



Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

Curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

Monografia

Influência da Gestão na Motivação e Comprometimento do Conselho de Escola no processo de ensino-aprendizagem: Estudo de Caso da Escola Primária Completa do Alto Maé



Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

Curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

Monografia

Influência da Gestão na Motivação e Comprometimento do Conselho de Escola no processo de ensino-aprendizagem: Estudo de Caso da Escola Primária Completa do Alto Maé

Monografia apresentada em cumprimento parcial dos requisitos exigidos para obtenção de grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação na Universidade Eduardo Mondlane

Rosa Atália Joaquim Ubisse

Supervisor

dr. Augusto Bassa

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, **Rosa Atália Joaquim Ubisse**, declaro por minha honra que este trabalho do fim de curso para obtenção de grau de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação, da Faculdade de Educação na Universidade Eduardo Mondlane, nunca foi apresentado, na sua essência, para obtenção de qualquer grau e que ele constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando no texto e na bibliografia as fontes utilizadas para realização do mesmo.

Rosa Atália Joaquim Ubisse

Maputo, Março 2017

DEDICATÓRIA

Dedico a este trabalho a minha mãe e minha sogra (em memória), aos meus filhos, e em especial ao meu esposo Abel Jambane, pela força que me deu para continuar quando os estudos se tornavam árduos e acabava por pensar em desistir, em função das muitas dificuldades que foi encontrado ao longo destes 4 anos da minha caminhada.

AGRADECIMENTOS

A concretização deste trabalho só foi possível com o apoio de todos aqueles que directas e indirectamente colaboraram para a concretização deste sonho. A estes, gostaria de manifestar o meu sincero agradecimento:

Agradeço em primeiro lugar a Deus nosso Criador pela vida e saúde durante estes 4 anos.

Aos professores do curso de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação, em especial ao dr. Augusto Bassa, orientador deste trabalho, pelo apoio prestado ao longo de todo este processo, através dos seus ensinamentos e conselhos, pela compreensão demonstrada, bem como toda a disponibilidade manifestada.

Aos colegas do curso de OGED, período pós laboral, pela cumplicidade ânimo constante, em especial a Fazira pela foça.

Ao meu esposo Abel Jambane e filhos Khevin Jambane e Weiny Jambane, pela compreensão, paciência, dedicação e colaboração demonstrada pelos tempos que deixei de cumprir com o meu papel de mãe esposa, para me dedicar aos estudos.

À Direcção da Escola Primária Completa do Alto Maé, aos professores e aos alunos pela informação disponibilizada o que tornou possível a realização deste trabalho.

A todos que não citei, mas que directas ou indirectamente ajudaram-me nesta minha longa caminhada, o meu Muito Obrigado!

LISTA DE ABREVIATURAS

CE - Conselho de Escola

EPC - Escola Primaria Completa do Alto Maé

MEC - Ministério da Educação Cultura

RGEB - Regulamento Geral do Ensino Básico

OTOS – Orientação e Tarefas das Escolas Obrigatórias

PEA - Processo de Ensino e Aprendizagem

PEE - Plano Estratégico da Educação

PEEC - Plano Estratégico de Educação e Cultura

ZIP - Zona de Influência Pedagógica

Índice Figura

Figura 1: Organograma das Escolas Primárias Moçambicanas.....	15
---	----

Índice Tabela

Tabela 1: Efectivo de alunos da EPC do Alto Maé.....	22
--	----

Índice Gráficos

Gráfico 1: Distribuição dos professores por sexo	23
Grafico 2: Faixa etária dos inqueridos	24
Grafico 3: Nível académico dos inqueridos.....	24

Índice

DECLARAÇÃO DE HONRA.....	i
DEDICATÓRIA.....	ii
AGRADECIMENTOS.....	iii
LISTA DE ABREVIATURAS	iv
1.1 Problemática.....	6
1.3 Perguntas de pesquisa.....	7
1.4 Justificativa.....	8
CAPÍTULO II Revisão da literatura	9
2.1. Síntese de Estudos Realizados Sobre Conselho de Escola	9
2.1 Gestão escolar	10
2.2 Tipos de gestão.....	10
2.3 Motivação.....	12
2.4 Comprometimento.....	13
2.5 Conselho de escola.....	14
2.6 Organização Escolar.....	15
Capítulo III: Metodologia.....	18
3.1 Pesquisa Qualitativa	18
3.2 Pesquisa Quantitativa	19
3.3 Amostragem	19
3.4 Técnica de recolha de dados.....	20

3.4.2 Questionário	20
CAPITULO IV Analise e interpretação de dados	22
4.1. Análise e interpretação dos dados	22
4.2 Caracterização da Escola Primária	18
4.3 <i>Apresentação dos resultados</i>	24
CAPITULO V Conclusão	28
Conclusão	28
Referências bibliográficas	30

Capítulo I. Introdução

A escola é uma instituição orientada para a preparação do cidadão para a vida. Ela existe para servir a sociedade e a comunidade onde se situa, também precisa ser um lugar aberto a participação na gestão escolar e onde a democracia se desenvolve.

A implementação de uma gestão escolar democrática constitui, actualmente, uma exigência da sociedade em todos os níveis, que vê nesta, um dos caminhos para uma boa escola, integrando os alunos numa sociedade mais moderna (PEE, 2012, p. 62).

Contudo, o sistema educativo é importante para a sociedade, pois tem por finalidade de formar os indivíduos que nela vivem, (LIBÂNEO, 2002). Nesse sentido, tem como principal objectivo a formação do indivíduo, tanto na vertente da educação escolar, como social, dos cidadãos que questionem, actuem e transformem a realidade social. Nesta vertente, para que haja eficiência no processo educativo é preciso que se viva na escola uma gestão participativa que envolva a todos os intervenientes.

Até no séc. XVII vigorava nas organizações, o modelo de gestão autocrático que obedecia uma hierarquia, seguindo o sentido vertical, sendo de cima para baixo, onde as ordens partiam do topo a partir do dirigente máximo (Director) da instituição para baixo (Chiavenato 2005). Outros funcionários apenas limitavam-se por cumprir as ordens emanadas pelos seus superiores. Com a revolução industrial, no séc. XVIII, este tipo de gestão começou paulatinamente a ser deixado de lado porque não dava resultados que as sociedades esperavam.

Os conselhos de Escola inserem-se na estrutura dos sistemas de ensino como mecanismos de gestão escolar, para tornar presente a expressão da vontade da sociedade na formulação das políticas e das normas educativas e nas decisões dos dirigentes escolares. Assumindo-se, portanto, como uma das estratégias de gestão democrática, uma vez que este garante a participação de toda a comunidade escolar nos processos de tomada de decisão.

Em Moçambique o conselho de escola foi instituído pelo 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 como: o plano Estratégico da Educação e Cultura 2006-2011 (PEEC), 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. Nhanice (2013)

Deste órgão fazem parte o director, representante dos professores, representantes dos alunos, do pessoal administrativo, dos pais e encarregado de educação e os representantes da comunidade, E buscava formas de participação representativa directa, tendo como horizonte o fim de um poder centralizador e autoritário.

A pesquisa é de natureza qualitativa e para a sua elaboração, recorreu - se a revisão bibliográfica que consistiu na consulta de artigos, livros e revistas referentes ao conselho de escola, gestão, motivação e comprometimento, trabalho de campo através da aplicação de inquéritos por questionário, observação e entrevistas.

O presente trabalho compreende Cinco capítulos. **O primeiro capítulo**, apresenta a introdução, o problema da pesquisa, o contexto local, a justificativa do tema, as perguntas de pesquisa e os respectivos objectivos, geral e os específicos; **No segundo capítulo**, trata da revisão da literatura, segundo vários autores que abordam sobre o tema em estudo; **No terceiro capítulo**, refere a metodologia usada, instrumentos de recolha de dados; **No quarto capítulo**, discute-se os resultados obtidos através dos instrumentos de recolha de dados no campo da EPC Alto Maé e toda a sua intensa análise através de gráficos – ilustrativos e quadros síntese. Finalmente, no quinto capítulo, apresenta-se as conclusões e recomendações.

1.1 Problemática

Com base, aos dados da pesquisa exploratória, revelam que na escola em causa, o conselho de escola e a gestão não tem sido democrática, pois os professores e outros funcionários reclamam que não são envolvidos na tomada de decisão, na elaboração do plano de desenvolvimento de escola, na planificação da utilização dos fundos de manuseio, e geralmente os professores se sentem surpreendidos pela vinda de novos materiais, pela alteração e ampliação das infra-estruturas.

Sabe-se que é nas práticas de gestão que se encontram as bases do descontentamento e a sua consequente desmotivação, bem como a falta de comprometimento dos professores, que se rebate no modo como estes desenvolvem as suas actividades com os seus alunos (FERREIRA, 2011, p. 23).

Nos dias que ocorrem, constitui preocupação tanto do Governo moçambicano como da sociedade em geral tornar o ensino mais relevante no sentido de formar pessoas capazes de contribuir para a melhoria das suas vidas, da vida das suas famílias, da comunidade e do país. Para que isso seja possível, é necessário que haja aprofundamento da democracia e respeito pelos direitos humanos. Esta perspectiva é defendida pelo poder central (MEC, 2006), Plano Estratégico da Educação.

De acordo com o MEC, (2005), no período pós independência o envolvimento de pais/encarregados de educação realizou-se pela primeira vez através das comissões de pais e de ligação escola comunidade. Portanto, o surgimento dos conselhos de escola em muitas organizações escolares do país tem seguido as orientações que as normais regem do Ministério da Educação.

Na lei 6/92 de 6 de Maio no seu artigo nº 2 é afirmado que um dos princípios pedagógicos que orienta a educação em Moçambique é a ligação entre a escola e a comunidade. O conselho de escola é considerado o órgão máximo da escola e destina-se a ajustar as directrizes e metas estabelecidas, a nível central e local, a realidade da escola assim como garantir a gestão democrática, solidária e co-responsável. (Regulamento Geral do Ensino Básico 2008). Diante a constatações acima referenciadas, coloca-se a seguinte questão: *Qual é a influência da gestão na motivação do conselho de escola no processo de ensino-aprendizagem (PEA)?*

1.2. Objectivos da pesquisa

1.2.1. Objectivos gerais

Analisar a influência da gestão na motivação e comprometimento do conselho de escola no processo de ensino-aprendizagem na Escola Primaria Completa do Alto Maé.

1.2.2. Objectivos específicos

Para se atingir o objectivo geral foram identificadas os seguintes objectivos específicos:

- Identificar o tipo de gestão que se verifica na escola Primária Completa do Alto Maé.
- Avaliar as principais estratégias utilizadas pelo conselho de escola na melhoria do PEA na escola em estudo.
- Analisar a influência do conselho de escola no processo de ensino e aprendizagem.

1.3 Perguntas de pesquisa

E de salientar que com tudo isto, como forma de dar resposta aos objectivos da pesquisa foram elaboradas algumas questões que se consideram pertinentes e necessários, assim se questiona:

- Que tipo de gestão se verificada na Escola Primaria Completa do Alto Maé?
- Quais as principais estratégias utilizadas pelo conselho de escola na melhoria do PEA na escola em estudo?
- Qual é a influência do conselho de escola no processo de ensino e aprendizagem?

1.4 Justificativa

O tema é relevante e actual, pois, contribui para a aquisição de mais conhecimentos na área de gestão escolar; ao nível social, dá-se referência ao desenvolvimento da sociedade pela melhoria na qualidade de ensino que é o fruto de boas práticas de gestão escolar na Escola Primária Completa do Alto Maé que se rege pelo Regulamento Geral do Ensino Básico (RGEB 2008), onde está prevista a prática de uma gestão democrática.

O mesmo, constitui subsídio adicional à ciência na matéria de gestão escolar, no que concerne à motivação e comprometimento dos conselho de escola, na medida em que chama atenção aos gestores escolares a seguirem a prática de gestão participativa ou democrática e na medida que a escola é um bem público fundamental na educação e socialização do indivíduo, e que a sua conservação contribui para uma educação de qualidade. No entanto, muitas escolas têm na sua gestão o conselho de escola que é um órgão usado na gestão democrática da escola. Nesta ideia, é preciso alertar a toda comunidade e a sociedade da importância que tem a escola e que o envolvimento de todos vai ajudar a melhorar o ensino, contribuindo para um ambiente saudável e uma educação de qualidade. O surgimento do Conselho de Escola nas instituições foi implementado para democratizar a gestão escolar.

Importa salientar que, o Conselho de Escola constitui o elo de ligação entre a escola e a comunidade e assegura a participação activa de todos os grupos ou seja, a todos os intervenientes no processo educativo, também tem como função ajustar todas as directrizes e metas estabelecidas, a nível central e local, á realidade vivenciada na escola, ou seja, ás várias orientações que partem do Ministério da Educação e chegam á escola através da direcção provincial, distrital e zonas de influência pedagógica.

CAPITULO II Revisão da literatura

Neste capítulo vamos apresentar uma síntese sobre o debate neste campo de estudo na perspectiva de diferentes autores que desenvolveram pesquisas em diversas áreas; e de seguida se apresenta o quadro conceptual que assenta na definição e explicação de conceitos operatórios ligados ao tema em análise, “Influencia da gestão na motivação do conselho de escola no processo de ensino-aprendizagem na Escola Primária Completa do Alto Maé”, na tentativa de esclarecer, de forma sintética, o fenómeno que se está a pesquisar e responder à seguinte pergunta de partida: *Qual é a influencia do conselho de escola na Escola Primária Completa do Alto Maé?*

2.1. Síntese de Estudos Realizados Sobre Conselho de Escola

Em relação ao tema em estudo, sobre influência da gestão na motivação e comprometimento do conselho de escola no processo de ensino-aprendizagem, destacamos que teóricos das mais diferentes áreas de de pesquisa desenvolveram alguns estudos de modo a compreender o fenómeno em estudo. Assim, isso mostra que a nossa pesquisa irá se basear em alguns desses trabalhos já desenvolvidos.

Nhanice, B, José (2013), desenvolveu um estudo que tinha como titulo “ 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”, o estudo foi realizado em Maputo na escola 3 de Fevereiro e tinha como objectivo analisar o papel do conselho de escola na gestão democrática da educação, tomando como exemplos as experiências das Escolas Primárias Completas “3 de Fevereiro” da cidade de Maputo e “29 de Setembro” do distrito de Marracuene, província de Maputo, de modo a contribuir para identificação de propostas que levem ao fortalecimento dos conselhos de escola. Optou-se numa pesquisa de natureza qualitativa, quanto aos objectivos da pesquisa era descritiva. Para a recolha de dados recorreu-se ao questionário e entrevista. Relativamente ao ângulo de abordagem era um estudo de caso, deste estudo o autor conclui que a violação das normas que regem a constituição dos conselhos de escola, pois além do director, que é o único membro isento da eleição, existem outros indicados e não eleitos nos conselhos das duas escolas. O estudo mostrou, também que, apesar da participação dos membros da comunidade nas reuniões do conselho de escola, na prática, eles tem pouco protagonismo no decurso dos encontros, o que mostra ainda forte influência do segmento dos professores no tipo de decisões tomadas pelo C.E.

Um outro estudo foi realizado por Rosário, R, Octávio (2015), com o título “ análise da influência da Gestão na Motivação e Comprometimento dos Professores na Escola Primaria Completa da Fepom,

cidade de Chimoio”. Este estudo foi desenvolvido em Chimoio, o objectivo central deste estudo era analisar a influência da gestão na motivação e comprometimento dos professores no processo de ensino e aprendizagem na escola primária completa da Fepom. A realização do trabalho permitiu ao autor acima citado concluir que existe pouca participação dos professores nas diversas actividades desenvolvidas na escola, como resulta do tipo de gestão nela implementada.

Os conceitos importantes para este tema são: (i) gestão escolar, (ii) motivação, (iii) comprometimento, e (iv) conselho de escola .

2.1 Gestão escolar

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

A gestão é um processo que permite a obtenção de resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros. Esta deve incidir sobre as pessoas, recursos, processos e resultados, promovendo acções recíprocas e orientando o sistema no seu conjunto (Teixeira, 2005, p.5).

A gestão é uma aplicação ordenada e sistemática do saber que envolve processos e resultados, pois o alcance destes implica o saber, o saber fazer e saber ser, (Drucker 2004, p. 17) ”.

A gestão escolar é um conjunto de normas, directrizes, acções e procedimentos que asseguram a racionalização de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais, tendendo a formação de cidadãos com competências e habilidades necessárias à inserção social, (Libâneo, et al; 2002, p. 293).

Portanto tanto a gestão escolar é a forma de organizar o funcionamento da instituição de ensino nos aspectos políticos, culturais e pedagógicos, procurando dar transparência às suas acções e actos, possibilitando à comunidade escolar o local de aquisição de conhecimentos, saberes, ideias num processo que consiste em aprender, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar.

2.2 Tipos de gestão

Na arena de administração e gestão distinguem-se vários tipos de gestão. Entretanto, no âmbito organizacional destacam-se três tipos de gestão.

a) Autocrática

Gestão autocrática é um tipo de gestão que se baseia pela centralização do poder, imposição dos pontos de vista e impede a participação membros na tomada de decisão da organização (Chiavenato, 2006, p. 18).

Na gestão autocrática o líder fixa as regras, sem qualquer participação do grupo, delibera as providências e as técnicas para a execução das tarefas, na medida em que se tornam necessárias e de modo imperecível para o grupo e decide qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho, (Fortuna, 2005, p. 92).

b) Burocrática

Gestão burocrática é aquela em que o líder se ocupa sempre pelos formulários, fichas de controlo e afirma seguir as normas de modo a dar à instituição uma organicidade rígida, explícita e regularizada, divisão de responsabilidades e especialização do trabalho. (Chiavenato, 2006, p. 19)

A gestão burocrática caracteriza-se pela hierarquia e controle focado nos processos, é constituída por uma estrutura social racionalmente organizada e compete ao líder a autoridade e o poder de acção sobre os subordinados e meios coercivos capazes de impor a disciplina (Robbins, 2002).

c) Democrática

A gestão democrática consiste na descentralização de poder e o líder compartilha problemas da organização com os demais membros, ausculta propostas e toma decisões baseando-se na colectividade (Teixeira, 2005, p. 8).

Na gestão democrática / participativa, as directrizes, as providências e as técnicas são debatidas e esboçadas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder e solicitam explicação técnica ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. (PARO 2001 p. 201). A liderança democrática é a mais adaptada para a condução das actividades de uma escola. O bom director tem sempre a preocupação de auscultar os demais participantes, colhendo suas sugestões, ideias, contribuições espontâneas. (Luck, et al, 2005, p. 16).

Entretanto, Luck, (2002, p. 18) aponta alguns indicadores de uma gestão participativa:

- Promoção de um clima de confiança;
- Valorização das capacidades e aptidões dos participantes;
- Associação de esforços, fragmentação de arestas, eliminação de divisões e integração de esforços;

- Estabelecimento de demanda de trabalho centrado nas ideias e não em pessoas e desenvolvimento de prática de assumir responsabilidades em conjunto.

A gestão democrática depende da transparência, controle e avaliações; debate e votação das decisões colectivas; normas de gestão regulamentadas e legitimadas pela maioria; coerência da gestão da democrática, vigilância e controle da efectividade das acções (Fortuna, 2000, p.19)

Portando, a gestão democrática é um modelo que possibilita o envolvimento, a participação de todos membros na tomada de decisão da vida da organização, o esboço das directrizes e técnicas são debatidas pelo grupo. Para o efeito e a gestão participativa é o mais adequado para o sucesso e o alcance das metas das organizações escolares.

2.3 Motivação

Motivação é o gosto de executar altos níveis de esforço em direcção a objectivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objectivos individuais. A motivação depende dos propósitos, força e intensidade do comportamento, duração e firmeza (Chiavenato, 2005, p. 162).

Motivação é o reforço da vontade das pessoas em se esforçarem para alcançar os objectivos da organização (Teixeira 2005, p. 63).

Sendo assim, a motivação é um conjunto de forças internas que mobilizam e orientam o comportamento da pessoa, permite que se atinjam os objectivos da instituição, melhora a qualidade dos serviços, a criatividade e a disposição para o trabalho. Por conseguinte deve ser vista como um processo que dá aos membros da organização a oportunidade de satisfazer as suas necessidades e cumprir os seus objectivos.

Rocha (2007, p. 82), salienta que a motivação apresenta variações consoante a interacção entre os indivíduos e as variáveis situacionais, logo, não é um processo meramente ligado à pessoa no seu aspecto singular, mas sim um processo que envolve o meio/contexto e a pessoa em causa.

A motivação está dividida em *extrínseca* e *intrínseca*. A extrínseca parte do prazer que a pessoa tira a quando da participação ou execução de alguma actividade para si própria cujo objective e obter prazer e satisfação, e a intrínseca baseia-se no prazer que tem e que ira sentir ao fazer tal actividade, mas sim numa possível recompense externa que poderá ou ira obter.

Segundo Robbins (2005), o ser humano e formado por características de personalidade única e complexa e o seu comportamento muitas vezes e influenciado pelos factores motivacionais.

Ainda com o mesmo autor refere a falta de elemento adequados e condições propícios de trabalho fazem com que a motivação e a produtividade caiam.

2.4 Comprometimento

Existem vários significados para “comprometimento”, tais como, agregamento e envolvimento.

O comprometimento é um vínculo do trabalhador com os objectivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado por intermédio dessas pressões normativas” (Bastos et al, 1997, p. 99).

Logo, o comprometimento é a ligação organizacional do indivíduo com a empresa que proporciona a realização de esforço considerável para o alcance das metas da instituição.

O comprometimento é usado para descrever não só actividades, mas o próprio indivíduo. É assumido como um estado de ânimo, caracterizado por sentimentos ou reacções afectivas, positivas, tais como lealdade em relação a algo (Fortuna, 2005, p. 101). O comprometimento com a profissão pode ser entendido como relação positiva do indivíduo com a sua vocação ou profissão. É positiva quando se relaciona procurando o desenvolvimento de competências profissionais e negativa quando existe a intenção de abandonar a profissão (Paro, 2001, p. 202).

Ferreira (2011, p. 19) particulariza o comprometimento e direcciona aos professores, dizendo:

No caso concreto dos professores o comprometimento pela satisfação ou insatisfação destes tem sido frequentemente alvo de reflexões e trabalhos de investigação, pois é lhe reconhecida uma grande influência na motivação para o desenvolvimento do seu trabalho, melhoria das práticas educativas e realização profissional. Baixos níveis de motivação e satisfação podem concorrer para elevados níveis de absentismo, abandono da profissão, diminuição da auto-estima.

A motivação e o comprometimento dos professores têm sido estudados a partir de duas abordagens: a psicológica, que utiliza vários conceitos como satisfação no trabalho, satisfação ocupacional e satisfação para a vida; e, a sociológica, que se concentra na socialização e na carreira do professor (Moreira 2005). É usualmente tratada como certa ou então como uma constante. Porém, há evidências para acreditar que, como na maioria das ocupações, existe uma discrepância considerável entre os professores em termos de motivação e comprometimento no trabalho (Paro, 2001).

2.5 Conselho de escola

De acordo com o grande Dicionário Enciclopédico Verbo (1997:466), a designação conselho é definida como” *um organismo que pode possuir diferentes funções, tais como a função consultiva, técnica e executiva*”

Ferreira e Aguiar (2004, p.86), o termo conselho, *vêm 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.*”

Em Mocambique no periodo pós-independencia nacional o Conselho Escola foi usado como um meio de ligação entre a escola-família e escola-comunidade.

O Conselho Escola 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, p.104)

Sendo a escola, um espaço social da educação de qualidade e inclusão social, um espaço privilegiado de formação humana emancipadora na sociedade, o Conselho Escolar tem, de modo particular, o direito e o dever de zelar pela educação de qualidade socialmente referenciada.

De acordo com o Regulamento Geral do Ensino Básico (2008;15) 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.

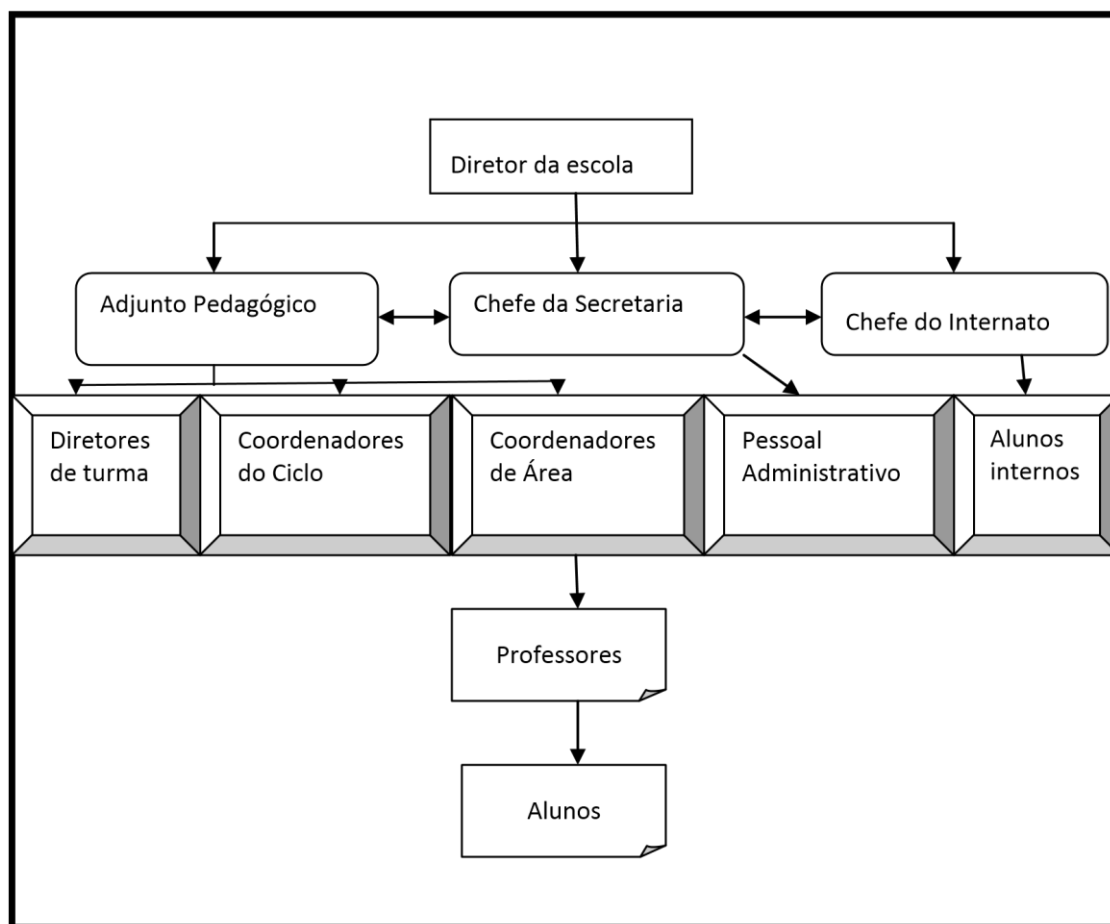
Silva e Cabral Neto (2007), acrescentam que o Conselho de Escola também apresenta características executivas, normativas e propositivas.

Entretanto é no Conselho Escolar onde deve actuar, a participação dos sujeitos de forma efectiva. Essa participação, que deve envolver não apenas os que actuam directamente na escola, mas também pais/responsáveis e pessoas da comunidade de entorno é requisito fundamental para este seja considerado actuante.

O conselho de escola deve estruturar-se por um mínimo de quatro comissões, nomeadamente: comissão de finanças, comissão de HIV/SIDA e saneamento de saúde escolar; construção e produção escolar e comissão de género; alunos órfãos e vulneráveis e comissão de cultura e desporto escolar.

O conselho de escola na sua condição de órgão máximo reúne-se pelo menos três vezes por ano para a discussão de vários assuntos: a) aprovar o regulamento interno da escola e garantir a sua implementação; b) pronunciar-se sobre o aproveitamento pedagógico da escola; c) aprovar o plano estratégico da escola e garantir a sua implementação.

Figura 1: Organograma das Escolas Primárias Moçambicanas



Fonte: Adaptado de MEC (2008) Manual de Apoio ao Funcionamento do CE.

2.6 Organização Escolar

De um modo geral, qualquer organização pode ser vista como uma forma de disposição de um determinado sistema para atingir os resultados pretendidos. No entanto, no âmbito social, uma organização é tida como um agrupamento humano intencionalmente construída e reconstruída, a fim de se atingirem objectivos específicos, não sendo portanto uma unidade pronta e acabada, mas sim um organismo social, vivo e sujeito a mudanças (Teixeira 2005, p. 24);

Uma organização pode ainda ser considerada como uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua, para atingir um objectivo comum (Robbins 2002, p. 4).

Contudo, o conceito de organização escolar é específico na medida em que a organização escolar é tida como uma unidade social com responsabilidades educativas que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios a fim de alcançar objectivos educacionais (Libânio et al, 2002, p. 316).

Portanto, a organização escolar distingue-se de outras organizações pela sua finalidade, que se circunscreve em formar e educar o homem, de modo a torna-lo um indivíduo útil na sociedade em que se insere e capaz de dar um contributo eficaz para o desenvolvimento sustentável da própria sociedade.

2.7 Contribuição do conselho de escola na melhoria do ensino

A maior preocupação deste estudo, é de compreender de que modo o conselho de escola pode contribuir na melhoria do processo de ensino e aprendizagem do aluno.

Diante dos três modelos de gestão (tradicional, participativo e liberal), 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 (Pires 1987, p. 105).

Todavia, 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 (Freitas, 2011 p. 6).

Na gestão directiva, o líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados; a gestão consultiva, esta voltada para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório e na gestão liberal as pessoas têm mais liberdade e não há supervisão constante (Valente 1999 p. 99).

A influência da gestão escolar na motivação e no comprometimento, depende do tipo de gestão e da natureza do líder, na medida em que os professores e funcionários são envolvidos ou excluídos na tomada de decisão da vida da escola (Gumieiro 2010, p. 43).

Segundo MEC (2005:10), 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 e dos pais está positivamente, ligado aos resultados dos alunos.

Ainda neste pensamento, o Ministério da Educação (MEC) 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, pós 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.

Entretanto, em relação a questão como é que as actividades do conselho de escola podem contribuir para a melhoria da qualidade do ensino, os participantes apontaram a necessidade de estudar várias estratégias, como: o maior envolvimento dos pais nas actividades da escola; maior participação dos pais no acompanhamento do ensino dos seus educados; aumento do apoio moral aos professores e a melhoria das condições de trabalho dos professores incluído as infra-estrutura.

Capítulo III: Metodologia

Neste capítulo destacamos em especial as bases da escolha metodológica e o método de pesquisa utilizado.

Metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento (Andrade, 1999, p. 111).

3.1. Caracterização da Escola Primária

A Escola Primária Completa do alta Maé “B”, localiza-se no Distrito Municipal Kampfumu, no Bairro do alto Maé na cidade de Maputo, ao longo da Avenida 24 de Junho n.º 1.092 e com Avenida Mohamed Siad Bar n.º 1.203 e a leste pela Avenida da Zâmbia e com Avenida Josina Machel n.º 1.070. A escola situa-se numa zona de influência pedagógica (ZIP).

A escola é constituída por 15 salas de aulas, 2 casas de banho, um bloco administrativo, secretaria, salas dos professores e um gabinete do Director da escola, um ginásio onde fazem educação física, uma reprografia. No momento a escola está com falta de janelas e fechaduras em algumas portas e a estrutura da escola carece de uma reabilitação, algumas partes da estrutura da escola estão danificadas mesmo a sua pintura. O corpo docente é constituído por 30 professores, desses sete são do sexo feminino e vinte e três do sexo masculino todos com formação psicopedagógica que varia do nível básico até à licenciatura.

No que concerne à forma de abordagem do problema, destacam-se duas vertentes para a realização da presente pesquisa: a pesquisa quantitativa e a qualitativa. (Richardson, 1999 p.70). Na pesquisa qualitativa considera-se que esta difere, em princípio, do quantitativo na medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidade ou categoria homogénea. Abordagem qualitativa foi materializada através de estudo de caso.

3.1 Pesquisa Qualitativa

Na pesquisa qualitativa existe uma relação indissociável entre o mundo objectivo e a subjectividade do sujeito que não pode ser traduzido em números (Richardson, 1999, p. 72). Segundo este autor, neste tipo de pesquisa, os dados não são analisados por meio de instrumentos estatísticos, pois a mensuração e a enumeração não são o foco deste tipo de pesquisa.

3.2 Pesquisa Quantitativa

Gil (1999, p. 32), defende que o método quantitativo é empregue no desenvolvimento de pesquisas descritivas de âmbito social, económico, de comunicação, de administração e representa uma forma de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções. Para tal, nesta pesquisa foram usados questionários para a obtenção de dados quantitativos.

Para a pesquisa qualitativa, “o pesquisador selecciona os objectos de acordo com o problema da pesquisa. Quem sabe mais sobre o problema? Quem pode validar tal informação com outro ponto de vista ou uma visão mais crítica dessa situação problemática” (Silveira & Córdova, 2009, p. 31).

O uso da combinação de métodos permitiu uma melhor compreensão dos fenómenos em estudo e alcançar resultados mais seguros (Sousa & Baptista, 2011 p. 63). Portanto Para esta pesquisa, a combinação de métodos quantitativos e qualitativos permitiu uma complementaridade dos dados e a obtenção de informações mais credíveis.

3.3 Amostragem

O processo de amostragem aplicado neste estudo é amostragem por conveniência. Portanto amostra por conveniência consiste na selecção de um subgrupo da população e com base nas informações disponíveis, passam a ser considerados representativos de toda a população (Gaya 2008 p.86). Apesar de amostra não ser representativa, é útil, pois economiza o tempo, capta ideias e identifica aspectos críticos da situação em estudo (Sousa & Baptista 2011, p. 77). O tipo de amostragem aplicado permitiu o contacto com determinados indivíduos convenientes ao tema em estudo e facilitou a recolha de aspectos que afectam a motivação e o comprometimento do conselho de escola.

De salientar que as entrevistas foram feitas de forma individual a qual seguiu a análise dos dados recolhidos e a posteriormente a sua compilação. O estudo incluiu a direcção da escola, professores, pais e encarregado de educação.

Seleccionados com base em selecção aleatória por conveniência, nesse caso a escola em estudo conta com um universo de 20 membros do CE, e foram entrevistados 3 pais ou encarregados de educação, 4 professores, 2 director pedagógico da escola e 3 funcionário não docente, contudo no presente estudo foram inqueridos 13 membros do CE. Os professores e o director foram entrevistados com o intuito de

responder algumas perguntas que se julgam ser pertinentes para a percepção do fenómeno em estudo. As entrevistas aos pais e encarregados de educação foram realizadas na escola objecto de estudo, no dia em que a escola abria o ano lectivo de 2016, tendo em conta que seria difícil localizá-los fora da escola.

3.4 Técnica de recolha de dados

Para Bogdan & Biklen (1994), a definição do instrumento de recolha de dados dependerá dos objectivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado.

Na presente pesquisa, utilizou-se como técnica de recolha de dados inquérito por questionário, por serem instrumentos importante e privilegiados na recolha de informações para a pesquisa e não exigem treinamento de pessoas e garantem o anonimato. O inquérito por questionário foi dirigido aos membros do conselho de escolar na escola Primária Completa do Alto-Maé.

Nesta pesquisa o inquérito por questionário foi dirigida aos professores da EPC do Alto Maé, e como forma de conseguir recolher dados precisos, a mesma é composta por 14 perguntas, (vide os anexos).

3.4.2 Questionário

Nesta pesquisa usou-se o questionário, que para Deshies (1992), questionário é um instrumento de investigação que visa recolher informações baseadas geralmente a aquisição de um grupo representativo da população em estudo para tal coloca-se uma serie de questões que abrangem o tema de interesse para o investigador.

O questionário serviu para inquerir aos professores e poder aferir o seu grau de percepção no que concerne ao tema em estudo sobre gestão participativa, como forma de obter informações relevantes que não foram recolhidas através da entrevista, com vista a criar uma concordância como a informação obtida do director em relação as suas acções no processo de gestão participativa na escola em causa.

Como todos os instrumentos, o questionário também apresenta suas vantagens. Alaiz et al. (2003) citados em Alves (2012, p. 51), as vantagens do questionário são:

O inquérito apresenta 14 perguntas (fechadas e de múltipla escolha), onde se encontram divididos em duas partes. Onde, na primeira parte temos a identificação dos inqueridos e por fim, a segunda parte encontramos questões relacionadas a temática.

Deste modo foram inquiridos professores, pais e encarregados de educação e ao director adjunto pedagógico escola, como forma de conseguir colher dados precisos. e optou-se pelo uso da abordagem qualitativa e quantitativa, de modo a permitir uma melhor compreensão dos fenómenos em estudo e alcançar resultados mais consistentes.

3.5. Plano de análise de dados

Segundo Andrade (2010), a análise de dados é uma actividade que consiste em transformar um conjunto de dados com objectivo de poder verificá-los melhor, dando-lhes ao mesmo tempo uma razão de ser e uma análise racional.

Para a análise de dados, Bardim (2006) sugere três fases nomeadamente: (i) pré-análise, (ii) exploração do material e (iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

1. A pré-análise: nesta fase faz - se a organização do material obtido com o objectivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Foi feita a descrição da nossa amostra populacional e de seguida a leitura das informações colectadas durante o trabalho de campo.
2. A exploração do material: nesta fase os registos obtidos por meio do questionário e a entrevistas que foram seleccionados minuciosamente para constarem do texto escrito tendo em conta os objectivos estabelecidos para o trabalho. Foi nesta fase em que as respostas dadas pelos inqueridos foram organizadas consoante as perguntas de pesquisa de modo a facilitar a análise das mesmas.
3. Tratamento dos resultados inferência e interpretação: esta etapa foi dedicada ao tratamento dos resultados; é onde foi feita a condensação e o destaque das informações para análise. A análise de dados recolhidos foi feita a partir dos conteúdos, por meio da qual analisamos os discursos oficiais sobre o papel da gestão participativa. Primeiro começamos por organizar todos os dados, as opiniões apresentadas pelos inqueridos da investigação e o tratamento dos dados será feita na base de dados do Excel.

CAPITULO IV Analise e interpretação de dados

4.1. Análise e interpretação dos dados

Este capítulo é dedicado a apresentação e discussão dos resultados do estudo, para o efeito é feita a descrição das escola e de seguida a caracterização dos inquiridos e por fim a análise e interpretação dos dados.

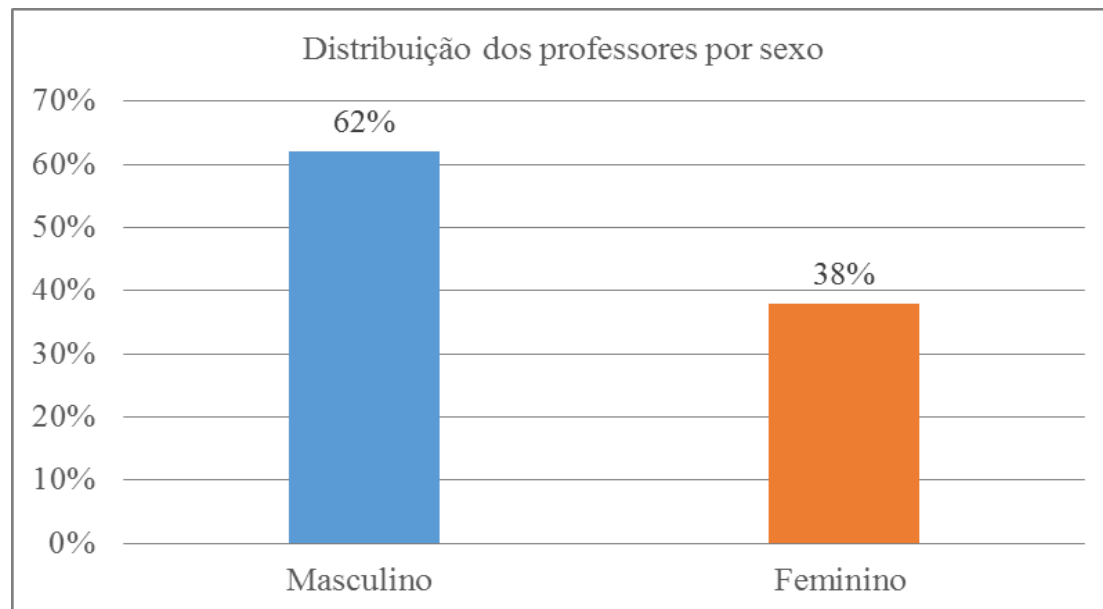
No ano de 2016, a escola matriculou dois mil e oitocentos e cinco alunos da 1ª a 7ª classe dos quais 1390 são rapazes e 1415 são raparigas. Os alunos que frequentam esta escola são provenientes de vários bairros da cidade de Maputo e Matola.

Tabela 1: Efectivo de alunos da EPC do Alto Maé

Nível de ensino	Efectivos		
	Masculino	Feminino	Masculino e Feminino
EP I	731	699	1430
EP II	459	487	946
Total	1390	1415	2805

Fonte: Elaborada pela autora.

Gráfico 1: Distribuição dos professores por sexo

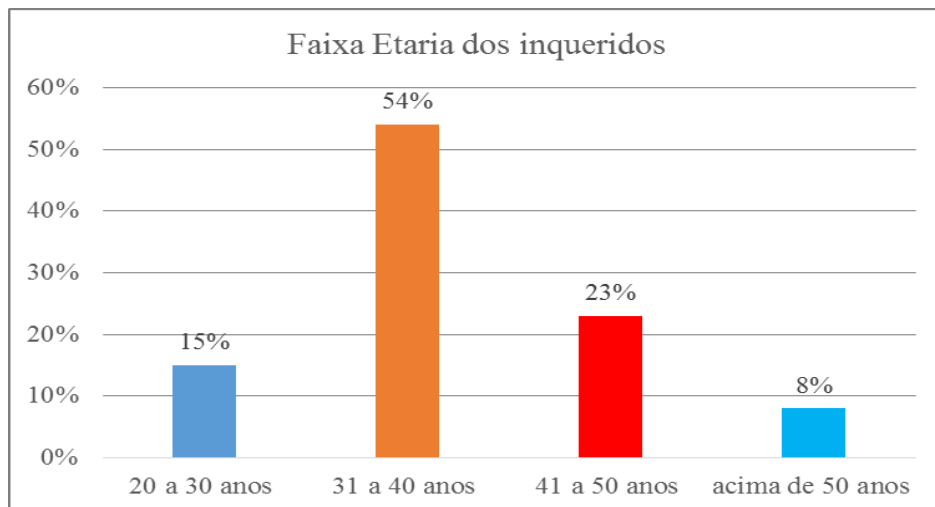


Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

A pesquisa abrangeu 13 membros do CE afectos nesta instituição, o que corresponde a 14,1% das 14 turmas de 7ª classe. Dos professores inquiridos, 8 são do sexo masculino (61,5%) e 5 (38,5%) do sexo feminino. Como ilustra o gráfico acima.

Relativamente ao total de 13 membros do CE inqueridos, 54% que constitui a maioria têm uma idade que varia de 31 a 40 anos, e a minoria que corresponde a 8% têm acima de 50 anos, ver gráfico nº 2.

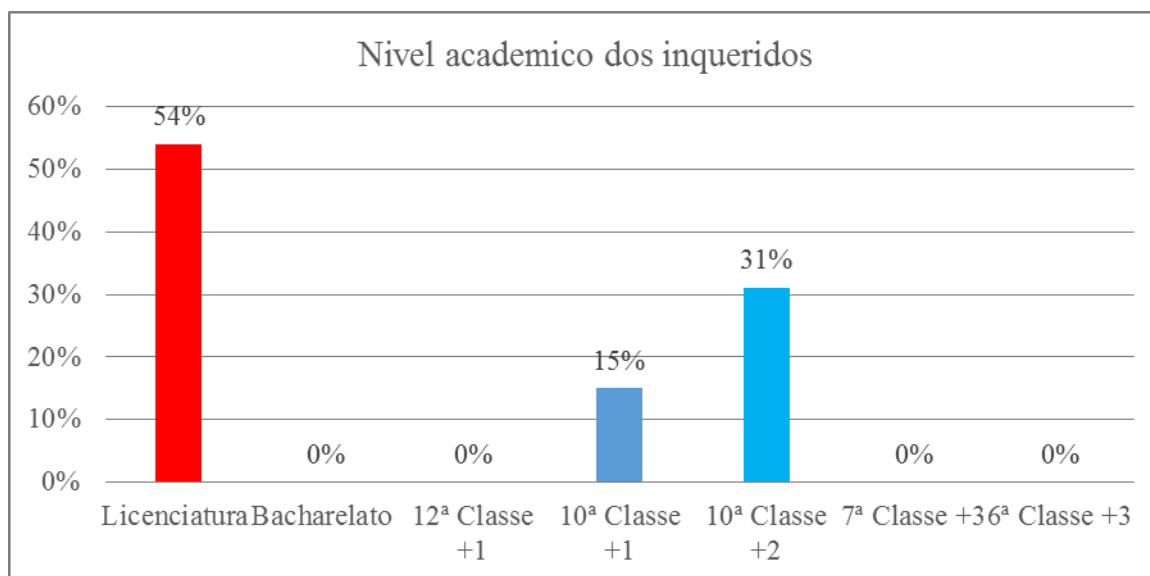
Grafico 2: Faixa etária dos inqueridos



Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

Quanto ao nível académico, 54% corresponde ao nível de licenciatura, que por sinal, é a maioria e 15% que é a minoria tem a formação de 10ª classe +1, 31% tem a 10ª classe +2, e não existem casos de 12ª classe +1, bacharelato nem 6ª e 7ª Classe respectivamente, como mostra o gráfico nº3.

Grafico 3: Nível académico dos inqueridos



Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

4.3 Apresentação dos resultados

Actualmente a Escola Primária do Alto Maé conta com um total de 10 membros da CE, destes 80% são do sexo masculino e 20% do sexo feminino. Nas entrevistas efectuadas analisamos a primeira parte que trata do perfil dos entrevistados, é possível afirmar que as perguntas foram respondidas por ambos os sexos, totalizado 100% da amostragem, que apresentam idades compreendidas entre 30 a 50 anos de idade. Quanto ao nível de escolaridade as respostas variam, 60% licenciatura e bacharelato 40% ensino médio completo, com base a estes dados podemos ver que há um bom nível de escolaridade dos membros da CE.

Ao referimos, que tipo de gestão existe na escola, num total de 100%, 69% dos inqueridos que é a maioria afirmaram que a gestão é democrática. E os restantes 31% consideram a sua gestão autocrática.

De acordo com estas respostas é possível observar-se que, na escola em estudo a gestão patente é democrática há envolvimento e participação de todos os membros do conselho.

No que diz respeito a representação dos entrevistados na CE foi possível identificar representações dos profissionais (como a maioria), do pessoal administrativo e os representantes dos pais e encarregados de educação. Importa salientar que a participação dos alunos da escola em estudo não é notável uma vez que estes são numa idade inferior aos dezanove anos.

Sobre o processo de institucionalização da CE, 17% dos nossos entrevistados responderam que esta regulamentada em lei no regimento da escola e no próprio estatuto da escola, 54% afirmam que esta regulamentada no regimento da escola e 29% confirmaram a regulamentação num total de 100%.

O restante que corresponde a 55% desconhecem o próprio estatuto do C.E. Entrevistados sobre as competências do CE da EPC do Alto Maé, os conselheiros reconhecem que a escola apresenta características múltiplas em sua natureza de acordo com a seguinte aspectos: de natureza *deliberativa, executiva e fiscalizadora* 100%.

A participação dos entrevistados na reunião da assembleia geral, realizada a 05 de Fevereiro de 2016, permitiu que fosse verificada a actuação do CE; mostrando-se eficientes em suas competências fiscalizadoras e deliberativas. No encontro, o presidente do conselho o (director) apresentou ao conselho fiscal a prestação de contas dos últimos recursos utilizados em compras, do ADE (fundo de Apoio directo as escolas primárias). Este programa ADE tem por objectivo fortalecer a autonomia da gestão escolar a partir da definição de um plano para a melhoria dos resultados, com foco na aprendizagem dos alunos, (MEND, 2015). O conselho deliberou, ainda, sobre o processo dos membros da CE, ficando clara a eleição como instrumento e forma de escolha dos membros do conselho, resposta reconhecida por unanimidade.

Sobre a periodicidade de reuniões ordinárias do CE, no total de 100%, 57% responderam que são anuais e 43% que são semestrais.

A terceira parte das entrevistas é composta por quatro perguntas subjectiva. Primeiramente foi perguntado se o CE da EPC do Alto Maé participa efectivamente nas tomadas de decisões da escola e 14% dos conselheiros entrevistados responderam que sim, justificando que as reuniões são utilizados como forma de promover discussões dos problemas mais presentes da escola, uma vez que partir delas que surgem sugestões e decisões e 86% responderam que não, considerando que as decisões são tomadas de forma centralizada, pelo Director da escola.

Na segunda pergunta questionados sobre as principais actividades desenvolvidas pelo CE na EPC do Alto Maé, as respostas variam, testemunhando diferentes competências do CE, convocação de reuniões deliberativas; elaboração das previsões orçamentais da escola; assessoria aos professores com apoio directo ao material didáctico; elaboração de projectos que viabiliza a integração da escola com as famílias e com a comunidade; normalização de regras para inclusão no regulamento escolar; e fiscalização quanto a utilização de recursos financeiros disponíveis.

A terceira pergunta trata de verificar em qual dos níveis de decisões (financeiro, administrativo e pedagógico), este conselho exerce uma maior actuação? As respostas apresentam – se distribuídas da seguinte forma: num total de 100%, 29% reconhecem o nível financeiro; 43%

reconhecem os níveis administrativos e pedagógicos; 14% reconhecem os níveis financeiros e pedagógicos e os restantes 14% só reconhecem o nível pedagógico. Essas respostas apontam para uma pronta actuação do CE em questões de ordem financeiro, representado na totalidade das respostas 86%. Em questões de ordem decisórias as respostas apontam ainda para uma pouca participação do CE no campo administrativo.

No que diz respeito à motivação na realização das diferentes tarefas que desenvolvem na escola, dos 100%, (46,2%) dos inquiridos sentem-se motivados e comprometidos, argumentando o seu gosto pela docência e por disporem de condições materiais mínimas para a realização das suas actividades. Toda via, 53,8% dos questionados afirmam que participam nestas actividades porque são obrigados e como dever de professor é cumprir com o processo de ensino - aprendizagem. Examinando esses dados pode-se constatar que os professores não estão motivados para as tarefas que lhes cabem, sendo deste modo, a docência uma opção para a sua sobrevivência, porque não possuem outras alternativas profissionais. Este aspecto mostra claramente que os gestores da escola não se preocupam pela situação do professor. Isto reflecte o não envolvimento dos professores e encarregado de educação na vida da escola e pode contribuir para o elevado de reprovações.

Chiavenato (2001) defende que as teorias modernas de gestão recomendam a consideração social e envolvimento dos funcionários para que a organização tenha uma produtividade qualitativa.

Para analisar quem tem voz no conselho de escola recorreram-se a duas técnicas: análise de atas e observação das sessões do conselho, nas quais não nos foi permitido reproduzir. Para tal, foram analisadas e observadas as intervenções de cada representante que compõe o órgão: representantes de professores, director da escola, representantes dos alunos; representantes dos membros da comunidade, representantes do pessoal administrativo e representantes dos pais e encarregados da educação.

As quatro actas analisadas mostraram que os representantes mais interventivos são: o director da escola, os professores e presidente do conselho de escola. Por exemplo, na ata do dia 15 de Maio de 2016 onde estiveram presentes 4 representantes dos professores, 2 representantes do

peçoal administrativo, director da escola, 1 representante dos encarregados da educaço, 1 representante da comunidade e 3 representantes de alunos. Este encontro foi convocado pela direcção da escola e tinha como primeiro ponto da agenda, fundo de Apoio directo a escola (FADE), segundo ponto análise da segurança da escola e finalmente o terceiro ponto de diversos.

Depois do encontro com o conselho de escola, foram questionados aos alunos e aos pais porque é que não intervieram durante a discussão. As respostas foram quase unânimes: o GRPC afirmou que os assuntos discutidos eram pedagógicos e não tinham conhecimento para o efeito e confiavam e aceitavam o que era dito. Para o GRA afirmou que falar na presença do professor não é coisa fácil.

Estes aspectos apresentados remetem para uma análise profunda sobre quem deve fazer parte do conselho de escola, ou seja, quem tem legitimidade para tomar decisões que melhorem a escola. Não basta ter um órgão composto por todos os representantes (director, representantes dos professores, representantes dos alunos, representantes dos pais e encarregados da educação, representantes da comunidade), mas é preciso que cada um desses se empenhe para o bom funcionamento da escola. Todavia, há que fornecer ferramentas básicas aos membros do conselho da escola para que possam exercer as suas tarefas com a competência desejada.

Finalizando, questionou-se aos membros dos conselhos sobre as limitações que a CE sofre em relação a sua forma de actuação, 30% do membro do conselho afirmaram não existir limitações e 70% apontaram para a questão da falta de autonomia em relação administrativa, sobre tudo no âmbito da gestão da escola.

CAPITULO V Conclusão

Conclusão

Neste capítulo procuramos trazer a conclusão da pesquisa e o resumo as respostas sobre as questões do estudo.

A nossa pesquisa assumiu uma abordagem qualitativa e quantitativa e teve como tipologia de pesquisa o estudo de caso. O instrumento de recolha de dados foi inquérito por questionário.

O estudo mostra que na escola em causa o conselho de escola é dirigido pelo director de escola, dadas as ausências constantes dos respectivos presidentes que, no geral, são provenientes do segmento dos pais. Também verificou-se ainda que, apesar da participação dos membros da comunidade nas reuniões do conselho de escola, na prática, eles tem fraca participação no decurso dos encontros, o que mostra ainda forte influência do segmento dos professores nas de decisões tomada pelo conselho de escola.

Portanto, partindo das respostas analisadas os membros do conselho entrevistados apontam para a afirmação de que o CE da EPC do Alto Maé é, de facto um conselho não actuante, uma vez que este apresenta algumas limitações em relação a tomada de decisão e em termo dos encontros a se realizarem na escola. Importa salientar que a escola não apresenta uma iniciativa no desenvolvimento das actividades em diferentes níveis decisórias tendo em conta que estes poderiam contribuir de forma positiva para o processo de gestão escolar participativa dos membros do conselho de escola. Apensar da maior parte dos membros afirmarem terem respondido que, acreditam que a sua participação nas reuniões do conselho poderiam ajudar na resolução dos problemas da escola. Por outro lado os dados das observações feitas reforçam a ideia de que na escola em causa não predomina uma participação passiva nos processos de tomada de decisão, também observamos algumas situações de divergências de opiniões entre os membros das discussões geradas em uma das reuniões que participamos .

Em relação à CE como um órgão de gestão, podemos concluir que a sua constituição parece ter acontecido mediante um processo marcado por uma diversificação de forma de eleição dos membros, isto é para cada membro do conselho a forma de eleição foi diferente, assim o processo de escolha dos representantes não acontece numa concepção de democracia

representativa, pelo que o modelo de governação da escola aproxima-se de uma democracia elitista (Estanque, 2006).

Apesar de termos identificado situações que demonstrem a existência de diálogo e negociação verificamos que o processo de tomada de decisão é centralizado nas mãos do director da escola e, em regra realizado sem participação dos membros do conselho o que confirma o maior poder centralizado nas mãos do director.

Referências bibliográficas

Alves, J. M. (1996). *Modos de Organização, Direcção e Gestão das Escolas Profissionais: Um Estudo de Quatro Situações*. Porto Editora: Portugal.

Andrade M. M. (2010). *Introdução a metodologia do trabalho científico*. 10ª edição. São Paulo

Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Edições 70. Lisboa.

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução a teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

BASILIO A. (2014), *Papel do conselho da escola no sistema educativo moçambicano*. Tese de doutoramento. Universidade Católica Portuguesa

BASTOS, A.V.B. (1998) *Comprometimento no trabalho: contextos em mudanças e os rumos da pesquisa neste domínio*. In: *ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO*, Anais... PR: ANPAD, CDROOM Paraná, Anais...

BASTOS, A.V.B. (2000) *Parecer do projecto de dissertação: Um exame da motivação dos professores para participarem de um programa de qualidade no CEFET-PB com base na teoria da expectância*. Arquivos da Coordenação do Curso de Mestrado em Administração da UFPE.

CHIAVENATO, I. (2004). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning;

CHIAVENATO, I. (2006). *Administração geral e pública*. 6a ed., Rio de Janeiro, Elsevier;

CHIAVENATO, I. (2005) *Comportamento Organizacional: a Dinâmica do Sucesso das Organizações* 2ª Ed., Editora Elsevier, Rio de Janeiro

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

FERREIRA S. S. C. (2011) *A Influência da Gestão na Motivação e Comprometimento dos Professores numa Escola Secundária Pública da Cidade de Maputo*, tese de dissertação de

Mestrado submetida à Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, UEM.

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

FORTUNA, M. L. A. (2005) *Gestão escolar e subjectividade*, Ed. Intertexto, 2000, São Paulo.

LIBÂNEO, José Carlos, Oliveira João Ferreira & ToschiMirza Seabra (2002) *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. 2º Edição São Paulo Cortez;

LUCK, H. (Org.) (2002) *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Rio de Janeiro: DP&A editora

LUCK, H., FREITAS, K. S., GIRLONG, R, & Keith, S. (2005). *A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar: (2a ed.)*. Rio. Janeiro: Editora Vozes

MEC (2008) *Regulamento geral de ensino básico*, 1ª ed, Maputo, Imprensa Nacional

Ministério da Educação e Cultura (2006)

Ministério da Educação e Cultura (2005)

MINED (2003) Diploma Ministerial nº61 *Regulamento das Escolas do Ensino Básico*, BR 24, I Série, Imprensa Nacional;

NHANICE, J. B. (2013) *O papel do conselho de escola na gestão democrática da escola básica: as lições da experiência das escolas primárias completam*. Dissertação apresenta a faculdade de educação da UEM.

NOGUEIRA, J. M. D. (2010) *A gestão escolar no Portugal Democrático: uma perspectiva da Administração pública. Dissertação de mestrado submetido a Escola Superior de tecnologia e gestão*, disponível em www.va.vidasalternativas.eu/?p=806 as 10e 20 min, a cessado a 20 de Janeiro de 2016

Plano Estratégico da Educação e Cultura, (2006-2011)

Plano Estratégico da Educação (2012 a 2016)

NÓVOA, António (1999) *As organizações escolares em análise*, 3a Edição, Lisboa,

Publicações D. Quixote;

PARO, V. H. (2001) *Administração escolar: introdução Crítica*, 10a Edição, são Paulo, Cortez;

ROBBINS S. P. (2002) *Comportamento organizacional*, 9a edição, São Paulo, Prentice Hall, GIL;

TEIXEIRA, S. (2005) *Gestão das organizações* 2ª edição McGraw-Hill

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

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 Outubro, 2015, 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

ANEXO

Questionário

Exmo./a Senhor/a.

Este questionário faz parte dum estudo que pretendemos realizar no âmbito da conclusão do curso de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação, na Universidade Eduardo Mondlane tendo como tema: Implicações do conselho de escola na Motivação e Comprometimento Conselho de Escola: Estudo de caso da Escola Primária Completa da Alto - Maé.

Agradecemos que colaborasse connosco, respondendo as perguntas porque as suas respostas são extremamente importantes. Não há respostas certas nem erradas. Todas as respostas são validas, agradecemos que responda de acordo com a sua opinião todas as questões. Garantimos a confidencialidade das suas opiniões e respostas.

Obrigada pela colaboração.

Por favor, preencha ou assinale com X nos espaços apropriados

Identificação

1. Sexo

☐ Masculino

☐ Feminino

2. Idade

☐ Menos de 25 anos;

☐ De 26 a 30 anos;

☐ De 36 a 40 anos;

☐ De 41 a 45 anos;

☐ De 31 a 35 anos;

☐ Mais de 46 anos.

3. Qual é a sua formação profissional?

a) 12ª Classe _____

b) Mestrado _____

c) Sem formação _____

d) 10ª classe mais 1 _____

e) 12ª classe mais 1 _____

f) Licenciado _____

g) Bacharelato _____

h) Doutoramento _____

i) Outro _____

j) Qual? _____.

4. Há quantos anos trabalha nesta escola? _____

5. Qual é a sua função? ☐ Director/a ☐ Director Pedagógico/a ☐ Professor/a

Outra função (especificar) _____.

Assinale com X no espaço em branco, a opção abaixo:

6. De entre vários órgãos de direcção, qual é o órgão de que a escola dispõe?

Das alternativas que se seguem, assinale com X nos espaços em branco:

a) Direcção da escola ()

b) Conselho da escola ()

c) Direcção pedagógica ()

d) Secretaria da escola ()

e) Nenhum dos órgãos ()

6. Como é que o conselho de escola é constituído?

R:.....

.....

7. Quem são as pessoas que fazem parte do conselho de escola?

R:.....

.....

8. O que é que o conselho de escola faz?

R:.....

.....

9. Qual é a relação entre o director e o presidente?

R:.....

.....

10. Quem tem voz no conselho de escola?

a) Director ()

b) Presidente ()

11. Que assuntos são discutidos no conselho da escola?

R:.....

.....

12. Como se chega a deliberação geral?

a) Unanimidade ()

b) Votação ()

13. Quais são os instrumentos de regulação da acção educativa da escola?

R:.....

.....

14. Que tipo de Gestão se verifica na escola?

a) Autocrática ()

b) Burocrática ()

c) Democrática ()