou

Eleições no segmento a que pertence

Indicação pelo segmento que represento

Outra situação (indique qual)

2- Para você, quais as funções do Conselho Escolar?

Como caracteriza o funcionamento do Conselho de Escola da EPC de SIKHUMA

Muito mau () Mau () Suficiente () Bom () Muito bom ()

Como caracteriza o relacionamento entre esta escola e a comunidade.

Muito mau () Mau () Suficiente () Bom () Muito bom ()

Como é que toma conhecimento sobre as reuniões do Conselho da Escola?

Através de convocatória () Existe um plano anual () Outra () qual _____

Com que frequência se realizam as reuniões do Conselho desta Escola?

Mensalmente () Trimestralmente () Semestralmente () Anualmente () Outras qual _____

Você como membro do Conselho da escola tem participado na planificação das actividades desenvolvidas na escola? Sim () Não (), Se sim, como tem sido?

Que mudanças você observou na escola a partir da instalação do Conselho Escolar?

Como você avalia a relação entre as finalidades do Conselho e as acções (actividades), por ele desenvolvidas? Explique

Como se tomam as decisões no Conselho desta Escola?

Por votação () consenso dos membros () O presidente do CE decide ()

APÊNDICE 2: Guião de entrevista dirigido ao presidente do conselho e à director da escola

**GUIÃO DE ENTREVISTA DIRIGIDO AO PRESIDENTE DO CONSELHO E À
DIRECTOR DA ESCOLA**

1- Por que foi criado o Conselho Escolar?

- a) () necessidade da escola
- c) () mobilização da comunidade
- d) () vontade da direcção
- e) () outro. Especificar

2) Dados pessoais e profissionais

- a. Há quanto tempo é Director da Escola ou Presidente do CE?
- b. Há quanto tempo trabalha na escola?
- c. Quais são as suas habilitações literárias?

3) Sobre o Conselho de Escola: constituição e funcionamento

- a. Qual é a constituição do CE? Como são seleccionados os membros?
- b. Como caracteriza a relação entre os membros do CE e a direcção da escola?
- c. Com que frequência se reúnem? Como é que os membros tomam conhecimento da reunião do CE?
- d. Que assuntos são debatidos? Quais são os assuntos com maior contribuição dos membros?
- e. Existe um acompanhamento/monitoração da implementação ou progresso dos assuntos tratados ou decididos nos Conselhos da Escola?
- f. Qual é o nível de participação dos membros nas reuniões do CE?
- g. Como são tomadas as decisões nas reuniões do CE?
- h. Qual é a importância das decisões tomadas no CE para a escola?

No seu entender as decisões tomadas pelo Conselho da Escola são implementadas pela escola? Sim Não 15. Indique pelo menos duas decisões tomadas pelo conselho da escola que foram implementadas pela escola?

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

ANEXO