

**02 - 09 | 2024**

INOVAÇÃO ESCOLAR EM MOÇAMBIQUE: O CONSELHO DE ESCOLA COMO ÓRGÃO INOVADOR DA GESTÃO NO ENSINO PRIMÁRIO DO 1º GRAU

School innovation in Mozambique: The school council as an innovative management body in primary education in 1st grade

Innovación escolar en Mozambique: el consejo escolar como órgano de gestión innovadora en educación primaria en 1º grado

Aminosse Guilherme Afo¹, Arsénio João Zandamela²

¹ *Instituto Superior de Formação, Investigação e Ciência, Moçambique*, <https://orcid.org/0009-0001-5822-2701>, aminosseguilhermeafo@gmail.com.

² *Universidade São Tomás de Moçambique, Moçambique*, <https://orcid.org/0009-0009-4551-990X>, docencia.zandamela@gmail.com.

Autor para correspondência: aminosseguilhermeafo@gmail.com

Data de recepção: 30-05-2024

Data de aceitação: 12-07-2024

Como citar este artigo: Afo, A. G., & Zandamela, A. J. (2024). Inovação escolar em Moçambique: o conselho de escola como órgão inovador da gestão no ensino primário do 1º grau. *ALBA - ISFIC Research and Science Journal*, 1(4), pp. 178-187. <https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/6>.

RESUMO

Este artigo tem como objectivo reflectir sobre as acções desenvolvidas pelo Conselho de Escola em Moçambique, órgão máximo de direcção e inovador da gestão escolar. Trata-se de um exercício que explora o processo de geração de ideias inovadoras das comunidades, no contexto da resolução de problemas escolares. A pesquisa é bibliográfica, pois, se desenvolve a partir de fontes bibliográficas, analisadas e sistematizadas em textos narrativos. Como resultado do estudo, é evidente o papel do Conselho de Escola, órgão que assegura uma gestão participativa e transparente, ajustando as directrizes e metas estabelecidas a nível central e local, à realidade da escola e da comunidade. Além disso, cria condições para que a inovação na gestão escolar: o plano e a organização de actividades, bem como, a direcção e o controle, sejam realizadas num ambiente de troca regular de ideias entre a escola e a comunidade, até as fases de decisão e de implementação de

ideias consensualizadas ou aprovadas. Nesta sequência, concluiu-se que a intervenção do Conselho de Escola agrega valor no processo de gestão escolar, através de recurso às acções inovadoras que contribuem significativamente para a melhoria da qualidade de Ensino.

Palavras-chave: Inovação, Gestão escolar, Conselho de escola, Ensino primário do 1º grau.

ABSTRACT

This article Aims to reflect on the actions developed by the School Council in Mozambique, the highest governing body and innovator of school management. It is an exercise that explores the process of generating innovative ideas from communities, in the context of solving school problems. The research is bibliographic, as it is developed from bibliographic sources, analyzed and systematized in narrative texts. As a result of the study, the role of the School Council

is evident, a body that ensures a participatory and transparent management, adjusting the guidelines and goals established at central and local level to the reality of the school and the community. In addition, it is creating conditions for innovation in school management: the planning and organization of activities, as well as direction and control, to be carried out in an environment of regular exchange of ideas between the school and the community, up to the decision-making and implementation phases of consensual or approved ideas. In this sequence, it was concluded that the intervention of the School Council adds value to the school management process, through the use of innovative actions that contribute significantly to the improvement of the quality to teaching.

Keywords: Innovation, School management, School board, Elementary school.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo reflexionar sobre las acciones llevadas a cabo por el Consejo Escolar en Mozambique, máximo órgano rector e innovador en la gestión escolar. Este es un ejercicio que explora el proceso de generación de ideas innovadoras desde las comunidades, en el contexto de la resolución de problemas escolares. La investigación es bibliográfica, pues se desarrolla a partir de fuentes bibliográficas, analizadas y sistematizadas en textos narrativos. Como resultado del estudio, se evidencia el papel del Consejo Escolar, órgano que vela por una gestión participativa y transparente, ajustando los lineamientos y metas establecidas a nivel central y local, a la realidad de la escuela y la comunidad. Además, crea condiciones para la innovación en la gestión escolar: la planificación y organización de las actividades, así como la dirección y el control, se llevan a cabo en un ambiente de intercambio regular de ideas entre la escuela y la comunidad, hasta las fases de

implementación, decisión e implementación de ideas consensuadas o aprobadas. En esta secuencia, se concluyó que la intervención del Consejo Escolar agrega valor al proceso de gestión escolar, mediante el uso de acciones innovadoras que contribuyen significativamente a mejorar la calidad de la Educación.

Palabras clave: Innovación, gestión escolar, Consejo escolar, Enseñanza primaria de 1º grado.

INTRODUÇÃO

O presente estudo aborda a temática de inovação escolar em Moçambique, especificamente o Conselho de Escola como órgão inovador da gestão no Ensino Primário do 1º Grau. A inovação na gestão escolar é uma abordagem deveras pertinente e bastante actual que vai ganhando terreno no Ensino Primário do 1º Grau. Trata-se de uma mudança no modelo tradicional de gestão escolar, adoptado depois da proclamação da independência nacional, em 1975.

Neste período, o processo de ensino e aprendizagem revelou-se activo e a ligação entre os professores e encarregados de educação, ganhou mais protagonismo. Neste contexto, institui-se o fórum de ligação Escola-Comunidade, no qual a escola torna-se um meio onde se desenvolve uma gestão participativa, deliberada e organizada, em acções de mudanças. Por outras palavras, a escola transformou-se numa organização inovadora, na qual a gestão coordenada tornou-se sistemática.

Para tal os professores têm adoptado múltiplas formas de cooperação, com comunidades locais nas várias actividades. Através da associação de país e professores, a comunidade local tem sido convidada a apoiar a escola em formas práticas tais como: angariação de fundos para diversas necessidades da escola ou integrando as equips na construção e reconstrução dos edifícios escolares, acompanhar a aprendizagem dos seus

filhos, utilizar as facilidades escolares para estudos ou recreação, participando com professores, como ajudando de tal modo que utilizem habilidades e energia dos que têm interesse em investir nos alunos, (Chiau, 1997, p. 20).

Entretanto, com a evolução do processo de ensino e aprendizagem, as associações dos pais, os professores e a comunidade local, constituíram comunidades escolares, cuja autonomia foi atribuída a um novo órgão, o Conselho de Escola. Ressalva-se, porém, conforme o ensino e a aprendizagem são processos desenvolvidos ao longo da vida, respaldados por pressupostos epistemológicos e pedagógicos.

Desta forma, a acção dos directores passou a ser fiscalizada. Por outras palavras, os directores permanecem responsáveis, no entanto, as suas decisões carecem do consentimento do Conselho de Escola. Neste processo, a gestão escolar “é permeada por um processo contínuo e permanente de produção de inovação (...) de qualquer natureza” (Barbieri, Álvares & Cajazeira, 2009, p. 8).

Além disso, a realização das principais funções de gestão, nomeadamente: planificação, organização, direcção e controlo, passam necessariamente de um processo de geração de ideias, entre a escola e a comunidade, através do Conselho de Escola, porque segundo afirmam Barbieri, Álvares & Cajazeira (2009, p. 21), “a geração de ideias constitui uma das preocupações principais das organizações que procuram realizar inovações de modo sistemático”.

Contrariamente, a gestão escolar tradicional vinculava as reflexões e decisões das direcções de escolas, cujos resultados dos actos eram partilhados por meio de relatórios, apresentados em Assembleia geral da escola. Nesta fase, os gestores apenas prestavam contas e solicitavam apoio e colaboração da comunidade.

Com o exposto, o presente estudo pretende reflectir sobre as acções desenvolvidas pelo Conselho de Escola em Moçambique,

órgão máximo de direcção e inovador da gestão escolar, cujos resultados e discussões são desenvolvidos mais adiante, antecedidos pelos métodos e revisão da literatura.

Enquadramento teórico

Inovação no “contexto organizacional é a invenção efectivamente incorporada aos sistemas produtivos ou introdução de novas ideias no processo produtivo. A inovação diz respeito à sequência temporal de eventos, por meio dos quais as pessoas interagem, a fim de desenvolver e implementar suas ideias inovadoras nos contextos institucionais”. (Barbieri, Álvares & Cajazeira, 2009, p. 22). Neste contexto, Sarkar (2014, p. 161), afirma que “inovação é aquilo que fazemos de novo todos os dias, na nossa vida quotidiana, cujo resultado é geralmente o desejado.”

Em suma, a inovação na gestão escolar apresenta resultados positivos, na medida em que condicionou o envolvimento de todos segmentos da comunidade escolar. Por outro lado, a instituição do Conselho de Escola, como órgão máximo da escola, dinamizou a gestão participativa e democrática, cuja evolução criou um ambiente de geração de ideias.

Na inovação da gestão escolar, as direcções de escolas são parte da estrutura organizacional e o seu papel é de facilitação. O Conselho de Escola reúne regularmente e discute problemas de forma aberta e construtiva, com representantes das turmas, designados por pai ou mãe turma, determinam-se alternativas de solução de problemas e posteriormente toma-se as devidas decisões.

Gestão escolar é um processo dinâmico, cuja evolução depende permanentemente de inovações, desenvolvidas por estruturas organizacionais formais e informais, baseadas na gestão democrática ou participativa. Neste modelo, insere-se a inovação na gestão escolar: o plano e a organização de actividades, bem como, a direcção e o controle, são executados a

partir de troca regular de ideias entre a escola e a comunidade, até as fases de decisão e de implementação de ideias consensualizadas ou aprovadas.

O Conselho de Escola é um órgão constituído por todos segmentos da comunidade escolar: director da escola, professores, pessoal administrativo, alunos e pais e/ou encarregados de educação, sendo presidido por um membro do grupo de pais e/ou encarregados de educação”. Este modelo de gestão, caracterizado por inovações na busca de soluções para a vida global da escola, apresenta muita consistência, comparativamente à gestão anterior, na qual o director da escola era muito determinante, para o funcionamento do estabelecimento e aplicação das normas de conduta da escola, (MINEDH, 2009, p. 7).

O Conselho de Escola como órgão inovador da gestão no Ensino Primário, tem entre outras tarefas: gerir de forma participativa, transparente, promover o bom aproveitamento escolar e o desempenho dos professores, incentivar a participação activa dos pais e/ou encarregados de educação no acompanhamento do desempenho dos filhos/educandos e avaliar permanentemente a escola. Neste contexto, a gestão participativa é determinante na promoção de inovações e constitui uma das características, “evidenciadas pelos estudos do fórum de inovação, incluem gestão participativa, flexibilidade, valorização da aprendizagem, confiança, enfrentamento aberto de conflitos, tolerância ao erro, liberdade de opinião e expressão, entre outras que tornam o ambiente interno um bom lugar para trabalhar” (Barbieri, Álvares & Cajazeira, 2009, p. XIII).

Por outro lado, segundo MINEDH (2015, p. 7), O Conselho de Escola refere-se ao “órgão máximo de consulta, monitoria e de fiscalização do estabelecimento de ensino (...) nas escolas do Ensino Primário”.

Ensino Primário do 1º grau.

Refere-se ao ensino das primeiras cinco classes de escolaridade em Moçambique, de 1ª à 5ª classe, também designado pela sigla EP1. Actualmente, o Ensino Primário foi estendido até a 6ª classe.

MATERIAIS E MÉTODOS

As abordagens deste artigo foram feitas a partir do método bibliográfico, baseado sobretudo na consulta de trabalhos científicos, tais como: artigos, livros, teses, dissertações, entre outros. Neste diapasão, Vieira (2009), entende que pesquisa bibliográfica é aquela que se desenvolve a partir de fontes bibliográficas, sendo mais importante quando o problema da pesquisa é complexo ou profundo. Portanto, o método bibliográfico é vantajoso, pois, permite ao pesquisador responder a questões diversificadas, que não poderia numa pesquisa presencial.

Nesta pesquisa, foram utilizados diversos materiais cuja constituição consta da lista das referências. Todas as fontes foram bastante fundamentais, pois, criaram bases para a exploração efectiva da matéria inerente ao nosso estudo. Por esta razão, a escolha do método bibliográfico foi premeditado porque extraiu-se das fontes toda a análise, organizando-as e interpretando-as segundo a exigência da pesquisa (Pimentel, 2001).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta secção é desenvolvida em três pilares fundamentais, nomeadamente: i) Geração de ideias no exercício das tarefas escolares; ii) Conselho de Escola como órgão inovador da gestão; e iii) Reflexão sobre o funcionamento do Conselho de Escola. Nesta sequência, segue a exposição dos aludidos elementos.

Geração de ideias no exercício das tarefas escolares

O processo de ensino e aprendizagem, é, pela natureza, um processo de geração de

ideias e por isso, a sua gestão carece de formas sistemáticas de inovações, implementadas através do Conselho de Escola. Neste exercício:

Para que haja sucesso, é indispensável a parceria e envolvimento da comunidade escolar na planificação e gestão da escola. Assim, as direcções de escolas devem assegurar que nos Conselhos de Escola participem diferentes esferas da sociedade, para influenciar positivamente a realização dos objectivos da educação. A criação ou a revitalização do Conselho de Escola é da responsabilidade do Director da Escola. Nas escolas onde nunca existiu, o Conselho de Escola deve ser criado até 30 dias após o início do ano lectivo. Nos casos de revitalização a acção deverá ocorrer até 45 dias após o início do ano lectivo. O Conselho de Escola anterior cessou funções com a tomada de posse de novo (MINEDH, 2017, p. 26).

Portanto, está evidente que o funcionamento pleno e satisfatório das escolas, depende da existência dos Conselhos de Escola e mesmo onde não existem, é imperiosa a sua constituição. O reforço do diálogo, parceria e envolvimento da comunidade escolar na planificação e gestão da instituição, consubstancia a geração de ideias. Além disso, o diálogo é uma alavanca para a coordenação e adopção de formas eficazes da realização das tarefas escolares, nomeadamente:

- Preparação do ano lectivo;
- Distribuição dos recursos humanos e materiais na escola;
- Realização das matrículas;
- Formação de turmas e dos horários;
- Planificação de aulas;
- Distribuição das turmas aos professores;
- Produção escolar;
- Abertura do ano lectivo, etc.

O processo da geração de ideias no exercício de tarefas escolares é complexo e a sua manifestação ocorre em duas vertentes, micro e macro. Na vertente

micro, a geração de ideias é feita ao nível de turmas, num fórum que envolve os pais e encarregados de educação. Em função do calendário de reuniões, por vezes, são extraordinárias, convoca-se encontros de turmas dirigidos pelos respectivos professores. Nestes encontros, são arroladas questões de aproveitamento escolar, de organização administrativa das turmas e da escola. Assim, inicia o processo de geração de ideias, pois, ao nível de cada turma há debates e reflexões em torno das preocupações das turmas ou da escola e conseqüentemente, são apuradas algumas ideias pertinentes sobre a solução de problemas locais. As ideias apuradas são, posteriormente, objecto de reflexão a nível macro, da Assembleia da escola. Em regra geral, as preocupações mais comuns das turmas ou da escola são: atrasos dos alunos; falta de material escolar; alunos sem uniforme escolar; baixo aproveitamento; roubos e marginalidade na escola; exiguidade de fundos para o pagamento de guardas; falta de carteiras ou sua danificação; etc. Neste contexto, existem várias ideias apresentadas como solução dos problemas, que são mais tarde discutidas na reunião geral.

A vertente macro, constitui a fase mais importante da selecção de ideias, em função das suas vantagens, desvantagens, custos e riscos que acarretam. Esta fase, é desenvolvida na Assembleia geral ou na reunião do Conselho de Escola, cujas reflexões são mais amplas e globalizantes. As ideias são analisadas de acordo com critérios e impacto local, considerando o alinhamento das ideias com os vários instrumentos que orientam o funcionamento da escola. Pois, algumas ideias podem ser contrárias aos objectivos, políticas preconizadas central e localmente.

Portanto, a selecção e aprovação de ideias é uma tarefa fundamental e determinante para o funcionamento da escola, por isso, o Conselho de Escola afigura-se como órgão inovador. Ele não só assume o papel de aprovar as ideias, mas também desempenha

a função de aprimorar ou incentivar a apresentação de ideias, que se mostram aplicáveis ou pertinentes. “O Conselho de Escola deve incentivar a direcção da instituição a estabelecer mecanismos que permitam a comunidade escolar apresentar as suas sugestões, reclamações através da caixa de reclamações, audiências com o director e com o presidente do Conselho da Escola bem como outras formas que julgar convenientes.” (MINEDH, 2015, p. 20).

Portanto, o processo de ensino aprendizagem, não só estimula a ligação escola - comunidade, como também estabelece um ambiente de geração de ideias, o qual ocorre na base das vertentes micro e macro, dinamizadas pelo Conselho de Escola.

Conselho de Escola como órgão inovador da gestão

Geralmente, a gestão escolar obedece uma gama de instrumentos de comando que por si só não esgota a acção que impulsiona o funcionamento organizacional. Esta lacuna, no EP1, foi sanada através da institucionalização do Conselho de Escola, que põe em prática uma série de dispositivos, entre outros, Sistema Nacional de Educação, o Plano Estratégico de Educação e Cultura²⁶, Regulamentos de escola e de avaliação, Plano anual, porém, a implementação destes instrumentos carece de um exercício longo, permanente, caracterizado por múltiplas inovações.

Os instrumentos normativos expõem genericamente acções a serem realizadas na gestão escolar. No entanto, a implementação depende das condições de cada escola, conjugadas com a acção da comunidade escolar, na qual o Conselho de Escola joga um papel muito preponderante, sobretudo na busca de soluções de diversos problemas, tais como:

- Falta de carteiras ou sua danificação ou reparação;
- Falta de guardas ou de seus salários;
- Marginalidade, roubos ou assaltos na escola;
- Atrasos dos professores e/ou de alunos;
- Faltas constantes dos trabalhadores;
- Falta de lavatórios ou mau funcionamento;
- Baixo aproveitamento escolar;
- Filtração da água da chuva nas salas de aulas;
- Fraca participação dos pais ou encarregados de educação na gestão escolar, etc.

As soluções para os problemas descritos anteriormente, exigem uma troca permanente de ideias, cuja aprovação e implementação está à responsabilidade do Conselho de Escola. Na prática, as escolas são meio onde ocorrem inovações incrementadas, radicais ou mistas.

São inovações incrementadas às ideias inovadoras que promovem alterações ou melhorias de produtos, serviços e processos. Portanto, este tipo de inovação visa melhorar a eficiência na execução de produtos, serviços e processos. Além disso, a inovação incremental pode gerar resultados positivos, quando efectivamente for muito bem administrada. No contexto da gestão escolar, as inovações incrementadas têm mais ênfase, pois, acarretam custos baixos e têm muita aderência dos pais e encarregados de educação, sobretudo para o melhoramento das infraestruturas, através da reabilitação de paredes e tectos de salas de aulas, reparação de carteiras, pinturas de salas, etc.

²⁶ É um instrumento com foco na área de educação que “define as prioridades do Governo para o sector e fornece um quadro para a tomada de decisões em

relação à alocação dos recursos internos e da assistência externa.” (MEC, 2006, p. 1)

Entretanto, o sucesso destes arranjos depende de uma boa organização, por requerer contribuições dos pais, as quais carecem de uma gestão cuidadosa, cuja aplicação deve, naturalmente, satisfazer os Planos preconizados para as inovações. A fraca contribuição dos valores ou os desvios de aplicação, podem comprometer em grande medida os Planos. “A implantação de uma mudança (...) tão profunda exige tempo, dinheiro e comprometimento.” (Gibson e Skarzynski, 1991, p. 15).

Por sua vez, as inovações radicais são opostas às inovações incrementadas, pois elas consistem na criação de novos produtos, serviços e processos. Por isso, exigem um conjunto de ideias inovadas, tanto na concepção dos projectos como nos benefícios dos consumidores, nesta vertente a comunidade escolar. Embora as inovações incrementadas sejam mais aplicáveis, as organizações, geralmente, implementam ambas estratégias de inovações.

De referir que na gestão escolar, há pouco recurso às inovações radicais, pois, exigem custos elevados para a construção de novas salas, de muro de vedação da escola, de ginásio, de bibliotecas, de laboratórios, etc. Estas intervenções de vulto, não são aceites ou têm pouca aderência das comunidades escolares, devido ao valor que elas representam. No entanto, a ocorrência de inovações radicais no EP1 é feita a partir de apoio externo ou governamental ou resultam de parcerias com outras organizações, que actuam na área da educação. “Ao longo dos últimos anos, foram estabelecidas parcerias com o sector privado, numa perspectiva da sua responsabilidade social o que contribuiu para a construção de escolas, provisão de equipamento, oferta de bolsas ou outros tipos de apoio” (MINED, 2012, p. 19).

Nesta sequência, conjugam-se as inovações mistas que são a combinação das duas anteriores inovações, ou seja, combinação entre inovações incrementadas e inovações radicais. No EP1, as inovações mistas ocorrem geralmente quando há limitações

na construção de novas infraestruturas, isto é, quando as inovações radicais não são feitas efectivamente por insuficiência de fundos e o remanescente das obras é feito através do recurso às inovações incrementadas. Entretanto, o inverso também sucede, ou seja, a execução inicial das inovações incrementadas e posteriormente a realização das inovações radicais.

Na prática, as inovações incrementadas podem ocorrer quando há atraso do início de um projecto de construção de novas salas ou aquisição de carteiras na escola e face ao cenário, a comunidade escolar procura remediar por meio de reparações, que visam assegurar o desenvolvimento normal do ensino e aprendizagem e oportunamente, mediante a alocação de recursos humanos, materiais e financeiros, são implementadas as inovações radicais. Este procedimento, envolve uma acção muito activa do Conselho de Escola, no âmbito do seu funcionamento. Neste contexto, é papel do Conselho de 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.” (MINEDH, 2015, p. 26).

Reflexão sobre o funcionamento do Conselho de Escola

As funções do Conselho de Escola são executadas através das Comissões de trabalho, nomeadamente: Comissão de Finanças, Património, Produção e Segurança Escolar; Comissão de Assuntos Sociais e Comissão de Assuntos Pedagógicos. Estas Comissões têm entre outras tarefas:

Participar na planificação das despesas da escola; Promover a angariação de fundos através de parcerias e contribuições da comunidade; Verificar a execução do orçamento de que a escola dispõe (Orçamento do Estado - OE, Apoio Directo às Escolas - ADE, fundo de contribuições locais e outros);

Incentivar a Direcção da Escola e a comunidade escolar a criar novas infra-estruturas escolar em conformidade com as necessidades do Plano de desenvolvimento da escola; Envolver a comunidade escolar na manutenção e na utilização correcta dos bens móveis e imóveis (escola: carteiras, quadros, cadeiras, mesas, salas de aulas, casas dos professores, casas-de-banho/latrinas, bibliotecas, etc.); Incentivar a prática de produção escolar, sem prejudicar o ritmo normal das aulas; Controlar o registo dos resultados e das receitas da produção escolar e outras actividades relacionadas (MINEDH, 2017, p. 26).

A realização e sucesso das tarefas das Comissões do Conselho de Escola, dependem da maior colaboração dos seus membros e destes com a comunidade escolar em geral. A colaboração dos membros é feita formal e informalmente e neste processo ocorre jogo de influências, devido as omissões ou liberdades criadas pelas regras ou Regulamento de funcionamento. Alguns dispositivos remetem à figura do Presidente do Conselho, a decisão de algumas matérias ou práticas. A título de exemplo: “o Presidente do Conselho de Escola deve indicar os membros que irão chefiar as Comissões de Trabalho, que se responsabilizarão pela dinamização e acompanhamento das diferentes actividades da escola.” (MINEDH, 2017, p. 25). Esta lacuna ou prerrogativa, cria condições para a indicação de chefes das Comissões com afinidades a pessoa do Presidente. Além disso, abre espaço para a ocupação de lugares de chefia no Conselho, por indivíduos possantes ou influentes ou de interesse do Presidente do Conselho.

Entretanto, as funções do Conselho de Escola no âmbito da Inovação na gestão escolar estão associadas à mobilização de um ambiente favorável, para troca de ideias na busca de alternativas de soluções. Por isso, o Conselho de Escola como órgão inovador e de gestão escolar, deve:

- Apreciar as diferentes ideias apresentadas para a solução dos problemas locais;
- Aprovar as melhores ideias da Comunidade Escolar;
- Implementar as inovações e assegurar a sua prosperidade.

Nestes actos, o Conselho de Escola deve garantir uma gestão participativa ou democrática, onde todos participam, sem discriminação de qualquer natureza. Entretanto, algumas direcções de escola, dado ao amplo conhecimento das dificuldades que assolam a escola e a existência de fontes de financiamento, por vezes, omitem informações sobre os processos que envolvem recursos materiais e financeiros e/ou excluem o envolvimento da comunidade escolar dos tais processos. Esta estratégia visa tirar dividendos ou ganhos por meio de comissões ou subornos, pelos serviços ou processos prestados por agentes económicos, no fornecimento de produtos diversos as escolas: papel, cadernos, canetas, giz, apagadores, manuais de professores, livros de turmas, material de higiene e limpeza e muitos outros equipamentos.

Não obstante o Conselho de Escola, órgão máximo de gestão escolar, ser presidido por um membro da comunidade e chefes de Comissões, por ele indicado, em algumas escolas, por vezes, há ocorrência de afinidades ou amizades entre os directores e os Presidentes dos Conselhos de Escola. Esta realidade constitui fonte de esquemas ou práticas desviantes da conduta de gestão escolar, a qual requer transparência e participação de todos, para evitar a intervenção exclusiva dos directores ou suas direcções. Assim, os Conselhos de Escola nas suas acções, devem assegurar “o seu pleno funcionamento para que a gestão escolar seja inclusiva, transparente e eficaz, e baseada em documentos normativos e orientadores.” (MINEDH, 2015, p. 4).

CONCLUSÕES

O presente estudo incidiu sobre a inovação na gestão escolar, com maior destaque para o Conselho de Escola como órgão inovador da gestão no EP1, em Moçambique. Nesta sequência, a inovação na gestão escolar apresenta resultados positivos, na medida em que liberalizou o envolvimento de todos segmentos da comunidade escolar. Igualmente, a instituição do Conselho de Escola, como órgão máximo da escola, dinamizou a gestão participativa e democrática, cuja evolução criou condições de geração de ideias. Como é sabido, esse movimento de mudança de paradigma educacional perspectivado pela inovação da gestão escolar não é pacífico e linear, mas sim, marcado por tensões, avanços, retrocessos e desafios – como, por exemplo, o ensino remoto no contexto da pandemia (XXXX)²⁷.

No âmbito do funcionamento, o Conselho de Escola, assume o papel de aprovação de ideias ou aprimora-las para maior sustentabilidade, na solução dos problemas de gestão escolar. Trata-se de um processo dinâmico, cuja evolução depende permanentemente de inovações, desenvolvidas por estruturas organizacionais formais e informais, baseadas na gestão democrática ou participativa.

Além disso, nota-se que o desempenho das funções do Conselho de Escola, está associado à mobilização de um ambiente favorável, para troca de ideias na busca de alternativas de soluções.

Não obstante a existência de instrumentos normativos, para a gestão escolar, a sua implementação depende das condições de cada escola, conjugadas com a acção da comunidade escolar, na qual o Conselho de Escola é o epicentro.

Entretanto, o grande desafio da inovação na gestão escolar, passa necessariamente pela eliminação de focos e vícios desviantes de

conduta, pois, a inovação na gestão escolar, requer transparência e participação de todos, para evitar intervenções exclusivas ou falaciosas de certos gestores ou suas direcções. Outro desafio não menos importante, é a existência de dispositivos legais que remetem as decisões da escola à figura do Presidente do Conselho, sobretudo a indicação dos chefes de Comissões de Trabalho.

Igualmente, concluiu-se que a intervenção do Conselho de Escola agrega valor no processo de gestão escolar, através de recurso às acções inovadoras que contribuem significativamente para a melhoria da qualidade de Ensino.

Finalmente, ficou evidente neste artigo, que em Moçambique, o Conselho de Escola no âmbito da gestão escolar constitui um órgão responsável pela promoção e geração de ideias inovadoras, no Ensino Primário do 1º grau.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barbieri, J. C.; Álvares, A. C. T. & Cajazeira, J. E. R. (2009). *Gestão de ideias para inovação continua*. Porto Alegre, Bockman.
- Chiau, S. (1997). *Escolas Comunitárias no meio rural em Moçambique: Agentes sociais e aspirações perante a escola. Um estudo de caso no Distrito de Mandlakazi, província de Gaza*. Maputo, INDE.
- Gibson, R. & Skarzynski, P. (1991). *O caminho para transformação nas organizações*. São Paulo, Campus.
- MEC (1985). *Sistema Nacional de Educação: Linhas Gerais e Lei nº 4/83*. Maputo.
- MEC (2006). *Plano Estratégico de Educação e Cultura. 2006 – 2010/11*. Maputo.

²⁷ Bordignon, L. H. C.; Trevisol, M. T. C. Ensino, aprendizagem, práticas pedagógicas e inovação educacional: tecendo diálogos. *Revista de Educação*

PUC-Campinas, v. 27, e225389, 2022. <https://doi.org/10.24220/2318-0870v27e2022a5389>.

- MINED (2012). Plano Estratégico de Educação, 2012 – 2016. Maputo.
- MINEDH (2015). Manual de apoio de Conselho de Escola primária. Maputo.
- MINEDH (2017). Orientações e tarefas escolares obrigatórias. Maputo.
- Pimentel, A. (2001). O método da análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica. Departamento de Psicologia Social e Institucional da Universidade Estadual de Londrina, Cadernos de Pesquisa.
- Sarkar, S. (2014). Empreendedorismo e inovação. Lisboa, Editora Escolar.
- Viera, B. G. (2009). Análise da estratégia de expansão: um estudo de caso na Boutiquarim Aquarismo e Pet Shop, Trabalho de Conclusão do Grau de Bacharel em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.