

UNIVERSIDAD DE GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE DIDACTICA Y ORGANIZACIÓN ESCOLAR



TESIS DOCTORAL

A Liderança Pedagógica dos Directores das Escolas de Formação de Professores em Benguela: Escola de Professores do Futuro e Magistério Primário de Benguela.

El Liderazgo Pedagógico de los Directores de las Escuelas de Formación de Profesores en Benguela: Escuela de Profesores del Futuro y Magisterio Primario de Benguela.

AUGUSTO DOMINGOS CHIPUCA

DIRECTOR

DOUTOR TOMÁ SOLA MERTINEZ

UNIVERSIDADE DE GRANADA

Editor: Universidad de Granada. Tesis Doctorales
Autora: Augusto Domingos Chipuca
ISBN: 978-84-9163-497-3
URI: <http://hdl.handle.net/10481/48302>

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE DIDACTICA E ORGANIZAÇÃO ESCOLAR



TESE DE DOUTORAMENTO

**LIDERANÇA DO DIRECTOR NAS ESCOLAS DE FORMAÇÃO DE
PROFESSORES DE BENGUELA: MAGISTÉRIO PRIMÁRIO DE BENGUELA
E ESCOLA DE PROFESSORES DO FUTURO DE BENGUELA (ANGOLA)**

AUTOR

AUGUSTO DOMINGOS CHIPUCA

DIRECTOR

DOUTOR TOMÁ SOLA MERTINEZ

DEDICATÓRIA

Dedico esta humilde obra:

À meus saudosos pais, Domingos Sabino Chipuca e Laurinda Nené Chipuca; Aos meus manos Celestino Domingos Calei Sabino Chipuca “Bino” e Vasco Rafael Chipuca; As minhas irmãzinhas Olga Chipuca e Manuela Chipuca; Aos meus tios José Cucoiala Calei, Luciano Caquemi Calei, Manuel Horácio “Nelito”, Avelino Leonardo e José Fernando. Á meus avós Sabino e Nawango, Caley e Cassova com eterna saudade.

A todos os que fazem da ciência um motivo para viver.

AGRADECIMENTOS

A realização da presente obra, que é o nosso trabalho visando a obtenção do grau de Doutoramento, apesar de ser nosso particular interesse, foi possível graças a um conjunto de esforços de várias pessoas e entidades que mais abaixo faremos menção.

Assim, meus agradecimentos são antes de tudo e de todos à Deus, todo poderoso e meu criador, por me dar vida e me conceder a soberana oportunidade de concluir este humilde e ao mesmo tempo tão prestigiante grau académico.

Agradeço profundamente o esforço do incansável Doutor Ricardo Martins do Instituto Superior de Ciências Educativas-ISCE de Odivelas, Portugal, por ter criado e implementado com a Universidade de Granada este curso de Doutoramento em Currículo, Professorado e Instituições Educativas.

Um profundo reconhecimento ao Doutor Luís Picado, pelo seu empenho na manutenção da nossa condição de estudantes em Portugal.

A Doutora Maria João Coelho, minha tutora do curso de Mestrado, pela brilhante tutoria com que me brindou e por todo esforço feito si naquela altura, para que eu fosse um dos primeiros estudantes de Benguela a defender a dissertação de Mestrado.

À Doutora Carla Picado pela prontidão na resolução das nossas questões administrativas e pelo vínculo permanente entre nós e o ISCE.

Um reconhecimento especial a equipa de professores da Universidade de Granada, Espanha com realce para os Doutores Manuel Moreno Ortiz, Francisco Hinojo Lucena pelos esforços empreendidos na transmissão de conhecimentos que contribuíram fortemente para a nossa formação académica, científica e profissional.

Ao Doutor Tomás Sola, meu orientador de Tese e ao Doutor Juan Lopes co-orientador, ambos docentes da Universidade de Granada, Espanha, por todo seu empenho nesse sentido, expressamos o nosso mais profundo sentimento de gratidão.

Ao saudoso Mestre Joaquim Domingos Pinheiro, antigo Director Provincial da Educação Ciência e Tecnologia de Benguela, pela abertura demonstrada em autorizar a abertura do curso de mestrado em Benguela, que mais tarde deram espaço ao curso de doutoramento em Granada, Espanha e pela primeira autorização para frequência destes estudos em Angola e no exterior do país, aqui vai o nosso eterno agradecimento.

Um obrigado bem forte ao Dr. Nelson Joaquim da Conceição, então Director Provincial da Educação Ciência e Tecnologia, pelas autorizações subseqüentes para continuação dos nossos estudos de doutoramento no exterior do país.

Ao Dr. Samuel Maleze Quinda, Director Provincial da Educação Ciência e Tecnologia, pela forma simples, franca e aberta como lidou connosco em todos os momentos da nossa formação no exterior do país e não só, aqui vai o profundo sentimento de gratidão.

Ao Mestre Luís António, pela brilhante orientação técnica prestada na prossecução estatística do nosso trabalho de tese, aqui vai o nosso voto de confiança e o nosso reconhecimento pelo imenso sacrifício consentido.

Um voto de agradecimento merecido aos Drs. Domingos Branco e Carlos pelo suporte técnico prestado na tradução para inglês de parte desta obra.

Ao Dr. José Chicanha, um merecido reconhecimento pelo apoio com que me brindou na fase de aplicação dos questionários numa das escolas-alvo.

A Doutora Márcia Vazoller, da Faculdade de Agudos-FAAG do Brasil, por toda visão trazida para nós na senda das pós-graduações e a todos os professores desta instituição.

A todos os colegas de Mestrado, Doutoramento e amigos que, de alguma forma, interagiram connosco nas várias questões surgidas no decorrer dos nossos estudos por Portugal e Espanha, a nossa gratidão.

O nosso reconhecido agradecimento ao grande amigo Avelino Sandele, pela brilhante orientação nos primórdios da nossa carreira estudantil no exterior do país.

Ao Benjamin Lukamba Soito “Beja”, excelente apoio técnico prestado com mestria, deixo o meu reconhecimento profundo.

A todos os irmãos da Igreja Evangélica Congregacional em Angola da congregação de Cassoco-sede com o mais vivo agradecimento.

Aos nossos compadres Regina Teca e Eliezer Teca pela prestimosa ajuda e suporte familiar durante as nossas ausências para o exterior, aqui deixamos todo nosso reconhecimento.

Um abraço fraterno e bem forte a todos nossos estimados compadres e queridos afilhados pelo calor permanente com que nos têm brindado.

Uma gratidão profunda a toda família “Dassala”, em especial os meus amáveis sogros Jaime Dassala e Paulina Eyala pela presença permanente em nossa vida.

Aos casal Tosa e Justo pelo acolhimento aprazível sempre que foi necessário, um agradecimento bem forte.

Ao Thevenin Chipuca, pelo fantástico apoio na trabução para língua inglesa, vai o meu profundo sentimento de gratidão.

Ao Raul Nunda, meu cunhado e afilhado pelo derradeiro apoio no envio desta tese a Espanha, aqui expresso o meu agradecimento eterno.

A toda família “Chipuca” especialmente a Nené, o Luciano, o Argentino, a Flávia e a Marina, por fazerem parte de mim e serem meu berço fraterno, sem o qual eu não seria eu. Para eles... eterna gratidão.

Á Mamy Chipuca e ao Patrocínio Chipuca pela sempre aprazível disponibilidade de acolhimento e pelo inquestionável apoio multifacético. Para eles, aqui deixamos o nosso mais vivo e merecido sentimento de gratidão eterna.

Às minhas adoradas tias Teresa Kosale, Teresa Calei, Domingas Calei e Maria Rafael que cuidaram de mim e muito sofreram enquanto criança. Muito obrigado.

À mana Adelina Patrocínio e ao mano Mingo com eterna gratidão.

Aos nossos queridos filhos, Viviane, Lucivaldo, Luviandra e Elshadai pelo calor, por todo apoio moral que nos concederam e por todo sacrifício consentido enquanto suportaram as nossas ausências decorrentes das nossas deslocções a Portugal e Espanha para estudos e também durante a realização desta tese, endereçamos um aconchego eterno.

A minha queridíssima esposa Lúcia Fernanda Dassala Chipuca, minha companheira de todas as lutas, com quem trilhei e venci mais está batalha, aqui deixamos um agradecimento eterno.

“Os líderes maduros escutam, aprendem e só depois lideram ”

(Maxwell)

SUMMARY

1. INTRODUCTION

Man is a social being. He is doomed to live with others. "Trust has to be the foundation for any kind of relationship. It is on this basis where we have to establish a perfect bond with our employees. "Bernardino (2006). In this coexistence, man is required to organize and be able to manage the activities that are peculiar to him. Of course, only having an optimal organization on the basis of effective leadership and teamwork there will be an excellent administration, since there are procedures and work rules man performs the tasks correctly. According to Novo, Chenicharro and Barradas (2009, p. 13) "leadership is a process that consists of a combination of three elements: the profile of the leader, the profile of the team and the organizational context."

An organization without a leader can lead to failure. For this, it is necessary that in an establishment or organization there is a leader who guides, who leads the team so that there is unity or cohesion and behavior that provokes success in the work to be performed. For Soto and Marras (2002, p. 216) "leadership is a process of influence on others to work enthusiastically to achieve their goals."

A leader is needed in a teaching institution because the school as an organization must be oriented and driven by an individual with qualities and decision-making ability and direction, with the consent of the team, not to work in a personal way, rather collective one. Nowadays in the world of school management, schools need not only good managers, but above all good leaders. According to Cardim (1989, p. 11) "There are still many people who think that there is no own principle in the leadership activity that can be apprehended, thinking that leadership is the exclusive exercise of authority." The way you lead in a teacher training school is not the same as it is in an engineering school, let alone in a medical school or a military school. According to Cardim (1989, p. 11) "In this perspective, there would not be or there would be very little commonality among the leadership exercised for example in a factory, in a farm, in a recreational club or even in government."

In schools like these, many actors intervene with different attitudes and behaviors. In this way, a leader who is able to know well and lead the school to develop and fulfill its objectives is needed. For Chiavenato (2006, pp. 18-19), leadership "is essential in all the functions of the Administration: the administrator must know human nature and know how to lead people, that is to say, to lead."

Nowadays, it is important to address the issue teams or organizations leadership, because society demands an immediate and correct response to the great challenges that occur in everyday life. And only by studying we can understand this phenomenon and take the necessary measures in the attainment of the intended ends.

Costa (1996, p. 87) states that "school was understood as a political system where different clienteles with disparate interests and strategies interact and influence the decision-makers in order to obtain favorable decisions and actions." In Teacher Training Schools, we have a rather complex and consequently attractive panoramic environment for the study that we intend to carry out, for the following reasons:

- A very heterogeneous teaching staff;
- Abysmal differences in terms of academic qualification in many cases;
- Training in non-pedagogical specialties in some cases;
- Differences in terms of social environment of origin;
- Diverse ethnic origins;
- Vision and different personalities;
- Unequal diuturnities;
- Student body often without any vocation for the professorship.

Schools like these, "is full of values, expectations, motivations, conflicts and various purposes" (Guerra, 2002, p. 35). Looking at the set of characteristics above, it constitutes a cocktail that logically proves quite challenging for the leaders as well as the teachers and other users of those schools. Therefore, we decided to study the directive leadership process that takes place in these schools, because we think it is worth researching.

This demands from the leadership of the schools a strong and firm pulse so that it can leverage the institution carrying out all the processes necessary for the schools to advance and fulfill their goals. For Moscovici (1995):

Human groups need competent leaders to survive and fully develop their resources and potentialities. Likewise, social organizations need competent leaders (leaders/ executives / managers) for their survival and the full development of resources and potentialities (p.169).

2. DEVELOPMENT

In elaborating this summary, we wanted to study how the leadership process has been carried out by the headmaster of this school, how he has acted on a day-to-day basis with teachers and other members of the school and in view of different circumstances that the reality has imposed on it, bearing in mind that:

School leadership should be directed towards the establishment of mutual moral bonds between parents, teachers and students, as well as their responsibilities according to the definition given by their shared purposes (Sergiovanni, 2004, p. 120).

It is also our intention to gauge what kind of leadership exists in these schools, and also to know the teachers' point of view about their headmaster's leadership since leaders must "work to make their visions come true and this is dependent on the way how they manage to sell their visions to others." (Sergiovanni, 2004, p. 119). Finally, to suggest, if necessary, a leadership style that is more appropriate for this school because, in this case, there are primary responsibilities for the leader, which according to Sergiovanni (2004, p. 126) are, namely: "sense of purpose, maintenance of harmony, institutionalization of values, motivation, management, empowering, models and supervising "the regular functioning of the institution that he leads, always putting the human being first.

The collected data and information were taken and a their comparison was made in relation to theoretical knowledge about the subject under study. As we know, our research is developed on the basis of a very specific problem of this school that belongs to a very specific follow-up of schools, namely the Teacher Training Schools existing in the municipality of Benguela. The basic methodological assumptions were created to start the research through the elaboration of schemes, grouping by categories, relationship of concepts, formulation of hypotheses so that it was possible to interpret the real contexts. By the nature of our research, this is a case study which, according to Bell (1997, p. 23), is a "global term for a family of research methods that have in common the fact that they deliberately focus on the study of a particular case ". Some important characteristics of this method, according to the same author, are:

- Systematic data collection;
- Relationship between facts and events;
- A planned and methodical study.

Taking into account the subject under study and all its surroundings we consider this to be the most appropriate procedure for the proper conduct of the research and for the achievement of the intended purposes. We adopt eclectic methodologies that, as we know, are multifunctional because they are mixed and offer us a vast field to explore and a varied number of possibilities, opportunities and alternatives. They allow us to collect a very large amount of information. They use the techniques that best suit each purpose, which makes them very common. In this research, we used it namely through observation techniques, document analysis, questionnaires and interviews, paying close attention to assumptions such as the location of the research, the people to be surveyed, actions carried out, attitudes, events, trends and yearnings. This package of techniques is those that can best express the results that are intended to achieve because according to Bodgan and Biklen (1994):

Qualitative research has five important characteristics. The direct source of the data is the natural environment and the researcher is the main instrument; Research is descriptive; The process is more important than the end result; The data are analyzed in an inductive way; Meaning is of vital importance (p. 47).

Teachers of the Future School in Benguela launched its teacher training program in 1997 and till today has graduated more than 800 teachers whose vocation is designed to teach in primary schools in rural and suburban areas. On the other end, the Primary Teaching School began its activities on 2006. Till today has graduated about 600 teachers whose vocation is designed to teach in primary schools.

3. METHODS

In order to carry out our research, we practice an eclectic methodology whose purpose is "to seek to extract as much information as possible from the context of the investigation, proceeding to the crossing of different methodologies, independently of the epistemological assumptions". Sousa (2009, p .33). Thus, the present research, which proposes to address the way in which the director's leadership process occurs in the two Teacher Training Schools in Benguela, is based on a very interactive and concrete plan, with guiding principles for reaching what is intended the following methodological didactic aspects:

3.1. General Objective

To know the director leadership process in force at the Teachers Training Schools in the municipality of Benguela.

3.2. Specific Objectives

- To characterize the performance of the headmasters as leaders of the schools;
- Realize how teachers evaluate the leadership of their schools headmasters in the most diverse field;
- To know what is the schools board's point of view about the school leadership process;
- To identify the type of leadership in force in these Schools;
- Suggest, if necessary, a type of leadership that suits these schools;

3.3. Participants

A research of this nature requires a very serious dedication on the part of the researcher who must have the time and patience to be able to penetrate deep into the facts and understand people better. He must know the research site, observe the contextual reality, have the expertise to analyze and describe the collected data, understand the respondent's thinking trends as well as look at all pre-existing elements that can influence the context and the research. It is also very important to be concerned with perceiving what the respondents think about the topic being studied in a general way because "the purpose is not the value judgment; but rather to understand the world of the subjects and to determine how and by what criteria they judge it "(Bogdan and Biklen, 1994, p. 287).

Population

At the Teachers of the Future School there are 26 teachers and at the Primary Teaching School there are 30 teachers. In total there are 56 teachers and 6 members of the two school boards, which corresponding naturally to 100% of the target population of this research, as is shown at the table below:

SCHOOL	FEMALE	MALE	TOTAL
---------------	---------------	-------------	--------------

Teachers of the Future School	10	16	26
Primary Teaching School	12	18	30
School boards	3	3	6
OVERALL TOTAL	25	37	62

Sample

For our research, we extracted 85% of total teachers. So our sample is 26 teachers from Primary Teaching School and 22 from Teachers Future School to which we added 4 members of the two school boards. It is a significant sample of teachers of these schools. We tried to search for personal opinions that have been processed and judged. We tried to be more comprehensive so that the results of our research could actually express the thinking of the majority.

Let's see the specific distribution of the sample at the table below:

SCHOOLS	FEMALE	MALE	TOTAL
Teachers of the Future School	7	15	22
Primary Teaching School	11	15	26
School boards	1	3	4
OVERALL TOTAL	19	33	52

3.4. Instruments

The search for data and information that are the reason for this research depends to a great extent on the specificity of the subject and on each objective reality being studied. The choice of this or that method to be used in research has to do essentially with the facts and their nature. According to Bell (1997, p. 19) "different styles, traditions or

approaches use equally different methods of collecting information, but there is no approach that automatically preserves or rejects any particular method," which means that despite the particularities, as a starting point, all methods are valid until proven otherwise.

For our investigation, we used two data collection instruments, namely the questionnaire and interview survey.

Questionnaire

We chose the questionnaire survey as a privileged method to collect information from the teachers and achieve our objectives. The questionnaire is delivered by the researcher to the respondent who personally completes it, constituting an advantage because it allows According to Quivy & Campenhoudt (2003, p. 189), "the analysis of a social phenomenon that is thought to be better understood from information on the individuals of the population in question ". It has the advantage of being easy to use. As Ghiglione and Matalon (2005, p. 14) consider "inquiry is a relatively simple technique to apply" and is "practically the only method we can, if necessary, apply on a large scale by choosing individuals."

Marconi & Lakatos (2002) consider the survey as the sum of practices aimed at obtaining information or collecting data on one or several realities. By means of it, the fact finding is searched sequentially. It consists of a set of written questions prepared in a logical manner submitted to the subject and does not need the presence of the inquirer. In our specific case, we made use of the type of semi-structured interview. According to Fick (2005, p. 94) it aims to incorporate more or less open questions in the script. Here it is expected that the respondent responds clearly and freely to these questions.

The use of questionnaires generated data that gave an idea of how the teachers of these schools face the process of leadership. These data are the result of the responses of a large number of individuals to the same questions, so that the researcher can describe them, compare them and relate them, and demonstrate that certain groups have certain characteristics "(Bell, 2003, p. 27).

Our questionnaire consists entirely of closed questions that we consider to be the most indicated since they present a set of advantages to be taken into account, which according to Foddy (2002):

"(a) They allow respondents to answer the same question so that the answers are validly compatible with each other; (b) They produce responses with less variability; (c) They provide respondents with a task of recognition, as opposed to an appeal to memory, and therefore are easier to answer; (d) They produce more easily analyzed, coded and computerized responses "(p.143).

In terms of structure, our questionnaire consists of an introductory note to place the respondent in the purposes of the questionnaire, followed by a part for biographical data collection and a third party to obtain the respondent's professional and academic data. Then there is a set of 70 closed questions related to the research topic, subdivided into 7 groups with 10 questions each. Each of these groups represents a subject which in its entirety conforms to the theme and objectives.

Interview

According to Marconi and Lakatos (2006, pp. 92-97), "the interview is a meeting between two people in order for one to obtain information about a particular subject through a conversation of a professional nature." It is part of the common procedures in social research. They aim at facilitating the process of collecting, diagnosing and treating a phenomenon in the social sphere.

For Carmo & Ferreira (1998, p. 65), "an interview is an intentional conversation, directed by a person with the aim of obtaining information about another one."

With this technique you seek to deepen the understanding on concrete questions that can mean the clarification of facts. There is greater freedom for the interviewee to express himself or for the interviewer to refute the questions aiming at not only greater understanding, but above all allowing the interviewee to externalize everything he knows.

As we know, there are two kinds of interviews: the structured and semi-structured interview. For our research, we opted for the semi-structured that allowed us, as interviewers, to better explore the issues and all the cues found that allowed us to seek the information we intended. As for the structure, our interview has an introductory note to situate the interviewee, followed by a part for extraction of biographical data and another for professional data. There follows a set of 7 questions on the subject that respond to 1 general objective and 5 specific objectives.

3.5. Methodological design and procedure

This descriptive research aims to "describe the characteristics of a given population or phenomenon or the establishment of relations between variables" (Gil, 1999, p. 44). This understanding is also supported by Oliveira, Pereira, & Santiago (2004, p. 27), according to whom "we try to obtain a description of the phenomena or certain characteristics of the populations by analyzing their frequency or variable correlation operations."

It is an essentially qualitative research that is based on a case study to analyze how teachers experience the leadership of the headmaster and how the headmaster proceeds in terms of leadership.

As a descriptive study, the information collected are crucial to understand the correlation between the answers given and facts inherent to the respondents themselves. For this reason we are dedicated to compiling the information resulting from the interaction between the different phenomena investigated.

The work of searching through questionnaires generated data that allowed us to have an idea of how the teachers and the school boards face the leadership process. This resulted from the answers "of a large number of individuals to the same questions, so that the researcher can describe them, compare them, relate them and demonstrate that certain groups have certain characteristics" (Bell, 2003, 27).

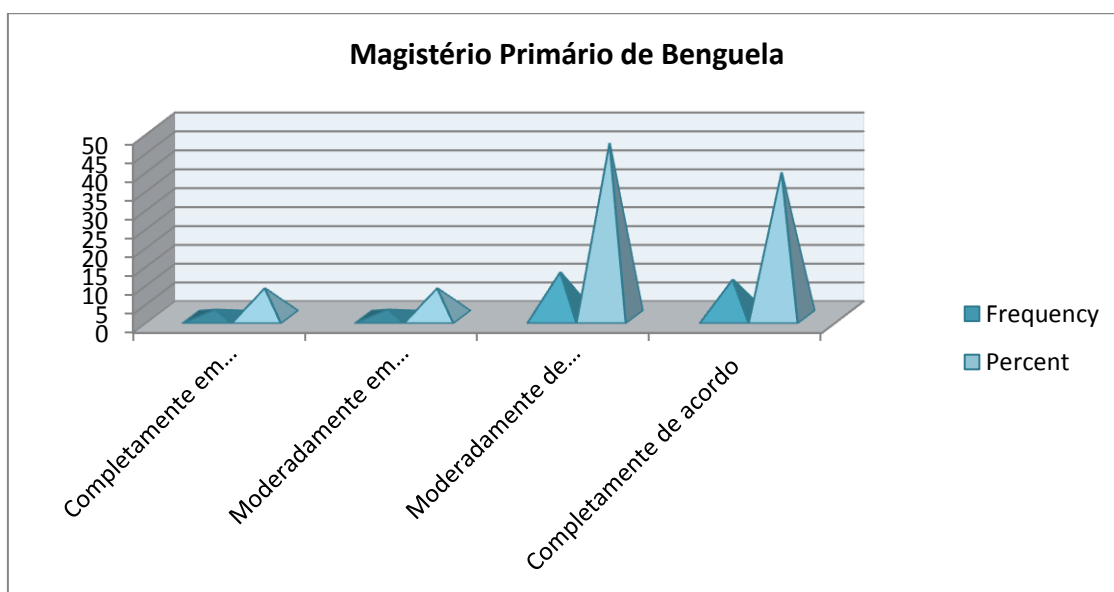
Our methodological course was based on the literature review and searches around the leadership "phenomenon" as well as in the consultation, study and analysis of the support documentation of the management of said school to extract relevant information to better framing the question under study , In the application of questionnaires to the teachers, in the analysis of data that allowed us to describe and interpret the teachers' understanding not only of their leaders, but also of all leadership process itself.

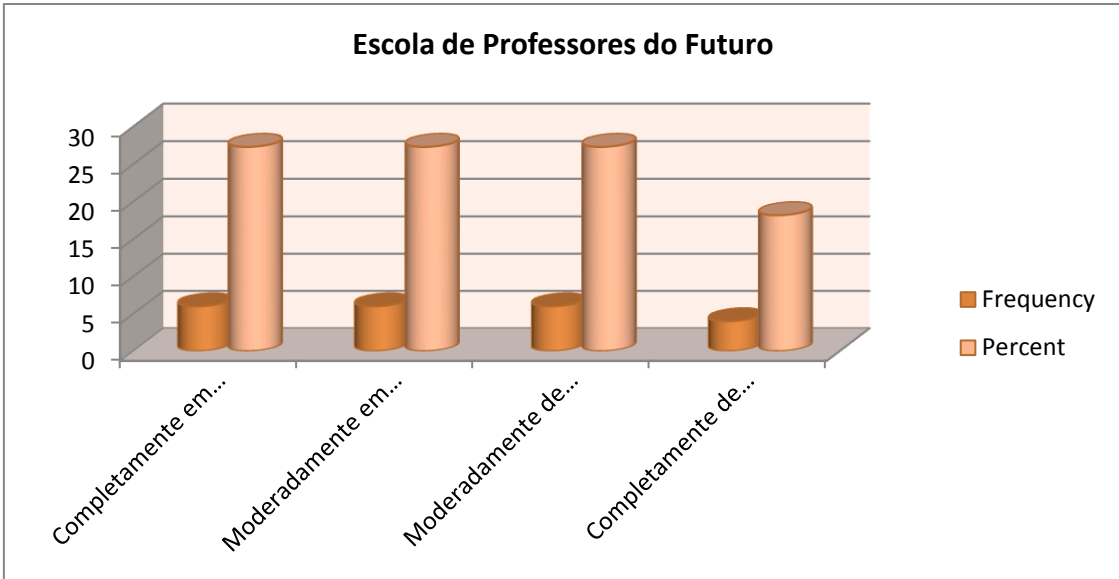
Through bibliographic research we sought theoretical bases to substantiate the essence on which should be based the leadership of an educational institution like this. We looked at a whole range of topics and leadership styles, management aspects and teamwork, we looked at the reality of the school and presented the study methodology that we adopted, the results found and the conclusions we drew from the whole verified reality.

In order to carry out our research, a set of methods and procedures were used to reach the results found. These methods allowed us to act according to the characteristics of our research, as well as to emphasize the methodological aspects of the work. We chose the type of action-research that, according to Marques (2000, p. 82), "it is an expression that designates a type of investigation carried out *in loco*, in order to know a concrete problem located in an immediate situation". The process was controlled step by step, during varying periods of time, through the various instruments such as questionnaire, interview and observation record, so that the ethical object of the study could be translated into modifications, adjustment and change in order to improve the organization and functioning of the school under study. We followed a qualitative approach, which according to Ediciones universidad de Salamanca (2007, p. 29) tries to generalize the reliability and validity of the study through computerized procedures of quantitative data processing. This research is of a descriptive nature, which according to Gonçalves (2005, p. 8), "it reflects the observable and general characteristics that aim to clarify, classify and establish the important properties of persons, groups, communities or any other phenomenon that is submitted the analysis". This time we have the leadership of the Teachers of the Future School, analyzed and exposed taking into account their objective reality and also according to what teachers and members of the school board think.

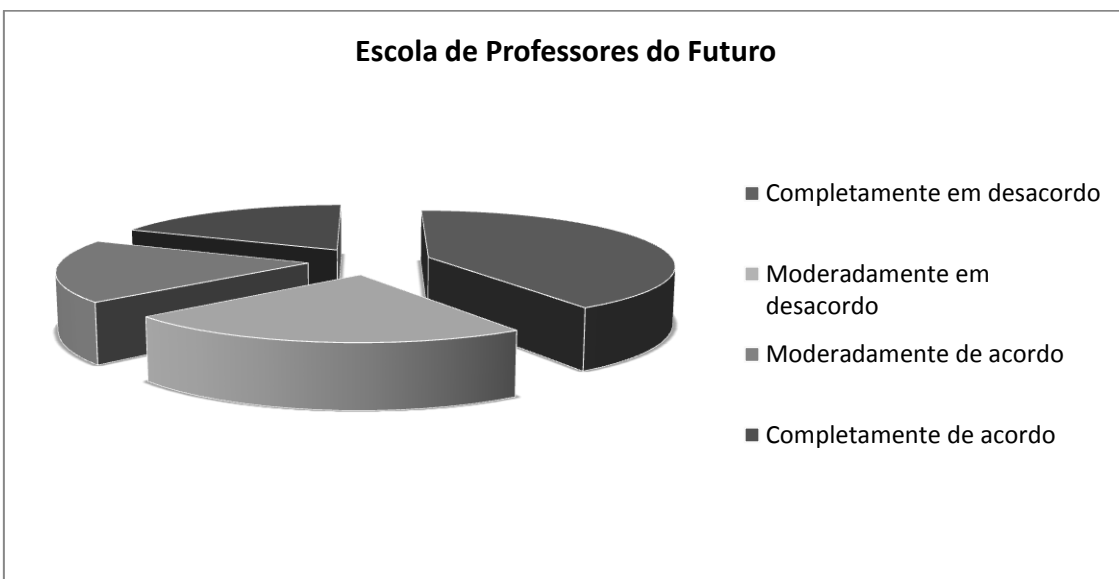
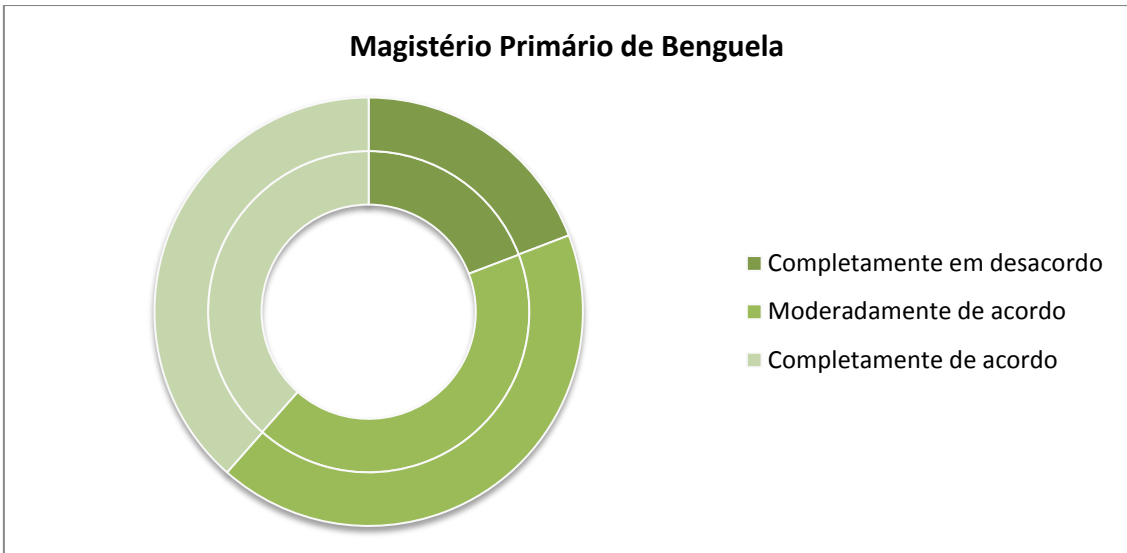
4. APRESENTATION OF THE RESULTS

We select some of the most expressive graphs to sum up the analysis done. Being So:

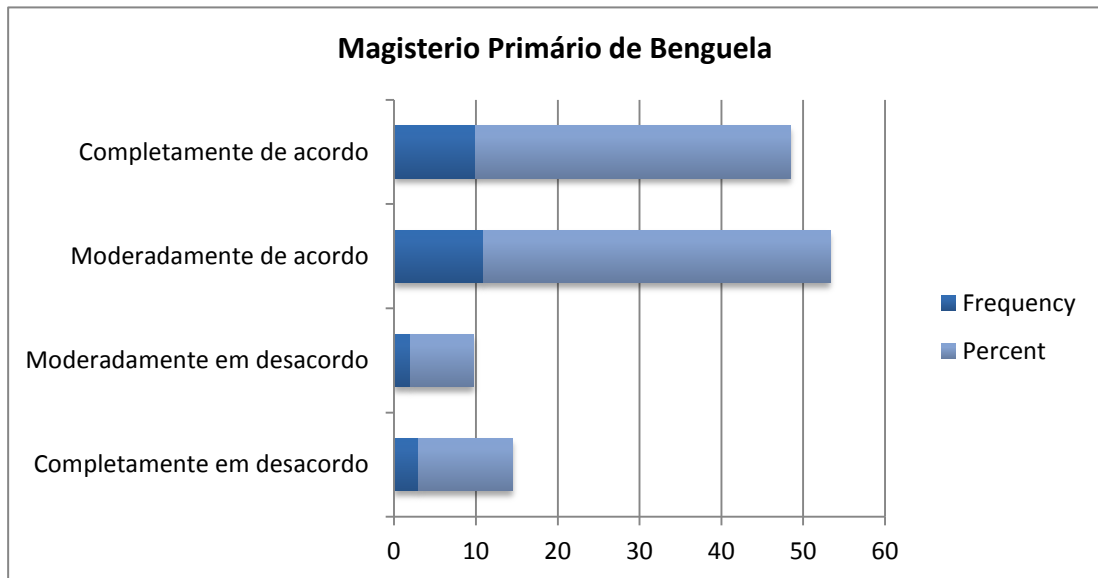


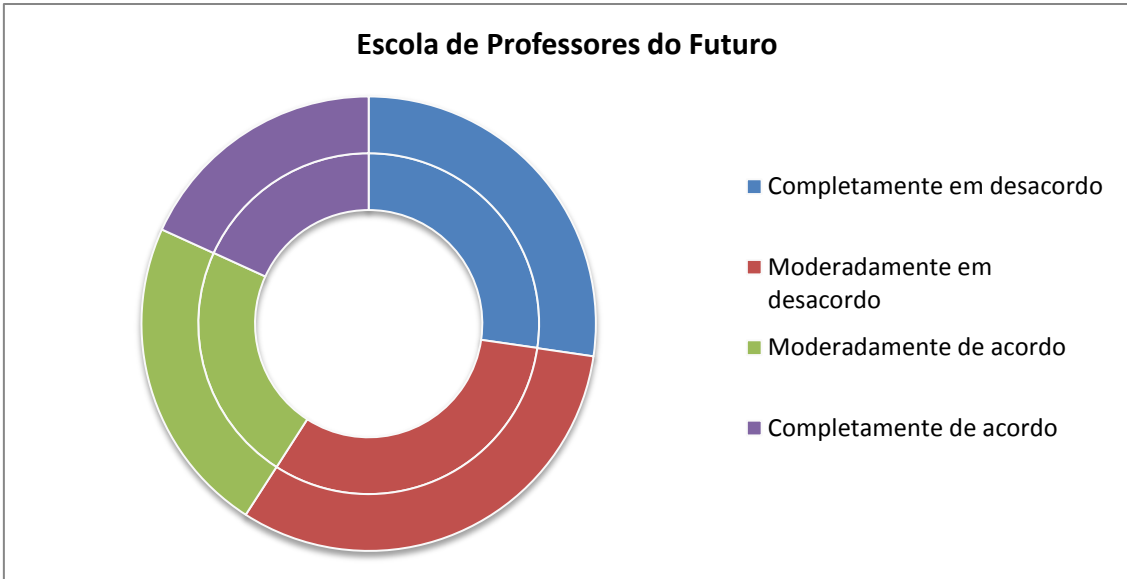


To the majority of the Escola de Professores do Futuro, the headmaster does not have the popularity while at Magistério Primário School he has the sympathy of the majority.

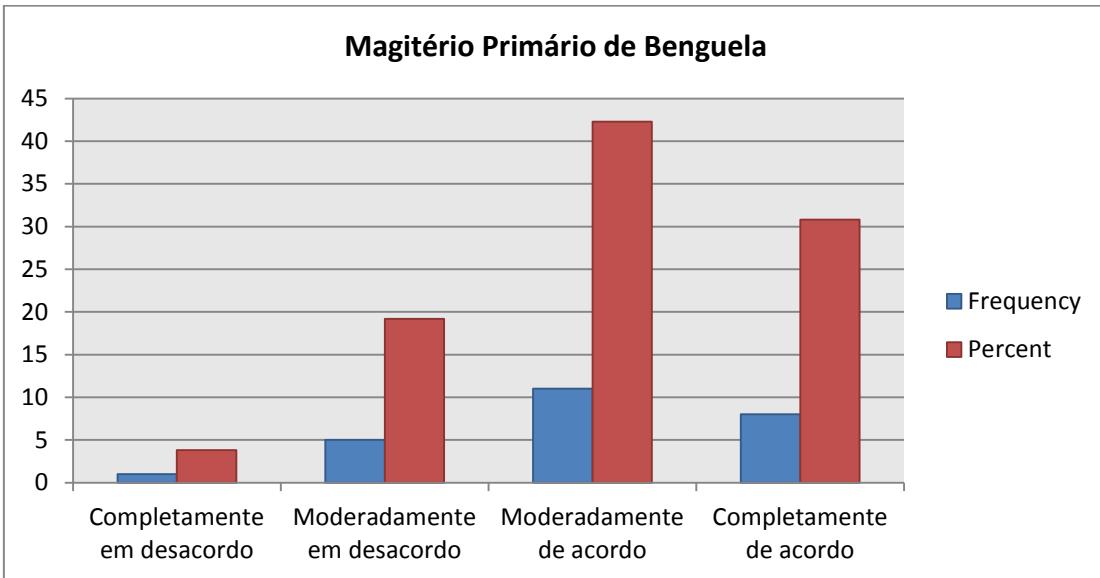


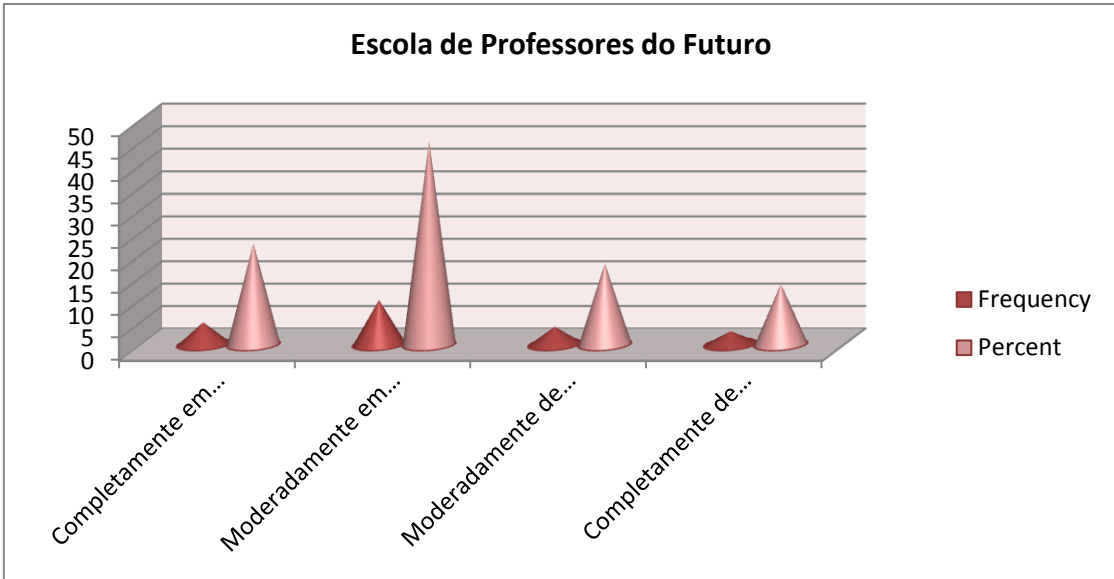
At Magistério Primário School in Benguela the majority of the teachers see the headmaster as model to follow although with caution. Contrary in EPF- Escola de Professores do Futuro, the headmaster is not considered as model.



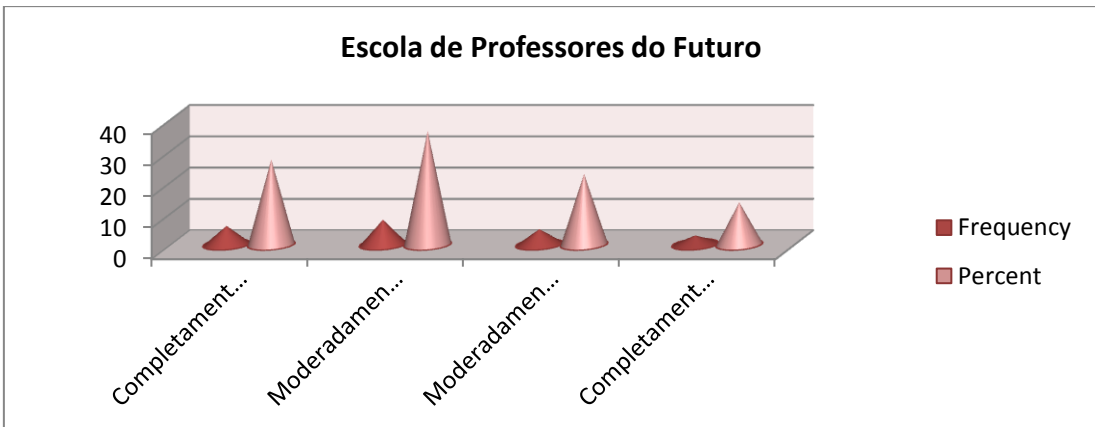
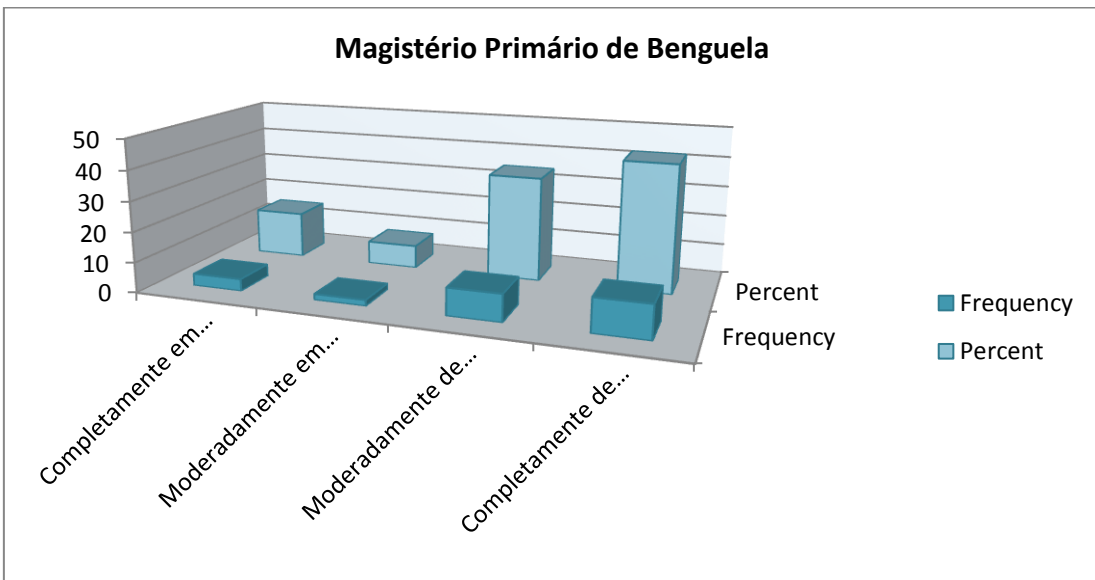


At Magistério Primário School in Benguela the majority of the teachers trust the Headmaster in group activities. So in EPF, the majority disagrees completely with their headmaster.

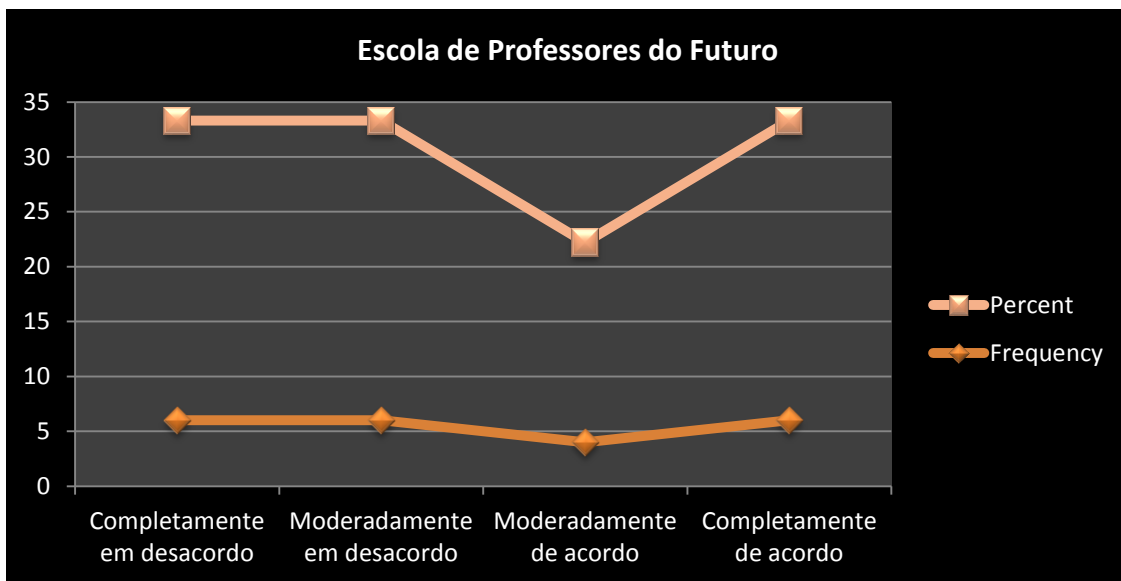
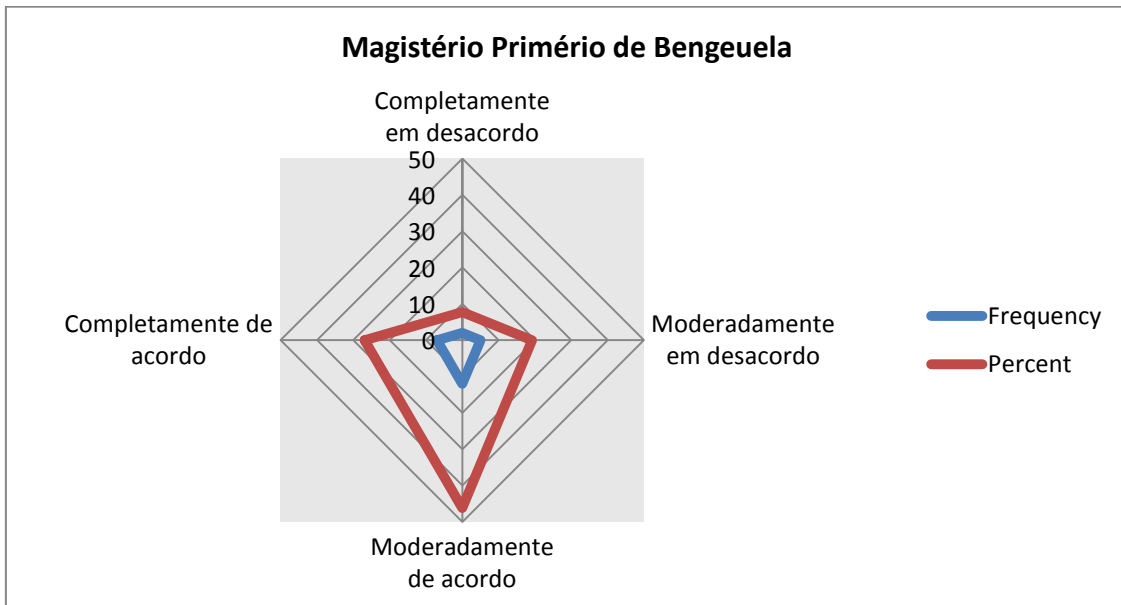




In relation to the administrative and management model in operation at Magistério School in Benguela even though moderately, the majority identify themselves with model in vigor. For Contrary at EPF the majority does not see themselves in the model of administration practiced at that school.



At Magistério Primário School in Benguela the majority consider that the headmaster is the one that has been sacrificing himself for the majority while at EPF they think the contrary.



In what has to do with leadership of school, at Magistério Primário School in Benguela the majority consider appropriate the model implemented, in controversy at EPF the majority does not see it as suitable.

In short at Primary Magistério Primário School the headmaster has complete approval of the great majority. In controversial at EPF the majority does not look with pleasure at the type of leadership implemented at school.

5. DISCUSSION AND CONCLUSIONS

According to Bodgan and Biklen (1994, p. 194), the qualitative researcher in the course of studies often finds quantitative data. The same author also notes that "quantitative data may have conventional uses in qualitative research" and "are often included in qualitative writing in the form of descriptive statistics."

Both schools in study there is more predominance of the male gender than the female one.

Efforts must carry out so that in the future the women should be more represented.

In terms of age, we can realize that in both school the ages go essentially from 25 to 35 years old, and this is very good taken into account the maturity dominant in this age group.

The great majority of the teachers are professional in this field, being a few of them with previous experience working for other institutions not related to the Ministry of Education. It shows that they are professional teachers.

In terms of leadership we realize a positive sign at Magistério Primário School in Benguela comparing with EPF- Escola de Professores do Futuro. We think that, this last school should evidence all the strength to improve and balance the level of leadership.

The teachers from Escola de Professores do Futuro say that, they do not agree with the model of administration of their school, in contrary of the teachers from Magistério School in Benguela. This fact does not contribute in anything for the development of the teachers.

Although the inclusion of all agents can be very benefit for schools and their leaderships, we did not see this tendency with the teachers from Escola de Professores do Futuro, in agreement with the observation made by them. A school must always be a place of inclusion and participation.

Relatively to the headmaster while the leader of the school, we realized that in its generally there is more sympathy from the teachers belonging to Magistério Primário School in Benguela in contrary to the teachers from Escola de Professores do Futuro.

The headmaster from Magistério Primário School in Benguela is considered as a companion and a good mate.

All are unanimous in recognizing the enormous advantages that the use of the information technologies and communication represents for the schools and their leadership as they a good tool for the current leadership process.

We concluded that the style of democratic leadership and participative is the most adequate for each and every school.

LIST OF BIBLIOGRAFICAL REFERENCES

- BELL, J. (1997). *Como realizar um projecto de investigação educativa. Um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação* (1.^a ed.). Lisboa. Gradiva
- BELL, J. (2003). *Como realizar um projecto de investigação*. (2.^a ed). Lisboa, Gradiva.
- BERNARDINHO (2006). *Transformando suor em ouro*. Rio de Janeiro. Sextante.
- BOGDAN, R. BIKLEN, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação; uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto. Porto Editora.
- CARDIM, J. C. (1989). *Técnicas e Comportamentos de Chefia*. Mafra. Elogiara.
- CARMO, H. e FERREIRA, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação – Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa. Universidade Aberta.
- CHIAVENATO, I. (2006). *Administração geral e pública*. (6^a ed.) Rio de Janeiro. Elsevier.
- COSTA, J. A. (1996). *Imagens Organizacionais da Escola*. Porto. Edições ASA.
- EDICIONES UNIVERSIDAD SALAMANCA (2007). *Enseñanza anuario interuniversitario de didáctica*. Salamanca. Ediciones Universidad Salamanca.
- FOODY, W. (2002). *Como Perguntar – Teoria e Prática da construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários*. Oeiras, Celta Editora.
- GIL, A. C. (1999) *Métodos e técnicas de pesquisa Social*. S. Paulo, Editora Atlas S.A.
- GONÇALVES, V. G. (2005). *Metodología de investigação educativa*. ISCED. Benguela - Angola.
- GUERRA, M. A. S. (2002). *Entre bastidores: o lado oculto da organização escolar*. Porto. Edições ASA.
- MARCONI, M. A. e LAKATOS, E. M. (2006). *Técnicas de pesquisa*. (6^aed.) São Paulo. Editora atlas.
- MARQUE, R. (2000). *Dicionário Breve de Pedagogia*. Lisboa. Editora Presença.
- MOSCOVICI, F. (1995) *Desenvolvimento Interpessoal*. Rio de Janeiro. José Olympio.

NOVO, D. V. Chenicharro, E. A. A. e Barradas, M. S. S. (2009). *Liderança de Equipas*. Rio de Janeiro. FGV.

OLIVEIRA, L. PEREIRA, A. M. S. & SANTIAGO, R. (2004). *Investigação em Educação – Abordagens Conceptuais e Práticas*. Porto. Porto Editora.

SERGIOVANNI, T. J. (2004). *Novos caminhos para a liderança escolar*. Porto. ASA Editores.

SOUSA, A. B. (2009). *Investigação em Educação*. Lisboa. Livros Horizonte.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	38
PRIMEIRA PARTE: MARCO TEÓRICO	43
ABORDAGEM GERAL	43
Alguns Conceitos Básicos Segundo Alguns Autores.	43
I CAPÍTULO: ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR	45
1.1.- Abordagem Geral Sobre Administração e Gestão Escolar.....	46
1.2-Tarefas da Gestão Escolar	50
1.3- Gestão de Recursos Humanos Numa Escola.....	52
II CAPÍTULO: LIDERANÇA	54
2.1-Abordagem geral	55
2.2-Estilos de Liderança.....	57
2.3-A Liderança vista como Processo.....	59
2.4.- Liderança e trabalho de equipa	64
2.5.- Novos Paradigmas de Liderança	70
2.6-Modelo de Liderança Transaccional.....	73
2.7-Modelo de Liderança Transformacional.....	75
2.8.- Comunicação e Informação no Âmbito da Liderança	76
2.9-Liderança e Competência	81
2.10-. LIDERANÇA versus GESTÃO	83
2.10.1.- Liderar ou Chefiar	83
2.11.- LIDERANÇA versus GESTÃO	86
2.11.1-Diferenças entre gestão e liderança segundo alguns autores	86

2.11.2-Semelhanças entre gestão e liderança segundo alguns autores	92
III CAPÍTULO: LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS	94
3.1-Abordagem geral	95
3.2-Liderança Escolar	95
3.3.- Escolas com novo conceito de liderança – Liderança transformacional nas escolas	100
3.4-Liderança e o Processo de Formação nas Escolas de Formação de Professores	105
3.5-Liderança de talentos nas organizações educativas	113
3.6-Liderança como factor de humanização nas organizações educativas	117
3.7-O Processo Decisório na Liderança de Escolas e Instituições Educativas	121
3.8-A Supervisão como garante de uma liderança mais efectiva	132
3.9- As Tecnologias de Informação e Comunicação no Âmbito da Liderança das Organizações Educativas	137
3.10-Reforma Educativa em Angola.....	144
3.10.1- A Reforma Educativa como factor de mudanças na Liderança das Organizações Educativas em Angola.	145
3.10.2- - A Reforma Educativa como factor de mudança nas Escolas de Formação de Professores em Benguela.....	145
2.11-Resultados da Avaliação do Processo de Reforma Educativa nas Escolas de Formação de professores em Angola	147
SEGUNDA PARTE: DESENHO EMPIRICO	149
IV CAPÍTULO: ANTECEDENTES HISTÓRICOS E CONTEXTO GERAL DAS ESCOLAS DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM BENGUELA.	149
4.1-Abordagem Geral	150
4.2-Magistério Primário de Benguela-MPB: Caracterização Geral do Contexto.....	150
4.2.1-Situação Geográfica.....	150

4.2.2-Resenha Social e Histórica	150
4.2.3.- Estrutura Física	152
4.2.4- Organização e Funcionamento	152
4.2.4.1.- Planos de Estudo.....	154
4.2.4.2- Especialidades	159
4.2.4.3- Currículos	159
4.2.4.4.- Perspectivas quanto ao perfil de saída dos alunos.....	160
4.2.5. - Objectivos Estratégicos	162
4.3.- Contexto Geral da Escola de Professores do Futuro – EPF	163
4.3.1.- Situação Geográfica.....	163
4.3.2.- Contexto Social e Histórico	163
4.3.3.- Estrutura física.....	165
4.3.4.- Organização e funcionamento	166
4.3.5.- Planos de Estudo.....	168
4.3.5.1.- Especialidades	169
4.3.5.2.- Currículos	170
4.3.5.3.- Perspectivas quanto ao perfil de saída dos alunos.....	171
4.3.6. - Objectivos Estratégicos	171
V CAPITULO: DESENHO E METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....	173
5.1.- Abordagem Geral	174
5.2-Metodologias	174
5.3- Justificação da Investigação	174
5.4.- Descrição do Problema de Investigação.....	175
5.4.1.- Objecto de Investigação.....	175
5.4.2.- Objectivos da Investigação.....	175

5.4.2.1-Objectivo Geral.....	176
5.4.2.2- Objectivo Específico.....	176
5.4.3.- Perguntas de Investigação.	176
5.5- Campo de acção.....	176
5.6- Participantes: População e Amostra	176
5.7.-Caracterização da Amostra.....	178
5.8-MAGISTÉRIO PRIMÁRIO DE BENGUELA	178
5.9-ESCOLA DE PROFESSORES DO FUTURO	182
5.10- Instrumentos de Recolha de Dados	186
5.11-Questionário.....	186
5.12-Entrevista	188
5.13- Desenho metodológico e procedimentos	189
5.14- Análise dos Questionários e Entrevistas.....	190
VI CAPÍTULO: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	192
6.1- Apresentação e Análise dos Resultados	193
6.2-MAGISTÉRIO PRIMÁRIO DE BENGUELA	193
6.3-ESCOLA DE PROFESSORES DO FUTURO	211
6.4.- Discussão dos Resultados.....	229
6.5-Análise dos resultados das entrevistas dirigidas aos membros das direcções das duas escolas de formação de professores de Benguela: Categorização das Entrevistas.....	241
6.6.- Triangulação dos resultados obtidos por questionário a professore e entrevista a membros das direcções das escolas de formação de professores em Benguela.	246
CONCLUSÕES	248
Sugestões.....	252
Futuras Linhas de Investigação.....	253

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	255
WEBGRAFIA.....	261
LEGISLAÇÃO	262
APÊNDICES.....	263
ANEXOS	272

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1- Género dos Professores	179
Gráfico 2- Idade dos Professores.....	179
Gráfico 3- Tempo de Serviço Total dos Professores.....	180
Gráfico 4- Tempo de Serviço dos professores no MPB	180
Gráfico 5- Habilitações Académicas dos Professores	181
Gráfico 6- Área de Formação Académica dos Professores	181
Gráfico 7- Género dos Professores	182
Gráfico 8- Idade do Professores	182
Gráfico 9- Tempo de Serviço Total dos Professores.....	183
Gráfico 10- Tempo de Serviço dos Professores na EPF.....	184
Gráfico 11- Habilitações Académicas dos Professores	184
Gráfico 12- Área de Formação Académica dos Professores	185
Gráfico 13- O Director se Agrada em Organizar Actividades Novas	193
Gráfico 14- É Capaz de Programar Discussões Sobre Temas de Actualidade.....	194
Gráfico 15- O Director Sacrifica-se Pela Maioria	195
Gráfico 16- O Director Nunca Toma Decisões que Afectam a Maioria de Forma Unilateral	195
Gráfico 17- O Director se Agrada em Dirigir Actividades de Grupo	196
Gráfico 18- O Director dá Sugestões a Seus Companheiros de Equipa.....	197
Gráfico 19- O Director Goza de Popularidade Entre o Colectivo de Professores.....	197
Gráfico 20- É Considerado Pelos seus Companheiros Como Um Modelo a Seguir....	198
Gráfico 21- O Colectivo da Escola Confia no Director Para Dirimir Seus Problemas	199
Gráfico 22- O Colectivo Confia no Director Como Chefe nas Actividades de Grupo	199
Gráfico 23- Identifico-me Com o Modelo de Administração e Gestão Desta Escola..	200
Gráfico 24- Considero Que o Tipo de Liderança Implementado é o Mais Adequado .	201
Gráfico 25- O Director Leva a Cabo Uma Gestão Participativa	201
Gráfico 26- A Colaboração Entre Professores e Direcção é Um Hábito.....	202
Gráfico 27- A Direcção da Escola Está Sempre Aberta a Opiniões.....	202
Gráfico 28- Nesta Escola a Informação Flui Livremente.....	203
Gráfico 29- Nesta Escola se Enfatiza a Importância do Sentido de Missão Colectiva"	203
Gráfico 30- A Escola Se Preocupa Com As Motivações Pessoais e Sociais	204

Gráfico 31- Esta Escola é Um Espaço Onde Se Exercitam Os Direitos Consagrados Na Lei.....	204
Gráfico 32- Tenho Inteira Liberdade De Expressar As Minhas Opiniões	205
Gráfico 33- A Inclusão De Todos Os Agentes Reflectem Uma Boa Liderança	206
Gráfico 34- As Sugestões Dos Professores São Tidas Em Conta Pela Direcção	206
Gráfico 35- Os Membros Da Liderança São De Comunicação Fácil.....	207
Gráfico 36- O Líder de Uma Escola Deve Ser Franco Aberto e Comunicativo	207
Gráfico 37- Nesta Escola Há Uma Rotina De Trabalho Em Equipa.....	208
Gráfico 38- A Administração e Gestão Escolar é Mais Eficaz Quando Usa TIC	209
Gráfico 39- O Líder de Uma Organização Educativa Deve Ter Domínio Das TIC	209
Gráfico 40- As TIC Facilitam a Acção De Ajuda e Controlo Por Parte Da Liderança	210
Gráfico 41- O Director Faz Uso Regular Das TIC Nas Suas Actividades Diárias	210
Gráfico 42- Se Agrada em Organizar Actividades Novas.....	211
Gráfico 43- É Capaz de Programar Discussões Sobre Temas da Actualidade.....	212
Gráfico 44- Sacrifica-se Pela Maioria	212
Gráfico 45- Nunca Toma Decisões que Afectam a maioria Unilateralmente	213
Gráfico 46- O Director se Agrada em Dirigir Actividades de Grupo	213
Gráfico 47- O Director Dá Sugestões a Seus Companheiros	214
Gráfico 48- Goza de Popularidade entre os Professores	215
Gráfico 49- É Considerado Pelos seus Companheiros Como um Modelo a Seguir.....	215
Gráfico 50- O Colectivo da Escola Confia no Director Para Dirimir Seus Problemas	216
Gráfico 51- O Colectivo Confia no Director Como Chefe na Actividades de Grupo..	217
Gráfico 52- Identifico-me com o Modelo de Administração e Gestão Desta Escola ..	217
Gráfico 53- Considero que o Tipo de Liderança Implementado é o Mais Adequado..	218
Gráfico 54- O Director Leva a Cabo Uma Gestão Participativa	219
Gráfico 55- A Colaboração Entre Professores e Direcção é Um Hábito.....	219
Gráfico 56- A Direcção da Escola Está Sempre Aberta a Opiniões.....	220
Gráfico 57- Nesta Escola a Informação Flui Livremente.....	220
Gráfico 58- Nesta Escola se Enfatiza a Importancia do Sentido de Missão Colectiva	221
Gráfico 59- A Escola Se Preocupa Com as Motivações Pessoais e Sociais	222
Gráfico 60- Esta Escola é Um Espaço Onde Se Exercitam Os Direitos Consagrados Na Lei.....	222
Gráfico 61- Tenho Inteira Liberdade De Expressar As Minhas Opiniões	223

Gráfico 62- A Inclusão De Todos Os Agentes Reflectem Uma Boa Liderança	224
Gráfico 63- As Sugestões Dos Professores São Tidas Em Conta Pela Direcção	224
Gráfico 64- Os Membros Da Liderança São De Comunicação Fácil.....	225
Gráfico 65- O Líder De Uma Escola Deve Ser Franco Aberto e Comunicativo.....	226
Gráfico 66- Nesta Escola Há Uma Rotina De Trabalho Em Equipa.....	226
Gráfico 67- A Administração e Gestão Escolar é Mais Eficaz Quando Usa TIC	227
Gráfico 68- O Líder de Uma Organização Educativa Deve Ter Domínio Das TIC	228
Gráfico 69- As TIC Facilitam a Acção De Ajuda e Controlo Por Parte Da Lideranç..	228
Gráfico 70- O Director Faz Uso Regular Das TIC Nas Suas Actividades Diárias	229

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Responsabilidades da gestão Escolas	49
Tabela 2: Comparação de Líderes vs Seguidores	56
Tabela 3: Tipos de desafios versus tipo de equipa segundo Maxwell.....	66
Tabela 4: Antigo e do novo paradigma de liderança segundo Cavalcanti.....	71
Tabela 5: A mudança de paradigma gestão-liderança segundo Whitaker.....	72
Tabela 6: Quadro comparativo entre líderes e Gestores segundo Kets de Vries.....	88
Tabela 7: Diferença entre líder e gestor de Zaleznik.....	89
Tabela 8: Diferenças entre Gestores e Líderes segundo Carapeto e Fonseca.	91
Tabela 9: Quadro comparativo entre gestores e líderes de acordo com Pereira.....	92
Tabela 10: Grelha de estilos de liderança escolar segundo Leithwood.....	97
Tabela 11: Abordagem teórico-conceptuais da liderança segundo Costa	99
Tabela 12: Síntese da liderança transformacional segundo Leithwood	105
Tabela 13: Quadro de observações do líder segundo Carapeto e Fonseca	136
Tabela 14: Distribuição de alunos do Magistério Primário por classes	153
Tabela 15: Plano Curricular do Magistério Primário	159
Tabela 16: Distribuição de alunos da Escola de Professores do Futuro por classes	168
Tabela 17: Plano Curricular da Escola de Professores do Futuro	170
Tabela 18: População.....	177
Tabela 19: Amostra	178
Tabela 20: Categorização 1	242
Tabela 21: Categorização 2	243
Tabela 22: Categorização 3	244
Tabela 23: categorização 4	244
Tabela 24: Categorização 5	245
Tabela 25: Triangulação dos resultados dos questionários e das entrevistas	246

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Relação entre Poder-Influência-Autoridade.....	60
Figura 2: Liderança como processo segundo Novo, Chenicharro e Barradas.....	63
Figura 3: Cultura organizacional segundo Gonçalves.....	68
Figura 4: Modelo transformacional de liderança segundo Bento & Caseiro	74
Figura 5: Elementos básicos do processo de comunicação.	77
Figura 6: Competência segundo Novo, Chenicharro e barradas	83
Figura 7: Características da liderança e chefia	84
Figura 8: Ligação entre os papéis de líder e de gestor segundo Cascão e Neves.....	93
Figura 9: Integração proporcionada pelas TIC segundo a SOS-Angola	144

INTRODUÇÃO

As escolas de formação de professores de Benguela, são um seguimento específico de instituições que têm por finalidade formar professores que fazem tanta falta ao país. Neste nosso estudo optamos por estudar o Magistério Primário de Benguela e a Escola de Professores do Futuro.

Vamos nos debruçar sobre a liderança do director nestas escola, por um lado para saber como acontece de facto esta liderança e por outro como forma de contribuir para melhoria deste aspecto nas referidas escolas.

O nosso estudo tem como tema, **Liderança do director nas escolas de formação de professores de Benguela: Magistério Primário de Benguela e Escola de Professores do Futuro**. Com caracter comparativo, é uma pesquisa descritiva com uma abordagem essencialmente qualitativa com algum recurso as metodologias quantitativas no processamento dos dados e clarificação de ideias. Vamos buscar e expor a realidade dos factos para extrairmos delas, juízo de valor quer pela pertinência do tema assim como pelo desejo que temos em contribuir de alguma forma na melhoria e na consolidação deste aspecto tão crucial nas instituições educativas angolanas nos dias de hoje.

Cascão e Neves (2001, p. 27) afirmam que “embora a pesquisa sistemática sobre liderança seja produto do século XX, o interesse em identificar as qualidades que tornam os líderes eficazes é quase tão antiga como a história do homem”. Portanto, desde que o homem se conhece como tal, passou a viver em sociedade e a liderança no seu seio passou a ser um imperativo. É uma particularidade que viria guiar parte da sua vida enquanto ser dominante deste planeta. O espirito gregário que o move, impõe que organize e seja capaz de gerir as actividades que lhe são acometidas porque “quanto maior o desafio, mais elevada a necessidade de trabalhar em equipa” Maxwell (2010, p. 34). Com certeza, só havendo uma óptima organização com base numa liderança eficiente e excelente trabalho de equipa é possível a coabitação pacífica e perfeita buscando incessantemente o bem colectivo e não individual.

Na sociedade necessita-se de uma organização excelente e permanente, baseada em procedimentos, princípios e regras de trabalho para que o homem realize as tarefas de forma correcta e alcance o bem comum que o mundo tanto presa. “Os líderes

inovam, centram-se nas pessoas, inspiram confiança, desafiam o poder, têm visão a longo prazo, implicam as pessoas, integram informação” (Vicente, 2004, p. 143). Portanto, uma organização, sem líder pode desembocar em desaire. Para tal, é necessário que a organização tenha um líder que guia, que conduz a equipa para que, na base da unidade e coesão alcancem o sucesso.

Um líder, o trabalho de equipa e todos processos e procedimentos de liderança são necessários para que qualquer tipo de organização produza com eficácia. “O trabalho de equipa requer que o esforço de todos flua numa só direcção” (Maxwell 2010, p. 23).

Um líder é necessário numa instituição escolar, porque a escola como organização deve ser orientada ou conduzida por um indivíduo com qualidades, capacidade de decisão e direcção, manifestas por um conjunto de competências, habilidades e atitudes capazes de influenciar positivamente os que estão em torno de si, não trabalhando de forma pessoal, mais colectiva e espontânea. De acordo com Cascão, e Neves (2001, p. 41) “o líder deve ser versátil, capaz de definir objectivos concretos para cada elemento”. Uma escola é um espaço multidisciplinar onde entram em jogo diferentes factores e intervêm muitas pessoas com atitudes e comportamentos variados. Logo há toda necessidade de um líder que possa conduzir a escola com sabedoria e com responsabilidade desenvolver as tarefas necessárias e alcançar os objectivos.

Nos dias de hoje, é importante abordar a questão líder, liderança de equipas e das organizações, porque a sociedade exige uma resposta imediata e acertada aos grandes desafios que ocorrem no dia-a-dia. Só desta maneira se poder perceber este fenómeno e providenciar o alcance dos fins pretendidos.

Nas escolas para formação de professores, temos um ambiente panorâmico atractivo que estimula um estudo desta natureza porque temos um quadro de pessoal docente e discente bastante heterogéneo sob vários pontos de vista: Diferenças em termos de formação académica, diferenças em termos de bases sociais de cada indivíduo, origens étnicas diversificadas, visão e personalidades diferentes, diurnidades díspares, entre outros factos.

Uma vez que pretendemos fazer o estudo sobre a liderança do director nestas escolas, não só para se saber como se processa a liderança e qual é o tipo de liderança vigente, mas também para podermos contribuir com sugestões a respeito do assunto.

Assim, o presente trabalho consubstancia-se num estudo comparativo nas mais variadas vertentes, buscando ideias dos professores e dos membros da direcção das escolas, estabelecer comparações e emitir o nosso ponto de vista sobre algumas questões pertinentes que conformam a liderança do director em cada uma das duas escolas para formação de professores existentes no município de Benguela, nomeadamente:

- Escola de Professores do Futuro, conhecida pela sigla “EPF” designada para formação de professores especializados para ensinar no meio rural.
- Magistério Primário de Benguela, conhecido pela sigla “MPB” designado para formação de professores especializado para o ensino primário.

Pretendemos de forma exploratória e descritiva por meio de uma busca profunda apresentar o que foi possível colher e argumentar sobre os mesmos. Para o efeito, recorreu-se as seguintes fontes:

- Conhecimentos de cultura geral que possui enquanto professor;
- Constatções na qualidade de quadro do Ministério da educação há quase trinta anos;
- Conceitos e postulados de eminentes autores e estudiosos em torno do tema;
- Dados recolhidos através de questionários á professores e entrevistas realizadas aos responsáveis das escolas em estudo;
- Pesquisa bibliográfica feita através da leitura, análise e exploração de diferentes obras literárias, dissertações, legislação e outras publicações;
- Webgrafia.

Embora nem toda fonte consultada serviu directamente de base para argumentar cientificamente esta obra, ainda assim, constituíram fonte de inspiração para que pudéssemos reflectir e criar ideias novas com as quais enriquecemos esta tese.

Uma etapa a realçar nesta pesquisa foi a triangulação entre os dados qualitativos e quantitativos encontrados, como processo importante por meio do qual se esgrimiram os resultados encontrados para averiguar pontos de convergência ou de divergências e comprovar a solidez da pesquisa.

No fim desta obra, apresentamos as nossas conclusões como resultado das pesquisas efectuadas. Para ajudar as Escolas de Formação de Professores do município de Benguela a melhorar lá onde for preciso elaboramos e apresentamos também algumas propostas para que sirvam de encorajamento a estas escolas para a mudança.

A presente obra desdobra-se em dois campos: A Primeira Parte que é o Marco Teórico e a Segunda, a Parte Empírica.

A **Primeira Parte** da nossa pesquisa corresponde ao **Marco Teórico** no onde fazemos toda uma busca e exploração de matéria diversa com base na revisão de literatura buscando conceitos, teorias e muitas outras ideias sobre a Administração e Gestão Escolar, Liderança, Gestão, as Tecnologias de Informação e Comunicação na liderança de Instituições Educativas assim como a Reforma Educativa em Angola. Estes itens nos ajudaram a enquadrar melhor o nosso tema e também ajudar a dar resposta a muitas questões fundamentais da nossa pesquisa. O Marco Teórico está constituído por cinco capítulos.

No **Capítulo I**, abordamos a Administração e Gestão Escolar, trazendo os distintos aspecto que a conformam de uma forma geral e de forma particular dentro de uma escola ou instituição educativa. Olhamos também para os seus alcances, para o papel dos distintos elementos e órgãos afins.

No **Capítulo II**, sobre a liderança no geral, apresentamos os conceitos ligados ao tema liderança, de acordo com as diferentes abordagens sobre o assunto. Apontamos semelhanças e diferenças entre eles não deixando contextualiza-los no espaço e no tempo.

No **Capítulo III**, nos debruçamos sobre a liderança especificamente nas instituições educativas e todo um conjunto de realidades ligados a ela. Apresentamos também alguns quadros comparativos, nos debruçamos sobre as competências outras exigências da liderança do director. Falamos ainda sobre o processo de Liderança e Comunicação, onde evidenciamos a complementariedade entre ambas, expusemos o lugar das Tecnologias de Informação e Comunicação na liderança de Instituições Educativas assim como o uso específico das mesmas nas Escolas de Formação de Professores. Apresentamos Reforma Educativa em Angola, debruçando-nos sobre a sua essência, seus objectivos e resultados até ao presente momento. Olhamos também para a

influência da reforma na liderança de Instituições Educativas e em particular nas Escolas de Formação de Professores.

A **Segunda Parte** desta obra corresponde ao **Desenho Empírico** onde apresentamos as nossas opções metodológicas, a pertinência do tema, o contexto da investigação a justificação da problemática e os objectivos. Procedemos ainda a busca e análise das informações e apresentamos os resultados a discussão e as conclusões da pesquisa. Está constituída por quatro capítulos.

No Capítulo IV, expusemos o contexto das escolas em que se realiza a pesquisa, nomeadamente o Magistério Primário de Benguela e Escola de Professores do Futuro em Benguela. Destacamos aqui as particularidades de cada escola, a sua génese, a sua actualidade, o seu processo de trabalho, currículo, perfil de saída e outras perspectivas concretas que nos permitem ter um conhecimento o mais real possível dos espaços de pesquisa.

No Capítulo V, apresentamos o Desenho da Investigação, onde adoptamos a nossa estratégia de pesquisa baseada numa pesquisa essencialmente qualitativa, definimos a abrangência e as etapas da investigação, o alvo, objectivos, métodos, instrumentos e técnicas para recolha de dados.

No Capítulo VI, sobre Apresentação, e Discussão Resultados, procuramos dar a conhecer os resultados da pesquisa empírica, procedemos a análise comparativa entre as respostas e procedmos também a triangulação dos dados e a categorização das entrevistas. Um dos últimos aspectos são as principais conclusões que expressão o nosso juízo de valor do processo de pesquisa levado a cabo nestas escolas. Não nos esquecemos das referências bibliográficas como sustentáculo dos aspectos teóricos e metodológicos estudados nesta obra.

PRIMEIRA PARTE: MARCO TEÓRICO

ABORDAGEM GERAL

Nesta parte do nosso trabalho, procedemos a abordagem de conceitos e outras matérias relativas ao processo de liderança. Olhamos também para a gestão escolar que para nós, constitui um campo muito ligado a liderança. Nos baseamos no que vêm sendo publicado por vários autores e outras matérias afins. A liderança aparece como elemento intrínseco a equipas e as organizações, como garante da prossecução de um conjunto de actividades onde as pessoas são o foco. O seu envolvimento consciente e voluntário se concretiza pela forma participativa como a liderança se processa permitindo o alcance de resultados com os quais todos se identificam. Por seu turno, consideramos que a gestão como conjunto de procedimentos baseados em regras, princípios e leis que devem ser rigorosamente seguidos, constitui também um campo muito interessante o qual vale a pena pesquisar. Assim, embora o foco deste trabalho de investigação seja a liderança, achamos coerente abordar também a gestão pelo facto de geralmente aparecerem num mesmo plano de consideração nas equipas e nas organizações e também pelos acesos debates comparativas que têm surgido em torno de ambas. Trataremos cada uma delas em separado e também tomá-las-emos num mesmo plano para comparações.

Alguns Conceitos Básicos Segundo Alguns Autores.

Cascão e Neves (2001, p. 29) definem a liderança como “o processo através do qual um individuo influencia outros membros de uma organização, com vista ao alcance de objectivos grupais ou organizacionais previamente definidos”.

Para Afonso (2009, p. 63) “A liderança é a capacidade de um individuo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso da organização de que são membros”.

“A liderança pode ser vista como processo de influenciar as actividades de um grupo organizado nos seus esforços para atingir determinados objectivos” (Bryman, A. 1996, p. 276).

Segundo Chiavenato (2004, p. 446) "A liderança é, de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes".

Estanqueiro (1992, p. 95) refere que "liderança é o processo de influenciar pessoas, para que realizem uma tarefa ou atinjam um objectivo, em determinada situação".

Sergiovanni (2004, p. 124) define "liderança como um processo de levar a um grupo a agir de acordo com os objectivos do líder ou propósitos partilhados".

Stoner (1999, p. 344) considera que "liderança é o processo de dirigir e influenciar as actividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo".

Para Carapeto e Fonseca (2006, p. 81) "a liderança é um processo de influências sobre os outros no sentido de estes realizarem tudo o que o líder pretende".

"Liderança é o processo de influenciar os outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a actuar no sentido da prossecução dos objectivos do grupo" (Teixeira, 2002, p. 139).

De acordo com Bennis e Nanus (2003, p. 38) "Liderar consubstancia-se em guiar, orientar e exercer influência. Ao contrário, gerir consubstancia-se em realizar, assumir responsabilidades, ou seja comandar".

Firmino (2007, p. 111) líder "é um estratega que se ocupa com questões de médio e longo prazo, guia e dá orientação ao mais alto nível".

De acordo com Firmino (2007, p. 111-112) o gestor se ocupa essencialmente em "gerir questões diárias, definir métodos, aplicar planos".

No dizer de Firmino (2007, p. 112) a "gestão gere o curto prazo, conferindo coerência à acção dos vários órgãos, em função de metas pré-estabelecidas e zelando pela ordem do interior da organização, a liderança inspira-se na visão, motiva as equipas para projectos inovadores e traça a estratégia de mudança, de médio e longo prazo, que de modo nenhum se confunde com uma perspectiva regida de planeamento estratégico".

I CAPITULO: ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR

1.1.- Abordagem Geral Sobre Administração e Gestão Escolar

Existem ainda muitas pessoas que pensam não haver na actividade de chefia, quaisquer princípios próprios passíveis de serem apreendidos, julgando que a chefia é o exclusivo exercício de autoridade... Nessa perspectiva, não haveria ou haveria muito pouco de comum entre a chefia exercida por exemplo numa fábrica, numa quinta, num clube recreativo ou até mesmo no governo (Cardim, 1989, p. 11).

Hoje em dia no mundo da gestão escolar, as escolas não precisam só de bons gestores, mas sobretudo de bons líderes. A forma como se lidera numa escola de formação de professores não é a mesma como se lidera numa escola de formação de engenheiros, tão pouco como numa escola de formação de médicos nem numa escola militar. Uma equipa formada só por matemáticos requer práticas de liderança diferentes das recomendadas para uma equipa formada só por biólogos ou por uma equipa mista de pedagogos, arqueólogos e juristas.

Por esta razão, neste item vamos tentar abordar esta questão a fim de podermos dar o nosso humilde, mas válido contributo na busca pontos de vista alternativos possíveis para a Administração e Gestão Escolar.

O modelo de Administração e Gestão de uma escola deve ser cuidadosamente escolhido, atendendo a todo o conjunto de envolventes, nomeadamente, a localização da escola, a estrutura física da escola, o nível, qualidade e quantidade de professores, assim como de trabalhadores administrativos, para que não haja choques nem contra-sensos.

A Administração e gestão da escola correm muito melhor e cumprem bem os seus desígnios quando a escola detém autonomia nas suas várias dimensões: administrativa, financeira e pedagógica, o que permite a elaboração e implementação de um plano de Administração e Gestão Escolar que se adequa ao seu contexto. Favorece igualmente para um bom ambiente de trabalho ao nível administrativo, científico e pedagógico, assegurando condições para o sucesso educativo dos alunos e a qualidade da educação que se leva a cabo. Neste âmbito, é importante salientar também que os professores, devem estar dotados de autonomia pedagógica no exercício das suas funções enquanto docentes.

A estrutura hierárquica e os órgãos de apoio devem ser bem desenhados e todos seus integrantes devem ser envolvidos e integrados num sistema harmonioso e funcional com uma perfeita distribuição de tarefas. Algumas vezes podem surgir problemas decorrentes da má organização. Maxwell (2009, p. 42) salienta três problemas habituais em varias organizações, nomeadamente:

- **Abuso:** Muito poucos empregados estão a fazer demasiado;
- **Desuso:** Demasiados empregados estão a fazer muito pouco;
- **Mau uso:** Demasiados empregados estão a fazer as coisas erradas.

No caso acima fica subjacente a existência de uma disfunção na distribuição de responsabilidades o que naturalmente se vai reflectir de forma negativa nos resultados pretendidos.

As relações de confiança e cooperação entre os professores, trabalhadores administrativos, direcção da escola e demais stakeholders têm que ser uma realidade permanente pois constituem o garante para o pleno funcionamento da escola e para um processo de ensino-aprendizagem seguro, confiável e sustentável. É a base para que todos os sectores e actores presentes na escola se sintam compenetrados, valorizados e realizados.

Por isso, é importante que os quadros directivos da Escola se preocupem com as motivações pessoais e sociais dos seus professores. As necessidades sociais e emocionais dos professores são melhor satisfeitas quando os líderes na Administração e Gestão da escola demonstram preocupação em relação a elas, buscando sistematicamente perceber e satisfazer-las, até ao mais ínfimo pormenor. De acordo com Neves (2002, p. 7), “a gestão de pessoas é essencialmente gerir motivações e sistemas de trabalho”. Por esta razão a gestão deve ser abrangente e inclusiva visando salvaguardar todo o entorno do professor uma vez que os professores não vivem isolados, têm familiares e outras pessoas em seu redor com quem interagem no quotidiano e influenciam a estabilidade e o rendimento do professor na escola.

Os recursos financeiros da escola constituem uma fonte providencial que devem ser utilizados de modo transparente, responsável e eficaz na aquisição de materiais didácticos e pedagógicos, por um lado, e por outro na resolução de outros problemas pontuais do fórum não pedagógico. E isto é, de grande responsabilidade na gestão da

escola uma vez que professores motivados e com boas condições de trabalho ao nível pedagógico são mais eficazes que os professores desmotivados e sem condições.

Por outro lado, as competências académicas e pedagógicas dos professores devem ser valorizadas no quadro institucional desta Escola. Estas podem ser inferidas mediante um processo de avaliação a que o quadro docente da Escola deve ser submetido. A avaliação de desempenho dos docentes tem que estar assente num processo equitativo e justo. Deve ser sistemática e instrutiva, procurando identificação as áreas fortes e fracas no desenvolvimento e desempenho dos professores, para que se programem reciclagens e capacitações no âmbito da formação contínua.

Muitas vezes as necessidades da maioria dos professores estão ao nível da falta de formação contínua em termos pedagógicos, apesar de que tem havido todo empenho dos professores na auto-superação porque o tempo não espera.

A escola é um espaço que deve necessariamente ser um fórum de democracia. Os professores devem ter inteira liberdade para expressar as suas opiniões sobre o modelo de Administração e Gestão que vigora na Escola onde trabalham em vez de terem uma acção neutra, como se nada tivesse a ver. É esta liberdade de expressão que predispõe a ocorrência de ideias inovadoras capazes de gerar mudanças.

A livre expressão dos professores predispõe a ocorrência de sugestões múltiplas no âmbito pedagógico, científico, administrativo ou outro que devem ser tidas em conta pela direcção da Escola porque a colaboração entre os professores e a direcção da Escola deve constituir-se não só um hábito, mas numa condição para sucesso da escola. Isto pode tornar-se em motivo de satisfação e realização pessoal e profissional dos professores. Por isso, os professores não devem se sentir amedrontados, inibidos nem coagidos no exercício da sua liberdade de expressão, sob pena de se ter meros fantoches em vez de fazedores do saber.

A Administração e gestão das escolas devem basear-se em direcções democráticas e defensoras dos valores humanísticos da educação, garantindo que o modelo de liderança assente num processo equitativo e justo.

Os vários órgãos de Administração e Gestão da Escola devem procurar superar todas dificuldades ao nível da comunicação entre si e os professores.

As competências e características de liderança influenciam a qualidade e sucesso da administração e gestão escolar uma vez que o líder de uma escola orienta-a com base numa visão sistemática levantando todos problemas existentes, colocando em disposição todos os meios humanos, materiais e financeiros com vista a resolução e satisfação dos principais sonhos, desejos e perspectivas, para o alcance do sucesso escolar e educativo dos alunos.

O Guia Prático de Normas e Procedimentos do INIDE (2011) determina que no âmbito da liderança escolar, existem áreas com as quais o líder deve ter uma preocupação premente, nomeadamente: Gestão didáctico-pedagógico, gestão administrativa e financeira, gestão funcional e dos espaços.

Muitas vezes ocorre que não se valorizam os espaços deixando-os a merecer do destino. Quando os espaços se encontram imundos, descaracterizados em fim impróprios, acabam por gerar um desconforto a todos. Isto interfere com todos os processos que ocorrem na escola e afecta a todos quantos a frequentam.

No quadro abaixo, extraída do Guia Prático de Normas e Procedimentos do INIDE (2011), estão bem patentes as principais áreas e respectivas responsabilidades de gestão de instituições escolares.

Tabela 1: Responsabilidades da gestão Escolas

Gestão pedagógico/Didáctica	<p>Compreende todas as acções, projecto, meios, estruturas e serviços directamente ligados ao ensino e a educação. Eis a seguir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relação interpessoal; • Método de ensino; • Processo de ensino/aprendizagem; • Actividades curriculares; • Actividade de complementos curriculares; • Apoio pedagógico e aluno com dificuldades de aprendizagem; • Problema disciplinares; • Direcção de turma e tutoria dos alunos; • Avaliação escolar (dos alunos, dos processo, dos materiais, da
-----------------------------	--

	<p>escola);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plano de formação contínua dos professores e do pessoal não-docente • Etc.
<p>Gestão administra e financeira</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão do Orçamento <ul style="list-style-type: none"> - Aplicar relacionamente verbas para gestão dos espaços - Aplicar relacionamente verba para gestão pedagogia; - Aplicar relacionamente verba para manutenção e gestão administrativo; • Gestão de recursos humanos e matérias. <ul style="list-style-type: none"> - Inventariar recursos humanos e material - Inventariar necessidade da escola - Valorizar e potenciar recursos humanos e materiais • Angariação e gestão de recursos financeiros <ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer protocolo/acordo/relação informais

Fonte: INIDE (2011)

1.2-Tarefas da Gestão Escolar

A gestão escolar decorre dentro de um conjunto de responsabilidades e tarefas de acordo com um perfil de que vão permitir que sejam alcançados os propósitos pelos quais a gestão escolar foi instituída. Neste sentido, Maxwell (2009, p. 40), recomenda a organizar as tarefas segundo níveis de prioridade como a seguir apresentamos:

- “Muito Importante/Muito Urgente: Concretize primeiro estes projectos;
- Muito Importante/Pouco Urgente: Estabeleça prazos de conclusão e trabalhe nestes projectos na sua rotina diária;
- Pouco Importante/Muito Urgente: Encontre rapidamente formas eficientes de concretizar esta tarefa sem envolver muito pessoal;
- Pouco Importante/Pouco Urgente: Este é um trabalho sem resultados ou repetitivo. Arranje outra pessoa para o fazer, ou talvez o possa adiar indefinidamente”;

De acordo com Cascão e Neves (2001, p. 29) “as funções da gestão são o planeamento, a organização, e o controle das equipas”.

O Guia Prático de Normas e Procedimentos do INIDE (2011) considera que o acto de gestão implica as seguintes responsabilidades: Planear, mobilizar, organizar, motivar, comunicar, inspirar, coordenar e controlar:

- Planear: De acordo com um diagnóstico previamente realizado, leva-se a cabo o processo de planeamento que implica delinear a estratégia da instituição assim como a maneira de esta pode ser desenrolada. Daí resulta o respectivo plano de actividades.
- Organizar: O plano ora elaborado implica a necessidade de se formarem equipas de trabalho, dando-lhes as devidas orientações e alocar os meios precisos à aplicação do plano.
- Motivar: Estimular as pessoas para continuamente incrementem a sua aplicação no cumprimento das actividades contidas no plano.
- Comunicar: Transmitir as mensagens de forma simples clara e objectiva com vista a informar, capacitar, estimular e até mesmo orientar a actividade do pessoal.
- Coordenar: Permitir a interacção entre pessoas e destas para com os recursos disponíveis visando o alcance das metas traçadas, além de criar sinergias entre as distintas equipas e as áreas da organização.
- Controlar: confirmar se, se esta a caminhar na direcção certa para o alcance dos objectivos e introduzir as correcções que se impõem através direcção certa verificar se as actividades estão a orientar-se para os resultados pretendidos e fazer os ajustamentos necessários.

Nos casos acabados de apreciar, vemos que a gestão não acontece por acaso. Ela exige a adopção de princípios, regras e normas que quando bem seguidas possibilitam o desenvolvimento normas das actividades conducentes ao bom desempenho das pessoas e das equipas assim como de toda a organização.

1.3- Gestão de Recursos Humanos Numa Escola

O ser humano é a principal força produtiva de toda e qualquer sociedade. As tecnologias de informação e comunicação e outros recursos garantem um avanço muito grande na realização de tarefas, mas a feliz realidade é que recursos humanos constituem a base principal para elevar os níveis de qualidade das escolas. Os homens são sociáveis, flexíveis e contextuais, adaptando-se as circunstâncias e exigências de cada momento com maior ou menor dificuldade. Isto, faz do homem o eleito para toda e qualquer missão que visa transformar o mundo.

O Guia Prático de Normas e Procedimentos do INIDE (2011) considera que em relação as escolas, podem ser destacados essencialmente dois objectivos em termos de recursos humanos:

- a) Levar a que todos os integrantes da organização escolar, nomeadamente alunos, professores e demais funcionários estejam capacitados a assumir suas responsabilidades profissionais, esteja estimulado para exteriorizar tudo o que pode fazer, o que sabe fazer em pro da escola e se sinta realizado, gratificado e reconhecido pela escola;
- b) Juntar sinergias para que todos os sujeitos da escola busquem de forma sincronizada o alcance de metas colectivas.

Os recursos humanos da escola, devem ser permanentemente capacitados e melhorados com vista a elevar os níveis de desempenho e funcionamento das suas distintas áreas.

Existem três aspectos fundamentais com os quais a escola deve preocupar-se com relação aos seus recursos humanos, nomeadamente:

- A Formação contínua dos professores e dos funcionários administrativos;
- A motivação dos alunos
- A gestão de conflitos decorrentes da interacção entre os diferentes actores presentes na escola.
- Estratégia para formação de professores e funcionários

Um dos principais elementos da gestão de recursos humanos, é sem sombra de dúvidas a formação baseada numa estratégia global, praticada, interactiva e sobretudo

contextual. Permite a construção e o estabelecimento de uma perspectiva colectiva sobre o futuro da organização.

Cascão e Neves (2001, p. 41) “O processo de gerir pessoas são multifacetados, requerendo uma liderança construtiva ajustada ao nível e à personalidade de cada elemento da equipa”. Partindo de uma base sólida de conhecimentos sobre as exigências do posto de trabalho e as exigências actuais do mercado profissional por lado, e por outro, tendo em conta tudo aquilo que o sujeito já sabe fazer, bem como aquilo que ele precisa saber fazer, o gestor ou líder procede meticulosamente a identificação das necessidades reais dos funcionários em termos de capacitação. Este procedimento permite ter bem identificadas as necessidades reais de formação. Daqui por diante a questão é apenas de idealizar, planificar e calendarizar as actividades de formação que podem ser por vias de cursos, distribuição de materiais para o auto-didatismo, seminários, conferências e palestra de formas que o trabalhador possa adquirir os conhecimentos que precisa, para habilitar-se a de forma a responder na totalidade os requisitos que a função requer.

É importante cultivar nos trabalhadores o gosto e habito pela aprendizagem, levando a que tenham um instinto natural de aprendizagem permanente. Estas formações devem ter as seguintes características:

- A sua dimensão é dupla, ou seja, individual e colectiva já que pode haver bastante interacção. Todos aprendem e multiplicam suas aptidões, quer o indivíduo, quer a escola.
- A formação está associada ao trabalho, tendo em conta todo o conjunto de experiências é uma formação integrada no trabalho, baseada na partilha e na análise das vivências experimentadas quer na sala de aulas, assim como fora dela.
- Ajuda no auto-didatismo baseados nas análises e conclusões quer do individuo, assim como da equipa ou organização.
- Estabelece comparação entre os processos de mudança organizacional com os processos colectivos de aprendizagem.

II CAPÍTULO: LIDERANÇA

2.1-Abordagem geral

A liderança aparece como elemento de pesquisa científica somente por volta dos anos 30 do século XX. Nesta altura, a liderança se separou da filosofia e da história, embora tal como salientamos na introdução deste trabalho, a liderança, praticamente aparece nos primórdios da existência humana. A partir daí todos os processos de pesquisa em relação a liderança bem como toda literatura relativa a ela, foram ganhando novas formas, mudando profundamente. Estas evoluíram de teorias que descreveram características pessoais dos líderes eficazes, passando para uma abordagem funcional básica que esboçara o que os líderes eficazes deveriam fazer.

Foram feitos imensos estudos sobre o processo de liderança e suas múltiplas vertentes. Muitos autores abordaram a questão, pelo que vamos aqui inferir o essencial do que alguns autores iminentes pensam sobre o assunto, ao mesmo tempo que vamos também apresentar a nossa visão.

É importante salientar que, existem diferentes abordagens que resultaram em diferentes teorias sobre liderança. Estas teorias podem alinhar-se em sete grupos, nomeadamente:

- Liderança situacional;
- Liderança e competência;
- Mudanças e novos paradigmas da liderança;
- Liderança e gestão do conhecimento;
- Liderança e poder;
- Liderança e clima organizacional;
- Estilos de liderança.

Cada uma destas abordagens focaliza a questão da liderança desde um ponto de vista específico e evidencia bem como o processo de liderança muito mais do que depender de leis e regras, é baseado num conjunto de realidades intrínsecas ao contexto da organização e das pessoas. Por isso, expomos abaixo seis conselhos fundamentais deixados por Maxwell (2009):

- A capacidade da organização é determinada pela qualidade das pessoas;
- As tendências da organização são definidas pela interligação entre as pessoas;

- A estrutura define o tamanho da organização;
- O rumo da organização é definido pelas perspectivas que traçar;
- O tipo de liderança condiciona as victorias da organização.

O processo de liderança constitui uma das tarefas essenciais de um gestor, pelo que os moldes nos quais este exerce a liderança tem um efeito profundo não só no desenvolvimento e consolidação da organização, mas também na maneira como a organização se apresenta e é encarada pelos seus próprios funcionários assim como pelos demais utentes. A este respeito, Maxwell (2009) expõe um conjunto de aspectos inter-relacionados que conformam a coexistência entre líderes e seguidores. Na tabela podemos notar que a cada acção do líder corresponde uma outra do seguidor e vice-versa.

Tabela 2: Comparação de Líderes vs Seguidores

LÍDERES	SEGUIDORES
Iniciam	Reagem
Lideram	Escutam
Gastam tempo a planear. Antecipam os problemas	Gastam tempo vivendo o dia-a-dia, reagindo aos problemas
Investem tempo com pessoas	Passam tempo com as pessoas
Preenchem o calendário por prioridades	Preenchem o calendário com pedidos

Fonte: Maxwell (2009:41)

Rocha e Salles (2005) postularam que o mundo muda muito rapidamente e logicamente as pessoas e as instituições não ficaram paradas. Só desta maneira têm sido capazes de dar resposta as novas realidades de cada contexto. O na aldeia global em que o mundo está transformado exige que cada pessoa e principalmente as instituições estejam prontas para mudanças e se adaptem continuamente adoptando novas abordagens que lhes permitam atingir a excelência e altos níveis de competitividade.

Todas estas circunstâncias actuais que exigem bastante no desempenho das organizações requerem também delas a adaptação de novas formas e técnicas de realização e melhoria das suas actividades diária e também nas actividades de curto, médio e longo prazo. De acordo com Maxwell (2009):

Não interessa a intensidade com que trabalha, mas sim a inteligência com que trabalha. A capacidade para equilibrar três ou quatro projectos de elevada prioridade, de forma bem

sucedida, é algo muito necessário a todos os líderes”. Maxwell (p. 39).

É uma constatação realista que emerge da necessidade de procurar sempre as melhores estratégias para seguir em frente e vencer.

2.2-Estilos de Liderança

Segundo Cascão e Neves (2001) é imprescindível salientar que, Kurt Lewin (1938) foi pioneiro no estudo dos processos de liderança. Os três estilos de liderança por si definidos foram:

- Democrático;
- Autocrático;
- Laissez faire.

Estes baseiam-se no comportamento do líder em relação aos subordinados. O líder autocrático fixa os seus objectivos sem a participação da equipa, determina e controla as tarefas de cada um. O líder democrático faz participar os elementos da equipa na definição dos objectivos e das estratégias, existe uma comunicação permanente entre si e as decisões são participadas. O estilo laissez faire (permissivo) caracteriza-se pela demissão do líder. A equipa tem inteira liberdade para tomar decisões sem a participação do líder e este não tem controlo das situações. Nos estudos conduzidos por Kurt Lewin, o estilo laissez faire é o menos produtivo e também aquele que gera mais insatisfação. Em relação ao estilo autocrático, este é o que produz maior quantidade de trabalho, mas o nível de insatisfação é elevado e a qualidade de trabalho é inferior aos das equipas cujo estilo de liderança é o democrático.

Muitos outros estudiosos se debruçaram em relação aos estilos de liderança. Foi o caso de Cascão e Neves (2001) em cuja abordagem apresentam três estilos de liderança:

- Democrático: aberto e participativo aos membros da equipa ou da organização;
- Autocrático: onde só o líder tem voz e é representante de toda a autoridade ante a passividade dos demais membros;
- Laissez faire ou liberal: neste estilo, o líder quase não se faz sentir, reinando o livre arbítrio e por vezes a desordem e o caos.

A perspectiva em que estes dois autores abordam os estilos de liderança é totalmente semelhante a abordagem vista no caso anterior proposto por Kurt Lewin.

Outro estudioso que se debruçou sobre os estilos de liderança foi Chiavenato (2003) que apontou igualmente três estilos distintos de liderança, nomeadamente:

- Autocrático;
- Liberal;
- Democrático.

Descrevendo cada estilo Chiavenato (2003, p. 124-125) afirma que no estilo de liderança autocrática o líder é o destaque: “é o líder que toma as decisões e dá ordens ao grupo”. Acrescenta ainda que o neste estilo o líder “determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo” e conclui dizendo que o líder “define a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho. O líder é dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.”

Sobre o estilo liberal ou laissez-faire, Chiavenato (2003, p. 125) argumenta que neste estilo os liderados é que são o domínio. “O líder tem uma participação mínima, dando total liberdade aos liderados para tomarem decisões. Só intervêm caso seja solicitado, não realizando qualquer tipo de avaliação nem controlando os acontecimentos”. Acrescenta por ultimo que são “os elementos do grupo são os que escolhem e dividem as tarefas”.

Ao se debruçar sobre o estilo democrático, Chiavenato (2003, p. 125) diz que neste, o destaque recai em ambos: líder e liderados. “O líder conduz e orienta o grupo e incentiva à participação democrática das pessoas. Os subordinados do líder tomam iniciativas e pedem aconselhamentos ao líder”. O mesmo continua dizendo que “as tarefas ficam ao critério do grupo e cada um tem a liberdade de escolher com quem quer trabalhar”. Afirma ainda que “o líder procura ser mais um elemento do grupo, sendo objectivo e limitando-se aos factos nas críticas e elogios”. Em jeito de conclusão diz que este estilo “é mais comunicativa, encoraja a participação dos colaboradores, é justo e, para além de se preocupar com os problemas da organização, preocupa-se com os problemas dos colaboradores.”

Por seu turno, Costa e Castanheira (2007, p. 141) se detêm apenas no estilo de liderança liberal ou laissez-faire considerando que neste estilo “o líder não exhibe comportamentos típicos de liderança, evitando tomar decisões, e abdicando da sua responsabilidade e autoridade.” Para estes autores, as pessoas tomam iniciativas e realizam tarefas de acordo com o seu livre arbítrio.

Debruçar-se sobre os estilos de liderança é muito importantes para perceber os fundamentos das distintas lideranças existentes nas instituições e na sociedade. Desta forma torna-se possível perceber as características de cada liderança, a sua causa enquanto processo que envolve pessoas e instituições bem como os resultados que se podem esperar como consequência da vigência deste ou daquele estilo numa equipa ou organização. O estudo das lideranças, expressa a vontade humana de entender-se a si mesma e buscar as melhores vias de alcançar por um lado perfeição e por outro bem estar da humanidade.

2.3-A Liderança vista como Processo

A liderança caracteriza-se como sendo um conjunto de ocorrências onde intervêm pessoas, procedimentos e realidades contextuais. Geralmente, a palavra líder tem sido utilizada para apontar aquele que dirige, governa, comanda, chefia ou orienta pessoas em acções rumo a um ou vários fins. Portanto, esta expressão tem servido para definir a pessoa que de forma voluntária faz com que outros o sigam e obedeçam, com dedicação e motivação para um objectivo almejado. É responsabilidade do líder granjear confiança e exteriorizar segurança para que os seguidores sigam adiante confortados por si. Por isso, olhando para liderança enquanto processo decorre como fruto de acções humanas que vão permitir a sua prossecução, socorremo-nos de argumentos de Maxwell (2009, p. 263) diz que “Cada vez que um líder toma uma medida só há de facto quatro resultados possíveis”, nomeadamente:

- Medida errada na altura errada, provoca catástrofe;
- Medida adequada na altura errada provoca resistência;
- Medida errada na altura certa, é um erro;
- Medida adequada na altura certa, resulta em sucesso.

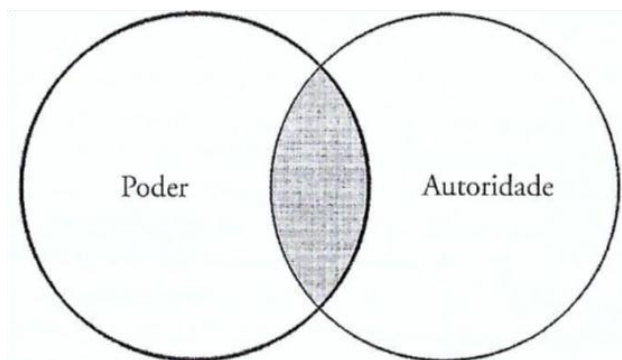
Reflectindo sobre tudo o que se acabou de dizer, verificamos que o processo de liderança deve ser encarado com a máxima responsabilidade, uma vez que cada acção trás resultados. Quanto mais ponderadas forem as acções adoptadas melhor será para que o processo decorra e cumpra com os seus propósitos.

A Liderança não é simplesmente um posto. É antes de mas uma missão. É indispensável a um líder, distinguir entre o simples mandar e liderar. Aqueles que se limitam a dar ordens de qualquer jeito podem até experimentar algum sucesso aparente mas não é realístico nem sustentável. Não tardam a fracassar.

É necessário revolucionar permanentemente as lideranças. Isto só pode acontecer caso os líderes percebam os fundamentos da liderança moderna, que apresenta uma abordagem diferente em termos de conceitos e praticas. Hoje, o homem é o princípio e o fim no processo de liderança.

Um aspecto importante a ter em conta no processo de liderança de pessoas e a influência que o líder exerce, como elemento que vai proporcionar o interesse das pessoas em segui-lo. Implica da parte do líder muito traquejo para que esta influência seja não só um facto, mas seja sobretudo benéfica. Cascão e Neves (2001) O termo influência aparece muitas vezes, ligado aos termos poder e influência. Logo a influência vai ser a zona de cruzamento entre eles. Vejamos o esquema abaixo:

Figura 1: Relação entre Poder-Influência-Autoridade.



Fonte: Cascão e Neves (2001)

Importa salientar que liderar não implica apenas influenciar pessoas de qualquer jeito ou a todo custo. Portanto, o poder e a autoridade que envolvem a influência implicam sim, além da adopção de princípios e estratégias científicas, valores humanos profundos socialmente sadios que representam os mais elevados padrões morais da humanidade. Liderar é dar o exemplo, não só em fazer mas sobretudo em como fazer.

Quando se necessita de um líder, não se está a procurar alguém para mandar, chefiar ou estar acima dos outros. Antes pelo contrário, se está a procurar alguém para servir. O líder é antes e acima de tudo um servidor. Maxwell (2009, p. 106) apresenta um conjunto de seis “qualidades que ajudam um líder a conquistar respeito:

- Capacidade de liderança;
- Respeito por outros;
- Coragem;
- Sucessos passados
- Lealdade;
- Mais-valia para os outros”.

O líder é portanto alguém que toma a dianteira para trazer os outros após si com responsabilidade, mestria e sobretudo com exemplo e sacrifício, dando o seu melhor para que a equipa possa existir e ir para frente.

Embora seja possível quantificar e qualificar os conhecimentos, habilidades e atitudes de um líder, convém realçar que estes dependem também em grande parte da realidade objectiva na qual o fenómeno de liderar estiver a ocorrer.

Um aspecto muito crucial é que os líderes não são empíricos. São realistas com grande senso de responsabilidade buscando resultados fiáveis e sustentáveis. Maxwell (2009, p. 266) argumenta que “quando o líder certo e o *timing* certo se combinam, coisas incríveis acontecem”. Os líderes devem estar dotados de auto-controlo e auto-limitação porque a auto-disciplina faz de qualquer pessoa um exemplo a seguir. Esta é uma das chaves de sucesso para uma liderança exemplar e irrepreensível.

Os líderes têm que ser muito convincentes porque não têm só que influenciar os seus liderados, mas a todos, inclusive aos que não fazem parte da sua equipa porquanto a liderança é para a sociedade.

Muitas vezes traçam-se metas extremamente altas e exigentes. Criam-se ideias gigantescas e ambições fabulosas. Mas, uma das maiores virtudes de um líder é a humildade e o sentido de realidade que fazem dele, prudente quanto aos seus objectivos, consciente quanto as suas limitações e realista quanto aos resultados que busca. Quando alguém se guia desta maneira é um líder que cresce e se consolida no tempo, de forma segura e irreversível. É preciso ousadia e determinação na busca pela satisfação das

aspirações de forma contínua e cada vez mais elevada, mas isto é gradual e se alcança com trabalho e muita dedicação. A história mostrou e ainda tem mostrado que líderes incautos acabam destruindo a si e a todos a sua volta.

A realidade tem mostrado que consegue ser bom líder, aquele que tenha sido um bom liderado. A liderança desenvolve-se nas pessoas, como resultado de se ter seguido fielmente, porque ninguém dá o que nunca teve. Ao ser humilde, o líder não o faz para os outros verem nem para nenhuma forma de vanglória. Ele fá-lo por convicção, porque percebe bem a responsabilidade e a missão de liderar. A liderança começa de baixo e não de cima. Liderar é servir, não é ser servido.

Ninguém dá aos outros o que não tem. Um líder não tem como conduzir uma equipa a excelência se não faz ideia de como lá chegar. Muitos líderes mantêm cativa a liderança fazendo crer que ninguém mais está em altura de se habilitar a líder. Sendo que a liderança é um processo dialéctico, os líderes são instados a trabalhar a equipa de modo que do seu seio se habilitem outras pessoas á liderança. “Uma verdadeira equipa é uma forma dinâmica em que o líder deve actuar como um elemento dinamizador” (Cascão, e Neves. 2001, p. 41). Na actualidade, existem nas organizações modernas, os chamados planos de sucessão que abrem oportunidade de crescimento em termos de liderança á potenciais candidatos. Visam prepara-los para futuros desafios de liderança nas equipas e nas organizações. Este papel de preparação é geralmente da responsabilidade do líder que com maturidade e responsabilidade habilita pessoas para substituí-lo, o que um dia terá de acontecer caso tudo corra normalmente.

As pessoas não são indispensáveis, nem vivem eternamente.

No dia-a-dia, o líder confronta-se com muito mais aspectos e preocupações do que apenas com objectivos concretos e imutáveis, pelo que deve estar habilitado a transformar os objectivos traçados com sua equipa em competência de tomada de decisão.

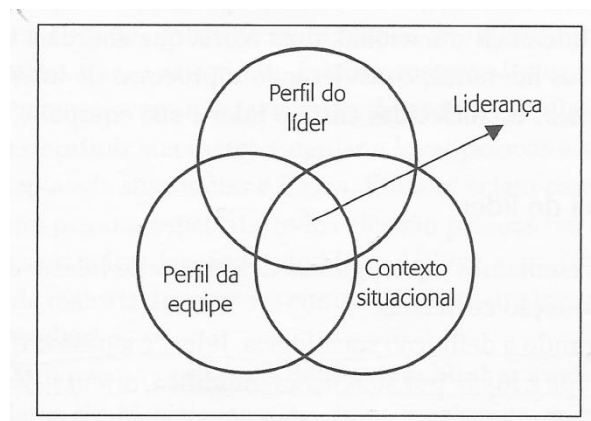
Quando se procede ao recrutamento de um indivíduo que se pretende que seja um líder, deve se ter em atenção a determinados traços de líder. Estes, devem estar bem patentes nos critérios de recrutamento e selecção de forma simples, clara e objectiva. Vejamos abaixo:

- Capacidade em dar solução a desafios situando-os com perfeição nas situações em que acontecem;

- Alto grau de segurança e rigor para consigo próprio;
- Elevada capacidade para ouvir cuidadosamente e comunicar eficazmente;
- Equilíbrio espiritual e pré-disposição em interagir com os demais integrantes da organização e seus liderados;
- Excelente capacidade para pensar rapidamente, de forma analítica e lógica.

Novo, Chenicharro e Barradas (2009, p. 13), consideram a liderança, como um conjunto de procedimentos e variáveis que coexistem de forma combinadas para surtirem o efeito que se deseja. Assim, para estes autores a liderança manifesta na combinação de três elementos, nomeadamente, o perfil do líder, o perfil da equipa e o contexto organizacional.”

Figura 2: Liderança como processo segundo Novo, Chenicharro e Barradas.



Fonte: Novo, Chenicharro e Barradas (2009).

Para que um líder o seja de facto, deve conseguir orientar e conjugar esforços que façam coincidir os interesses da organização e os interesses da equipa.

Em termos de conceito, não existe uma definição única de liderança. Ainda assim e com base no essencial dos distintos conceitos permite consideramos que pode ser entendida como a capacidade para induzir um grupo de pessoas a agir no sentido de alcançar os objectivos traçados, de forma voluntária e com espírito de abnegação a favor dos interesses superiores da equipa ou da organização.

2.4.- Liderança e trabalho de equipa

Falar de equipa é sem dúvidas falar de pessoas, de mentalidades, de vitalidades, e de dinamismo. É falar de acções e pró-ações de um grupo coeso e forte.

Equipa é um conjunto de pessoas que agem de forma coordenada e consciente para alcançar um fim sob alçada de um líder.

Uma equipa não é um mero punhado de seguidores cegos que vão de qualquer jeito para onde se lhes mandar. É um grupo responsável, coeso, com poder, autoridade e atitude ganhas quer pela acumulação das próprias experiências, assim como pela preparação a que são submetidos pelo líder para vencerem no presente e desafiarem o futuro. De acordo com Sergiovanni (2004, p. 119) os líderes têm que “trabalhar para tornar as suas visões realidade e isto está dependente do modo como conseguem vender as suas visões aos outros” já que o presente pode ser conhecido, mas o futuro tem que ser preparado.

Muitas equipas e organizações sucumbem, logo após a saída do líder. Isto mostra que o líder não cumpriu um dos seus mais importante e verdadeiro papel que é preparar homens não só para com eles alcançar resultados, mas também para poderem assumir o papel de liderança quando o líder já não estar presente. O que acontece a uma equipa ou organização depois da sua saída revela o tipo de líder que foi. Quanto mais firme e produtiva a equipa ou a organização continuar é sinal que foi um líder excelente que cumpriu bem a sua missão. O contrário indica que o líder não cumpriu seu verdadeiro papel, portanto, foi mau líder. Para Carapeto e Fonseca (2006):

“As grandes funções, que hoje em dia, são atribuídas ao líder são o planeamento do trabalho, a promoção da mudança, o controlo que assegure os padrões de qualidade, o apoio ao desenvolvimento dos colaboradores, a informação permanente do grupo e a avaliação dos resultados” (p. 87).

Por isso, o ideal é que um líder organize em torno de si, uma equipa constituída por potenciais líderes. Pessoas intrépidas, cheias de visão, sempre prontas a aprender e a partilhar experiências, enfim, aqueles que estão sempre na linha da frente. Uma equipa constituída por gente assim, não tarda a colher frutos maduros e duradouros porque sabe o que quer, como e quando fazer. O líder tem que gastar tempo e recursos a prepará-los para despertar e multiplicar os talentos que estão adormecidos neles.

Os líderes modernos, buscam vitória para a equipa. Na liderança não deve haver vangloria nem auto-realização fora do colectivo. É no colectivo que reside toda a força do líder porque a equipa é o seu suporte. Por seu lado é também no colectivo que a equipa existe, porque sem pessoas não tem como haver equipa.

Um líder contextualizado e exemplar, é importante para a equipa, para a organização e para a sociedade em geral, porque esta a altura de todo e qualquer desafio que as circunstâncias possam trazer. Portanto, é um líder moderno. Se uma equipa ou organização é o espelho do tipo de líder que tem, quer dizer então, que estaremos perante uma equipa ou organização moderna.

Nada pode ser mais prejudicial á equipa do que a procura da satisfação de interesses pessoais, da glória individual a custo e em detrimento da equipa. A eficácia de uma equipa é directamente proporcional a eficácia do seu líder. Bilhim (2006, p. 359) confirma a necessidade que há de os líderes adoptarem uma atitude de:

- Visionários: buscarem sempre a inovação e o futuro;
- Motivadores: espírito de equipa;
- Analisadores: buscar a perfeição com eficiência e eficácia;
- Supervisores: cumprir objectivos e alcançar resultados.

Para uma equipa se tornar forte, crescente e sustentável é necessário primeiro investir no líder para que este alargue as suas competências para si próprio e para a sua equipa. Quanto mais e melhor dotado de ferramentas estiver o líder, mais eficaz se torna e mais terá para dar a sua equipa, habilitando-os a grandes desafios. É a capacidade de resposta aos desafios acumuladas que permitem ao líder e a equipa se tornarem fortes e eficazes para vencer desafios. São vários os desafios presentes nas equipas e nas organizações, sobretudo aquelas que pretendem ser vencedoras. Segundo Maxwell (2010, p. 37) “cada sonho traz o seu próprio desafio. O tipo de desafio determina o tipo de equipa que precisa desenvolver”. A seguir vemos o conjunto de desafios e o tipo adequado de equipa para cada desafio:

Tabela 3: Tipos de desafios versus tipo de equipa segundo Maxwell.

Tipo de desafio	Tipo de equipa necessária
<ul style="list-style-type: none">• Novo desafio• Desafio controverso• Desafio de mudança• Desafio desagradável• Desafio diversificado• Desafio de longo termo• Desafio grandioso	<ul style="list-style-type: none">• Equipa criativa• Equipa unida• Equipa rápida e flexível• Equipa motivada• Equipa que se completa• Equipa determinada• Equipa experiente

Fonte: Maxwell (2010, p. 37)

No processo de preparar uma equipa não basta apenas delegar tarefas. O necessário é partilhar responsabilidade e autoridades para equipar cada membro da equipa, tornando-os capazes de assumirem seu papel com maturidade. Uma equipa de ingénuos pode não saber, por onde, quando, nem como iniciar qualquer tarefa.

Segundo Revez (2004, p. 119) as virtudes de um líder têm que ser capazes de “promover a integração e o equilíbrio inter-relacional dos indivíduos”, evidenciando igualmente a “capacidade de motivar, incentivar, gratificar e partilhar com o seu grupo.” Portanto, um líder de mão cheia é aberto, flexível e reflexivo. Partilha conhecimentos, habilidades e atitudes, assim com, responsabilidades e autoridade. Isto permite dotar a equipa de alma própria e a cada um de seus membros de valores pessoais indispensáveis ao trabalho colectivo.

Tem sido comum, algumas pessoas pretenderem liderar uma equipa, mas não entenderem quando se põe a questão de servir. Um líder, não é um chefe é ser servidor. A atitude “Façam o que eu digo e não o que eu faço” não tem valor nem espaço no trabalho em equipa porque representa o cúmulo do egoísmo e da soberba. É adverso, a convivência social sã e harmoniosa, uma das bases de uma equipa. Contudo, Maxwell (2010) aconselha a não deixar que se crie uma falsa aparência de unidade. As diferenças devem ser aceites e tratadas cuidadosamente e superadas de forma eficaz. Uma organização, equipa ou outra estrutura qualquer que viva de aparências, não tarda que cedo se torne num campo de combates onde os supostos companheiros se encontrem numa batalha campal, com resultados catastróficos para o conjunto e para cada uma em particular.

Num processo em que pessoas coabitam, interagem e partilham suas emoções, seus sonhos e suas vidas entre si, o individualismo e outras práticas prejudiciais, ocorrem, mas o mais importante é que o líder procure perceber-las e engendrar estratégias para transformar tais atitudes e tais pessoas. É necessário que haja bastante diálogo para que as pessoas se percebam umas as outras. “A comunicação nas equipas de trabalho, realiza-se fundamentalmente ao nível interpessoal” (Cascão, e Neves, 2001, p. 92)

Na verdade o fim da liderança não é apenas alcançar metas tangíveis. É também e acima de tudo, construir boas equipas e organizações eficazes porque são estas que permitem alcançar metas sustentáveis. Focar-se simplesmente em metas e não prestar a devida atenção as pessoas que se dedicam a buscar tais metas é errado e origina irremediavelmente danos que podem levar a equipa ou a organização á destruição.

Ao contrário da abordagem do passado, um líder moderno não arrasta simplesmente a equipa atras de si, custe o que custar. Todos membros da equipa devem ter consciência do que há a fazer. Cascão e Neves (2001) consideram que a adopção de uma missão deve apresentar dois factores considerados fundamentais:

- **Clareza da missão:** define a missão a cumprir, quem irá tomará parte da missão e a forma como a equipa deverá actuar;
- **Envolvimento e compromisso:** trata da operacionalização da missão.

A equipa toma parte de forma activa em todas etapas: Concepção, planificação, execução, avaliação e inclusive na comemoração do sucesso. Desta forma, com maior ou menor dificuldade os resultados vêm sempre, brotando do interior da equipa para a organização e para sociedade de forma clara e transparente.

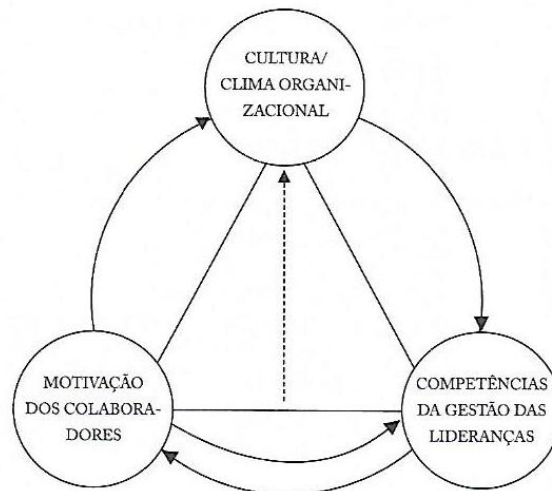
Considera-se que o ser humano é o princípio e o fim do processo de liderança. É com homens que se levam a cabo todos os processos na busca de resultados, mas é também para os homens que se destinam os resultados á alcançar. Por isso, o foco não tem que estar só nos resultados, tem que estar sobretudo nas pessoas por serem a principal força produtiva. Não Perceber isto significa, falhar completamente como líder, como equipa ou como organização.

Como em todos os processos, na liderança e no trabalho em equipa as pessoas estão sujeitas a errar. É muito natural e inevitável que assim aconteça. Contudo, mais

natural e importante é que líder e equipa tomem consciência dos erros e trabalhem aturadamente para supera-los e fazer deles degraus para subir a níveis mais altos de sucesso.

A liderança de equipas é uma área que passou por profundas mudanças e transformações nestes últimos tempos e continuará a mudar acompanhando os múltiplos avanços que o mundo globalizado está a experimentar, quer nos seus aspectos tangíveis e concretos assim como e com maior realce nos seus aspectos conceituais e intangíveis. Neste contexto, um aspecto fundamental e incontornável são as vivências reinantes na equipa ou na organização. O clima organizacional desempenha um papel muito determinante na estabilidade emocional e profissional de cada trabalhador e logicamente isto vai incidir também nos demais parâmetros da equipa ou organização. Gonçalves (2012) propõe um esquema de relações e influências que ocorrem no interior das equipas e das organizações, como premissa fundamental para a manutenção do bom ambiente labora com vantagens múltiplas para os membros e para a organização

Figura 3: Cultura organizacional segundo Gonçalves



Fonte: Gonçalves (2012)

A liderança do trabalho de equipa tem sido responsável pela excelência das organizações muito bem sucedidas e pela parte de capital intelectual que representa baseados na articulação de esforços, coordenação de ideias, integração de competências e na interação entre pessoas. De acordo com Chiavenato (2004, p. 126) “existem tarefas bem específicas para o líder: sentido de propósito, manutenção de harmonia, institucionalização de valores, motivação, gestão, capacitar, modelos e supervisionar”.

A visão que se tem hoje de equipa é totalmente diferente de sua concepção tradicional. Com a globalização galopante dos serviços, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto das mudanças assim como o intenso movimento pela busca da qualidade e produtividade, surge uma evidente constatação na maioria das organizações que a principal vantagem competitiva delas decorre no seio das equipas e nas pessoas que nelas se movem. “O processo de liderança é essencial na animação de equipas. A forma como o líder se relaciona com os elementos da equipa é fundamental para garantir o sucesso desta” (Cascão e Neves, 2001, p. 28). Nas equipas as pessoas agem, inovam e se fortalecem para o alcance dos seus objectivos, mas também têm oportunidade para manter, conservar e firmar o seu *status quo*. De facto, por esta e por outras razões as acções do líder são determinantes para a animação das equipas.

As pessoas produzem, servem, vendem, comunicam, participam das decisões e inclusive lideram outras pessoas. Por esta razão, se considera que não pode haver organização sem equipa, nem equipa sem pessoas.

A liderança de equipa é um processo estratégico sustentados por: missão, visão, objectivo organizacional, planeamento estratégico organizacional e estratégia de Equipa.

A aplicação efectiva dos conceitos acima nas equipas influencia as pessoas a trabalharem para uma causa e não apenas para a organização em si. Numa equipa, todos membros são iguais, tomam parte de forma activa e consciente nas acções, têm direito a opinar, são ouvidos e lhes é dado a conhecer a positividade ou eventualmente da negatividade das suas ideias de forma construtiva e são encorajados a corrigi-las quando necessário, de forma a alinharem-se correctamente em relação a missão, a visão, aos objectivos, ao planeamento das acções e as estratégias de actuação da equipa, aliás, todos estão presentes desde os primeiros instantes da actuação da equipa.

A escola é uma organização bem sucedida por que está continuamente a se actualizar e ampliar a sua missão. Embora esta missão seja relativamente fixa e estável, ela deve ser actualizada e redimensionada com o passar do tempo e de acordo com as mudanças do contexto.

2.5.- Novos Paradigmas de Liderança

As exigências dos tempos actuais fruto da globalização galopante, o uso de fórmulas modernas de trabalho e de ferramentas modernas de gestão bem como o recurso a novas tecnologias acentuaram-se e constituem um grande contributo na melhoria do processo de liderança das equipas e das organizações. Surgiu daí a necessidade da adopção de um novo paradigma de liderança, consubstanciado essencialmente na humanização do acto de liderança.

Para Cavalcanti (2005):

“A auto-suficiência da abordagem técnica, tão valorizada pelos líderes do passado, vem demonstrando não ser mais suficiente, pois, mais do que saber o que devem fazer, as pessoas querem oportunidades para utilizar seu conhecimento, talento e competências, e para sentirem-se importantes e envolvidas na construção do futuro da organização a que pertencem” (p. 21).

Os líderes precisam descobrir que seu papel mudou de forma significativa. Como consequência, o comportamento também precisa mudar.

A maneira de liderar deve corresponder a realidade e ser continuamente actualizada. As mudanças e o conhecimento constituem hoje em dia os novos paradigmas que regem a evolução das organizações no que diz respeito a modelos de estrutura e tecnologia.

Urge a necessidade de mudanças na maneira como o processo de liderança acontece em muitas equipas e conseqüentemente das organizações.

Helena, Reis, Luís e Costa (2009) consideram que:

O advento da globalização e a exigência de mudanças e inovações contínuas impostas a todos os mercados produtivos, são apenas duas das razões que justificam a necessidade do trabalho em equipa. De forma crescente, o trabalho vem se tornando uma acção colectiva, as tarefas deixam de ser atribuição de indivíduos e passam a ser um conjunto de pessoas que podem constituir um grupo,

evoluindo com o tempo e chegando a mesmo a transforma-se em equipa (p. 35).

Hoje, exige-se dos líderes o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes na maneira como orientam a equipa. Num mundo moderno como o de hoje em que as organizações se modernizaram também, impõe-se portanto um novo posicionamento dos líderes, uma quebra dos antigos hábitos e a adopção de formas de actuação adequadas ao momento e cientificamente sustentadas.

Cavalcanti (2005) formula uma abordagem de como hoje em dia precisamos de encarar a liderança sob uma nova perspectiva. Na sua essência ele argumenta que hoje, líder e liderado estão no mesmo plano de actuação, não precisando este de buscar formas de demarcação nem de demonstração de superioridade, mas agir de forma exemplar para que os factos por si só, evidenciem a necessidade de caminhar juntos. Para o efeito apresenta uma tabela onde podemos ver demonstradas e aferir os seus argumentos.

Tabela 4: Antigo e do novo paradigma de liderança segundo Cavalcanti.

ANTIGO PARADIGMA DE LIDERANÇA	NOVO PARADIGMA DE LIDERANÇA
Distinção entre líder e liderado	Integração entre líder e liderado
Sensação de superioridade do líder	Sentimento verdadeiro de igualdade entre líder e liderado
Estilos de liderança autocrática, democrático e liberal	Estilo participativo de liderança
Relacionamento superficial tendo em vista apenas atingir os objectivos	Líder cria uma relação evolutiva com para o crescimento em direcção à plena consciência
Líder voltado para objectivos materiais	Líder voltado em objectivos e valores superiores
Visão superficial dos objectivos de vida e do trabalho	Consciencialização do sentido profundo da existência e do trabalho
Visão limitada e simplista aos objectivos	Visão total, abrangente e inclusiva: homem,

imediatos	sociedade e natureza
Conflito: procura de culpa	Conflito: busca das causas, oportunidade de aprender e dialogar
Chefia, grupos, departamentos, secções, sectores isolados de organizações	Incentiva redes de organismos vivos
Realce em personalidades autoritárias ou obedientes, disciplinadas e energéticas	Realce em personalidades harmoniosas, porém firmes e lúcidas.

Fonte: Cavalcanti (2005)

Whitaker (2000) expõe também seus argumentos sobre a mudança de paradigma de gestão para a liderança. É uma abordagem clara onde sobressai a especificidade da gestão com suas tendências autocráticas enquanto a liderança é essencialmente participativa. Na sua apresentação por intermédio de uma tabela, Whitaker compara nove indicadores entre gestão e liderança estabelecendo a necessidade de uma clara mudança de paradigma entre as duas tendências de actuação na orientação de equipas ou de organizações.

Tabela 5: A mudança de paradigma gestão-liderança segundo Whitaker

A Mudança de Paradigma	
Gestão	Liderança
Vertical	Horizontal
Papéis fixos	Papéis móveis
Responsabilidade individual	Responsabilidade partilhada
Autocrático	Colaborador
Transmitir conhecimentos	Desenvolver conhecimentos
Estatuto	Mérito
Eficiência	Eficácia
Controlo	Activação
Centralização de Poder	Delegação de poderes

Fonte: Adaptado de Whitaker (2000)

Ainda na mesma perspectiva, apresentamos uma outra abordagem na qual Carapeto e Fonseca, (2006, pp. 83-84), expõem seus argumentos de razão evidenciando factos segundo os quais, os distintos modelos de liderança se apresentam da seguinte forma:

- Modelo tradicional: caracterizada por uma liderança hierárquica onde há superior e subordinado. O líder ordena, havendo muita desmotivação dos subordinados, centralização e autoritarismo nas decisões, tarefas rotineira com resultados produtivos reduzidos. Não ocorrem inovações nem mudanças.

- Modelo integrador: há partilha de poder entre líder e subordinados com envolvimento em questões de decisão originado um incremento da auto-estima e melhoramento das competências. Há correlação de existência entre líder e liderado. Não existe uma clara delimitação entre estes modelos pelo que cabe ao líder efectuar as adequações que se acharem convenientes de acordo com a realidade objectiva para que sejam alcançados objectivos pretendidos.

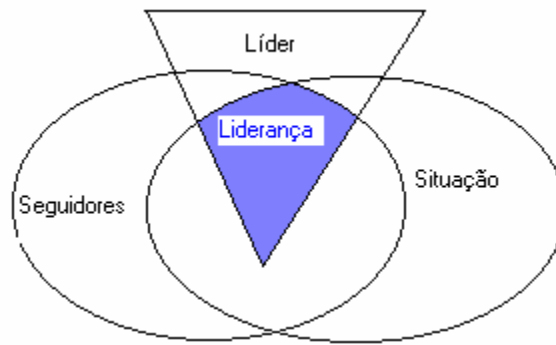
2.6-Modelo de Liderança Transaccional

Este modelo foi inicialmente proposto por Downton (1973) com bases carismática e inspiracional, de acordo com a liderança política. O termo transaccional indicia uma permuta de índole económica como garante de compromisso entre as partes ou seja, ocorre uma transacção com características de compensação entre a liderança e os liderados. O seu foco reside nas normas, no contrato, no controlo, na estabilidade na racionalidade e no conservadorismo que se expressam por acções de recompensas e sanções aos seguidores na prossecução dos seus ideais.

A capacidade de liderança é fruto de um processo complexo de congruência de factores naturais e artificiais. A ocorrência de dom para a liderança deve, enriquecida por outros processos artificiais pelas mais variadas formas de capacitação. De acordo com Maxwell, (2009, p. 114) “Talento natural e competências desenvolvidas criam uma intuição informada que faz as questões de liderança serem particularmente evidentes para os líderes”. Por esta razão a liderança transaccional enquanto processo é visto como um conjunto de intercâmbios mútuos entre líderes e seguidores de acordo com uma dada realidade objectiva. Bento & Caseiro (2007) abordam este modelo de liderança propondo um modelo baseado na interacção entre três vectores, nomeadamente: líderes, seguidores e situações. Consideram que é a correlação entre estes três elementos que conformam este modelo de liderança.

Vejamos a seguir o esquema gráfico representativo deste modelo onde os três vectores que interagem entre si e resultam na liderança transaccional.

Figura 4: Modelo transformacional de liderança segundo Bento & Caseiro



Fonte: Bento & Caseiro (2007)

Ainda sobre o modelo de liderança transaccional, outros autores expuseram seus argumentos que evidenciam o destaque que este modelo ostenta no contexto de outros tantos modelos.

Carapeto e Fonseca (2006) argumentaram que o modelo de liderança transaccional passou a se destacar por causa de insuficiências notadas no modelo tradicional. Em resumo, neste modelo se atribui muito valor aos contactos interactivos com vista a troca de ideias entre o líder e os liderados buscando o alcance das metas preconizadas.

Já para Costa e Castanheira (2007, p. 141-154) o modelo de liderança transaccional “foca-se na existência de um sistema de recompensas e de castigos aplicados pelo líder em resultado do cumprimento, ou não, de objectivos contratuais”. Para eles, o modelo transaccional apresenta notáveis diferenças em relação ao modelo transformacional, tendo em conta o facto de que no modelo transaccional o líder salienta apenas a actuação a ser seguida bem como os objectivos que devem ser alcançados, sem que exerça qualquer influência ou motivação para o alcance das metas. Assim, a liderança transaccional tem uma sustentação repartida entre líder e seguidor “numa perspectiva mais de conformidade do que de criatividade face aos desafios e às metas impostas pela realidade organizacional”.

2.7-Modelo de Liderança Transformacional

De acordo com Carapeto e Fonseca (2006, p. 87) “os líderes e as organizações estão em constante mudança, devido aos contextos em que estão inseridos e, acima de tudo, à era da globalização e do conhecimento”. Portanto, o líder transformacional é proactivo e comporta-se de forma a motivar os seguidores, desafiando-os a superar os seus limites e a procurar soluções criativas e estimulantes para a resolução de problemas. O líder transformacional presta atenção às necessidades de desenvolvimento profissional e de prossecução de objectivos de cada seguidor, agindo por vezes como mentor. O líder transformacional aumenta o grau de compromisso dos seguidores para com a visão, a missão e os valores organizacionais comuns ao enfatizar a relação entre os esforços dos seguidores e o alcançar das metas organizacionais.

Ainda segundo estes autores, o modelo transformacional é uma extensão ampliada do modelo transaccional virado para a motivação das pessoas incentivado para grande motivação, altas expectativas e alto desempenho profissional. Nota-se no líder um elevado compromisso com mudança e inovação predisposição para o cumprimento de metas e alcance de objectivos individuais e colectivos.

Em suma, “o líder transformacional é um gestor de sentido. Define a realidade organizacional mediante uma visão que reflecte a forma como interpreta a missão e valores da acção organizacional (Carapeto e Fonseca, 2006, p. 83)”.

Outros autores que também abordaram o modelo transformacional foram Costa e Castanheira (2007) que começam por descrever este modelo de liderança. Para eles a liderança transformacional:

Caracteriza-se por ter uma forte componente pessoal na medida em que o líder transformacional motiva os seguidores, introduzindo mudanças nas suas atitudes de modo a inspirá-los para a realização de objectivos suportados por valores e ideais (p. 145).

Acrescentam ainda que este tipo de liderança ostenta quatro componentes essenciais: a componente carismática, de desenvolvimento de uma visão e de indução do orgulho, do respeito e da confiança; a componente inspiracional, de motivação, de estabelecimento de objectivos e metas elevadas, de modelagem de comportamentos no

sentido de atingir as meta estabelecidas; a componente de respeito pelos subordinados no sentido de lhes prestar toda a atenção; e a componente de estimulação intelectual, de desafio, de espicaçar os subordinados com novas metas e com novos métodos para as atingir. O líder transformacional é respeitado pelos seguidores, inspira confiança e é visto como um exemplo a seguir. Segundo Costa e Castanheira (2007) o modelo de liderança transformacional pode, pela sua natureza e características, ser encarado como uma alternativa à liderança transaccional.

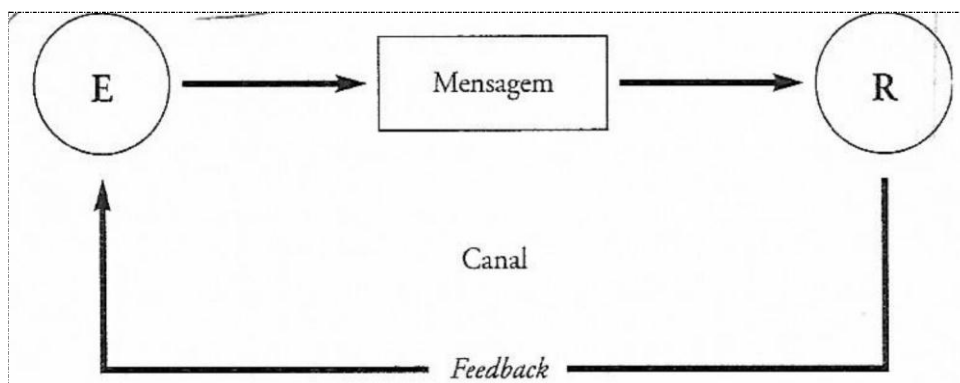
Tem-se conferido um certo destaque a estes dois modelos, pela natureza de cada um deles que nos dias de hoje, caracterizam muitas lideranças emergentes de acordo as suas realidades económicas, sociais e profissionais. Assim, o modelo transaccional e o transformacional trazem uma abordagem cuja característica principal é no nosso entender a exploração dos factos interiores inerentes a interacção entre líder e liderados.

2.8.- Comunicação e Informação no Âmbito da Liderança

O processo de comunicação transferência e compreensão de elementos significantes, sendo um elemento essencial na animação de equipas. Uma comunicação pobre reflecte-se no desempenho gera incompreensões e conflitos. É a partir da comunicação que elementos de uma equipa trocam dados e informações, exercem influência e coordenam actividades. Segundo Cascão, e Neves (2001, p. 91) os elementos básicos do processo de comunicação são nomeadamente:

- O emissor;
- O receptor;
- A mensagem;
- O canal;
- O *feedback*.

Figura 5: Elementos básicos do processo de comunicação.



Fonte: Cascão e Neves (2001).

A comunicação e a informação são duas das grandes virtudes que o ser humano tem, comparativamente a outras espécies animais. Algumas delas também se comunicam, mas nenhuma se informa nem se aperfeiçoou que nem o ser humano. Neste contexto, Segundo Gonçalves (2002, p. 56) “não seria descabido incluir como categoria básica de recursos, o recurso informação” e a comunicação já que elas tomar parte inequívoca na vida das pessoas e das organizações educativas.

Como sabemos os factores básicos para que ocorra a comunicação são: o emissor, receptor, canal de comunicação e mensagem que são cruciais e viabilizam a informação que tanto bem trás as pessoas, as organizações e ao mundo todo. É por esta razão que:

Quaisquer que sejam as modalidades, os níveis ou os meios de comunicação, o seu quadro essencial é sempre o da relação humana, ou seja, a vida das pessoas e das instituições depende da comunicação (Monteiro, Caetano, Marques, & Lourenço, 2012, p. 358).

No processo de comunicação e informação, convém destacar também dois outros elementos fundamentais, nomeadamente a personalidade e a linguagem que são dois pilares que, podem constituir fonte de toda contrariedade, incertezas e gerar incompreensões. A personalidade e a linguagem passam a ser os dois obstáculos a comunicação e a informação humana. A este respeito, Cascão, e Neves (2001) evidenciam três estilos de comunicação:

- **Agressivo**: caracteriza-se por uma atitude exageradamente

competitivo, sem atender a sensibilidades nem a valores do interlocutor;

- **Manipulador:** Procura confundir o interlocutor relativamente aos verdadeiros objectivos pretendidos;
- **Assertivo:** os interlocutores encontram-se no mesmo plano e dialogam livremente com respeito pela individualidade do outro.

Nestes casos, a comunicação assertiva é a mais adequada para a liderança por corresponder aos seus fundamentos e trazer melhores resultados e produtividade tendo em conta a alta motivação que origina.

A comunicação humana é intrínseca a cada pessoa em particular, portanto, essencialmente individual. Assim, devemos prestar muita atenção a literacia informacional já que:

Abrange o conhecimento das próprias necessidades e problemas com a informação, e a capacidade para identificar, localizar, avaliar, organizar e criar, utilizar e comunicar com eficácia a informação para resolver problemas ou questões apresentadas” (Declaração de Praga, 2003).

Nestes muitas vezes a comunicação e a informação podem ser afectadas e as vezes dificultadas pela personalidade de cada um, o que o vezes faz com que o significado se torne duvidoso. Estas dificuldades poder nascer de factores tais como, as experiências individuais, o meio, a educação, os preconceitos, a hereditariedade, a capacidade de concentração, a atenção individual, o estado fisiológico e emocional. Neste caso justifica-se Silva & Silva (2008, p. 33) nos recomenda a recorrer ao “conceito de literacia informacional para significar as competências e a capacidade selectiva e sintetizadora na busca e uso da informação” dado que afinal a natureza de cada um pode influenciar grandemente a comunicação e a consequente informação.

Quantas vezes, alguém fala numa língua que conhecemos, sabemos e até nos comunicamos fluentemente nela, mas não percebemos nada do que esta pessoa está a querer dizer nem extraímos nela qualquer informação? A maneira como cada um se expressa, o modo como articular as palavras, os vocábulos que selecciona para constituir frases é peculiar a cada um. De acordo com Teixeira (2002, p. 161) “a

eficácia da comunicação implica fundamentalmente que os destinatários interpretem correctamente as mensagens que se pretendem transmitir”. As vezes, esta peculiaridade é tal que dificulta a compreensão por parte dos outros, tornando difícil a comunicação.

No processo de liderança de equipa e de organizações educativas a comunicação joga um papel fulcral porque segundo Monteiro et al (2012):

A partilha de informação e de conhecimento que hoje constitui qualquer comunidade-seja ela social ou política, cultural ou científica-determinando não só a sua forma como os seus objectivos (p. 365).

É um instrumento insubstituível através do qual se exteriorizam e interiorizam palavras, ideias, decisões e consensos porque o exercício da liderança é impossível sem comunicação ou informação. “A informação é um recurso efectivo e inexorável para as empresas, especialmente quando planejada e disseminada de forma personalizada, com qualidade inquestionável e preferencialmente antecipada para facilitar as decisões.” (Rezende, 2005, p. 247).

Líder e liderados interagem e procuram entender-se partilhando palavras, ideias, sonhos e buscam concretizar objectivos colectivos. De acordo com Monteiro et al (2012):

A implementação de uma verdadeira estratégia de comunicação global implica tantas e tão profundas revoluções, quer nas organizações, quer na sua envolvente, que a aplicação deste conceito, a curto prazo, dificilmente ultrapassará o limiar das meras boas intenções (p. 348).

Compete ao líder viabilizar a comunicação fazendo dela o instrumento que une cada membro ao colectivo, cada ideia ao objectivo central da equipa ou da organização. Por isso de acordo com Costa (2000, p. 29) os líderes devem ser sempre bem “presentes e activos na difusão de ideias, na definição de processos e no protagonismo das práticas.”.

A comunicação deve ser o tanto quanto possível, directa. Embora dependa da personalidade individual, como fonte, e de linguagem como instrumento, líder e

liderados devem fazer dela o traço de união, a unidade na diversidade. “Talento natural e competências desenvolvidas criam uma instituição informada que faz as questões de liderança serem particularmente evidentes para os líderes”. Maxwell (2009, p. 114)

As mentes devem ser trabalhadas, instruídas e habilitadas à abertura, a comunicação fácil para que haja entendimento.

Muitas vezes os indivíduos ou os grupos não exteriorizam as suas motivações e desejos nas formas convencionais ou directamente por palavras, mas ficam subjacentes nas entre linhas ou em outras distintas formas. “A liderança exige mais do que somente o domínio da informação. Exige uma capacidade para liderar com inúmeros factores intangíveis”. (Maxwell, 2009, p.36). Além da linguagem verbal, o líder deve estar atento e ter a capacidade de notar e interpretar a mais subtil manifestação não-verbal, para não ser surpreendido e ser tarde de mais. Sendo ambas, duas formas possíveis de comunicação exigem do líder uma destreza e uma maleabilidade ímpar.

Ao comunicar-se com os demais, liderados e não só, o líder deve ser o mais esclarecedor possível, nunca ser lacónico ou evasivo. “Comece a comunicar com eficácia. Isto conduz ao reconhecimento que leva a influência” (Maxwell, 2009, p. 84). O reconhecimento é uma condição muito determinante no processo de liderança que se leva a cabo numa instituição educativa.

Deve evitar os rodeios, os exageros, os pleonasmos, as gírias, a polissemia, as afirmativas que negam, as negativas que afirmam e todas outras tendências semelhantes.

Para garantir uma boa comunicação que resulte na boa informação de todos, o líder idealiza, prepara e organiza convenientemente a sua comunicação. Neste sentido Gonçalves (2002) afirma que:

Actualmente, a informação é tida como um imprescindível factor de sucesso das organizações, pelo que passou a ser vista como um recurso, exercendo um papel preponderante sobre os aspectos de gestão, por forma a reduzir riscos e incertezas associadas ao processo de decisão (p. 56).

Por isso, o líder deve seleccionar temas, escolher as palavras mais adequadas e se ajustar procurando ser simples, claro e objectivo ou eventualmente mais exaustivo caso as circunstancias assim o exijam. Evitar comunicar em momentos inadequados para si ou para a audiência. “Uma coisa é comunicar com as pessoas por acharmos que temos algo importante para dizer; Outra coisa é comunicar com as pessoas por acharmos que elas têm valor” (Maxwell, 2009, p. 143).

2.9-Liderança e Competência

Apesar de estudos, debates e publicações consideráveis sobre liderança o fenómeno mostra-se ainda pouco compreendido ou pelo menos pouco consensual. Whitaker (2000, p. 89) considera que “a liderança, mais do que a gestão, precisa de ser encarada como o foco crucial para o desenvolvimento e crescimento institucionais nos próximos anos” pelo que não importa apenas absorver pura e simplesmente os conceitos ou teorias sobre liderança. O mais importante é criar e exercitar um senso crítico sobre a liderança.

A liderança moderna é baseada na razão, na honestidade, na justiça e no bem. Tem por finalidade produzir frutos saborosos para a sociedade, sem prejuízo de outrem. A verdade nem sempre tem sido esta. Temos tido exemplos variados de pessoas que recorrendo a mentira, a opressão, a subjugação e a outros métodos ruins se aclamam ou se fazem aclamar líder. Arrastam consigo ou empurram multidões para caminhos e metas ilusórias, para as quais não têm noção real, acabando muitas vezes numa derrocada total e irreparável. Temos no contexto histórico imensos exemplos de ditadores que são bem a demonstração de lideranças desastrosas que marcaram a história e servem de exemplo para ilustrar claramente de como ter pessoas a nossa volta e leva-las a nosso belo prazer não significa liderança. Para melhor percepção do que se acabou de dizer, recorremos a Maxwell (2009, p. 84) onde apresenta cinco níveis de liderança que expressam a interacção entre líder e seguidores:

1. **Posição:** Neste nível, as pessoas seguem-no porque são obrigadas a fazê-lo;
2. **Permissão:** Neste nível, as pessoas seguem-no porque querem;
3. **Produção:** Neste nível, as pessoas seguem-no pelo que fez pela organização;

4. **Desenvolvimento pessoal:** Neste nível, as pessoas seguem-no pelo que fez por elas;

5. **Personalidade:** Neste nível, as pessoas seguem-no pelo que é, e pelo que representa.

De uma forma geral liderança implica humildade, pelo que se considera haver completa diferença entre estar sob liderança e estar sob autoridade. A liderança é exercida por um líder, enquanto autoridade é exercida por um chefe. Uma boa maneira de medir uma liderança é a concretização ou não, dos objectivos que foram propostos.

Popularidade não significa ser líder. Se é líder, quando o processo de liderança que envolve a equipa, os procedimentos e as metas é completo e os resultados são alcançados. De acordo com Cascão, e Neves (2001, p. 41) “a liderança é uma componente central no desenvolvimento das actividades de uma equipa de trabalho”. E isto começa pela maneira como se cria a própria equipa, passa pelo tipo de preparação que os seus integrantes usufruem, o exemplo que o líder dá enquanto guia, a maturidade que cada pessoa ganha, o sentido de responsabilidade e de equipa que cada membro adquire, assim como o conhecimento perfeito dos objectivos a atingir. Numa situação como é possível vencer barreiras e alcançar resultados. Estamos perante um líder e uma equipa.

Uma das maiores excelências de liderança, é desenvolver a equipa em termos de conhecimentos, habilidades e actitudes de modo que cada integrante da equipa conheça a si mesmo e aos outros, cumpra o seu papel, supere suas fraquezas e consolide suas fortalezas. Novo, Chenicharro e Barradas (2009) afirmam:

O líder enquanto indivíduo deve em diferentes situações ser coerente com as suas atitudes, inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso depende o desempenho. Ser líder é possuir um perfil que conquiste as pessoas mesmo de boca fechada (p. 33).

Este é o caminho á trilhar os meandros da excelência e boa liderança.

Figura 6: Competência segundo Novo, Chenicharro e Barradas



Fonte: Novo, Chenicharro e Barradas (2009)

A liderança é um processo baseado na justiça e no bem. Nela, o fim não justifica os meios, ou seja, o resultado não é mais importantes do que as pessoas nem os procedimentos utilizados para alcançar tal resultado.

A liderança pode por isso ser definida como a aptidão para influenciar pessoas através da comunicação, unindo todos os esforços com vista ao alcance de um dado objectivo. É importante ter em consideração que, as pessoas apresentam maiores resultados quando sentem interesse pelo líder e pelo que fazem.

2.10-. LIDERANÇA versus GESTÃO

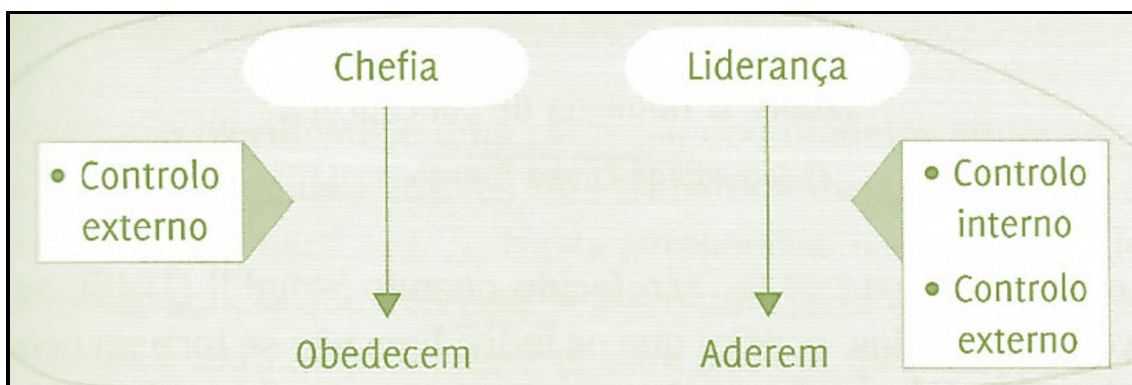
Um facto muito pertinente até aos dias de hoje, é a necessidade que há, de tentar esgrimir argumentos em torno dos conceitos liderança e gestão para aferir suas semelhanças ou diferenças, suas compatibilidades ou incompatibilidades. Vários autores têm abordado esta questão no decorrer do tempo e o consenso está longe de ser alcançado. Assim, vamos explorar o que tem sido dito a este respeito e também sempre que necessário apresentarmos também o nosso posicionamento e respeito.

2.10.1.- Liderar ou Chefiar

Para muitos autores, liderar e chefiar são coisas diferentes, quer pelo tipo de interacção que há entre as pessoas, assim como pelos resultados alcançados. Afonso (2009, p. 64) diz que “a diferença entre a chefia e a liderança reside na capacidade do líder em controlar de forma interna e externa os seus

colaboradores”. Acrescenta ainda que “no processo de chefia as pessoas obedecem, enquanto no processo de liderança as pessoas aderem”. No acto de chefia não se atende a questões de percepção, motivação nem valores. No processo de liderança, o líder se preocupa com a percepção, motivação e valores dos liderados manifestando grande preocupação com a ética na liderança.

Figura 7: Características da liderança e da chefia



Fonte: Afonso (2009)

O acto de liderar, implica fazer com que as pessoas tomem a atitude consciente e voluntária, para alcançar os objectivos que pretendem. Chefiar é supervisionar, gerir, administrar, dirigir ou encarregar-se de algo.

O acto de chefiar, é geralmente institucionalizado formalmente como resultado de um procedimento burocrático, onde alguém é indigitado para assumir funções superiores e as suas actividades baseando-se em acções de planeamento, organização, controle, supervisão e demais procedimentos administrativos.

O líder, influencia grandemente os subordinados e não só, apesar de que muitas vezes não ostenta mandato formal. As pessoas sob sua influência, colaboram activamente para o alcance dos objectivos colectivos.

É escusado em absoluto, considerar que, um chefe seja um líder, ou que um líder seja um chefe.

Fazendo recurso a sua autoridade hierárquica, um chefe, apesar de não ser líder pode lograr que, os seus subordinados se esforcem e atinjam os objectivos preconizados. Por razões de obediência hierárquica, respeito ou eventualmente para não perderem o emprego pode haver um esforço, mas este não é autêntico nem voluntário.

Tem uma forma tal de se posicionar perante as situações que não o permitem compenetrar nem deixar-se compenetrar pelos subordinados. Existe uma barreira, uma limitação determinada pela artificialidade que a hierarquização forçada cria. Por esta razão geralmente invade, impõe, subalterniza, desconhece os potenciais e relega para segundo planos os valores humanos essenciais a boa coexistência laboral.

Sente-se superior, acima de tudo e de todos. Vive mergulhado em desconfianças e incertezas quanto a atitude dos subordinados. Ao contrário do líder, nunca valoriza os esforços dos subordinados, não elogia nem da qualquer tipo de exemplo, ates pelo contrário exige e impõe que as coisas sejam feitas, fazendo recurso a sua ao poder que a sua posição lhe confere, as políticas, as leis, regulamento e demais procedimentos administrativos.

A punição é um dos seus maiores trunfos e não hesita em usa-la quando achar necessário. Não permite questionamentos e, encara-os como afronta ao seu domínio, poder e autoridade. As ordens e deliberações que toma são para serem cumpridas a qualquer custo.

Não se importa com o sentido de colectividade, nem se quer com as habilidades, desejos e interesses individuais. O que mais importa é a produtividade e as pessoas são apenas um meio para alcança-la. Toma decisões e atitudes por sua própria conta e risco sem envolver nenhum subordinado. É isolado e fechado e não da abertura á sugestões, propostas nem informações que possam vir do colectivo de trabalhadores. Assume sozinho, as responsabilidades de grandes decisões, sucessos e insucessos e depois simplesmente informa o grupo sobre as ocorrências e decisões que tomou. Tem tendência em tomar partidos e gosta de impor seu querer, ideias, opiniões e pensamentos, interferindo frequentemente nas resoluções que o grupo toma. O chefe, geralmente um é: arrogante, ditador, amedronta, punitivo, restritivo, orgulhoso e individualista.

As pessoas pobres de espírito, de pensamento e preguiçosas porque pretendem e gostam de ficar a margem das responsabilidades e grandes decisões a tomar, preferem um chefe do que um líder, porque com o chefe fica tudo mais fácil. Ele assume tudo e assim ninguém mais tem que ser incomodado, estimulado nem solicitado a participar.

Os artífices deste tipo de atitudes gostam do comodismo, relaxe e passividade. É um erro crasso.

Contrariamente a isto, o líder faz com que os seus seguidores alcancem objectivos semelhantes, de maneira mais eficiente e eficaz uma vez que ele está atento e esforça-se por elevar a motivação e satisfação do colectivo fazendo com que cada um se sinta parte necessária e obrigatória do fim que se pretende alcançar.

2.11.- LIDERANÇA versus GESTÃO

Numerosos autores têm tentado tratar da questão gestão vs liderança abordando o facto de ambas serem diferentes e inconciliáveis ou idênticas e conciliáveis. Constitui uma área de debate interactivo entre partidário de uma e de outra corrente. Vejamos a seguir o que argumentam uns e outros.

2.11.1-Diferenças entre gestão e liderança segundo alguns autores

A este respeito (Maxwell, 2009, p. 32), argumenta que “um conceito errado muito comum assenta na ideia de que liderar e gerir são o mesmo”. Mais adiante o mesmo autor afirma que “a principal diferença entre os dois é que liderança tem a ver com influenciar pessoas a seguir, enquanto gestão se relaciona com a manutenção de sistemas e processos”. Afirma ainda que a liderança é um processo mais emocional e interactivo em relação a gestão pelas razões que a seguir sintetizamos a partir de Maxwell (2009):

- Os líderes são vistos como sendo mais humanos e exemplares, assumindo riscos, são cheios de vida e iniciativas e adaptam-se rapidamente aos contextos. Estão sempre atentos ao futuro;
- Os gestores baseiam sua atitude em normas e princípios, são mais calculistas, gastam muito tempo a calcular as coisas, agem com a eficiência, planeiam bastante, usam muitos procedimentos, exercem controlo e fazem muita apologia de regulamentos;
- Gerir é estimular, levar a cabo, comprometer-se, dar ordens;
- Liderar é influenciar, conduzir, demonstrar;
- Os gestores sabem o que devem fazer;

- Os líderes sabem o que é preciso ser feito.
- A liderança é um relacionamento baseado na influência, enquanto a gestão é o exercício de autoridade num relacionamento;
- Na liderança intervêm líderes em busca de mudanças sérias na equipa ou organização.
- A gestão é levada a cabo por gestores e empregados exigindo e envolvendo subordinados e meios;
- A liderança exige que os avanços almejados representem de facto os fins colectivos de líderes e liderados;
- A gestão impõe planeamento das acções de produção;

Na verdade, hoje em dia, liderança e gestão já são vistas como duas coisas actividades diferentes:

- Liderança implica a conjunção de esforços e uma visão organizacional bastante apurada. Isto requer adopção de transformações profundas, atitude exemplar bem como aptidão suficientes para vencer o impacto do meio exterior a organização.

De acordo com Pereira (2006):

os teóricos, frequentemente, fazem uma distinção clara entre eles através do modo como comunicam os desafios aos seus colaboradores, bem como o que é incluído nessas comunicações para motivar a um maior desempenho (p. 19).

Consideramos que ambas, liderança e gestão escolares constituem os alicerces para o bom procedimento administrativo já que uma actua no âmbito da influência necessária para catalisar o interesse a atenção do seguidores e a outra no andamento dos processos e procedimentos a executar para o alcance de resultados. Permitem organizar e orientar as acções da escola para melhorar continuamente a eficácia. Constituem o fundamento que confere ao líder a técnica e as ferramentas para liderarem sabiamente as instituições escolares, criando sinergias para que os agentes do ensino levem a cabo uma aprendizagem perfeita.

Em função de tudo quanto vimos impõe-se uma pergunta: Líder e gestor são a mesma coisa? Qual a diferença ou semelhança entre líder e gestor?

Vários autores abordam esta questão e põem em evidência as grandes diferenças entre ambos. “Liderar consubstancia-se em guiar, orientar e exercer influência. Ao contrário, gerir consubstancia-se em realizar, assumir responsabilidades, ou seja comandar” (Bennis e Nanus, 2003, p. 38). Segundo ainda estes autores, os líderes são indivíduos que sabem o que devem fazer, enquanto os gestores sabem como devem fazer. Para os referidos autores, distinguem-se um do outro na perspectiva de tempo, no confronto com o contexto, na forma como modernizam e na maneira como interagem com a realidade. Se tem afirmado que a gestão é mais serena e calculista, enquanto a liderança é mais emotiva, agitada e direccionada para os funcionários. Os gestores lidam com a eficiência, planeamento, procedimentos e controlo, pelo que são mais racionais, porque dão maior valor à razão e não muito ao aspecto sentimental. Contrariamente a estes, os líderes se expõem e assumem os riscos, são mais dinâmicos e criativos e não têm dificuldade nenhuma em enfrentar mudanças.

Kets de Vries (1997), influente estudioso e autor no campo da liderança, elaborou uma tabela comparativa onde sistematicamente faz constar as diferenças entre líderes e gestores.

Tabela 6: Comparação entre líderes e Gestores segundo Kets de Vries

LIDERES	GESTORES
Interessam-se pelo futuro	Interessam-se pelo presente
Vivem a mudança	Preferem a estabilidade
Pensam no longo prazo	Actuam no curto prazo
São cativados por uma visão	Preferem a execução
Tratam do “porquê”	Tratam do “como”
Sabem como simplificar	Apreciam a complexidade
Confiam na intuição	Apreciam a lógica
Têm uma perspectiva social vasta	Preocupam-se com a organização

Fonte: Kets de Vries (1997)

Zaleznik (1977), outro estudioso empenhado no estudo do fenómeno liderança, e primeiro autor a apresentar a posição de que líderes e gestores não são iguais quer na maneira quanto a sua motivação, nas suas actitudes e pensamento, apresenta a questão de tal diferença, afirmando que:

Eles são indivíduos bem diferentes no que diz respeito à motivação, à história individual e também quanto à forma de raciocinar e de actuar. Os gestores são mais conservadores e mais analíticos, reagem e adaptam-se aos factos enquanto os líderes são mais criativos, de atitudes mais imprevisíveis. São guiados mais pela intuição do que pela razão. Procuram sempre transformar a realidade ao invés de se adaptarem (p. 43).

Os estudos de Zaleznik que apresentamos aqui, data do ano de 1977, aparentemente algo bastante antigo. Contudo, consideramos um estudo muito válido até aos dias de hoje pelos avanços existentes no seu estudo e principalmente porque tem servido ainda nos dias de hoje, cerca de quarenta anos depois, de referência incontornável para vários estudos feitos actualmente. O quadro elaborado por si, contém factos comparativos relevantes que põem em evidência uma visão clara sobre as suas constatações do que é um e o que é o outro.

Tabela 7: Diferença entre líder e gestor segundo Zaleznik

LÍDERES	GESTORES
Têm uma postura activa e não reactiva, criando ideias em vez de darem respostas. Em consequência, mudam a maneira como as pessoas encaram o que é desejável, possível e necessário.	Têm inclinação a usar modos impessoais em relação aos objectivos. Os seus objectivos são determinados pelas necessidades, e não de desejos.
Desenvolvem novas abordagens para velhos problemas e abrem campos para novas acções. Lançam as suas ideias através de imagens que satisfazem as pessoas,	Calculam as vantagens da competição, planeando o momento mais adequado para o surgimento das controvérsias e reduzindo as tensões. Para isso negociam e discutem.

<p>para mais tarde realizarem as escolhas que lhes irão dar corpo.</p>	<p>Usam recompensas, punições e outros meios de coacção.</p>
<p>São simpáticos, têm uma percepção interior que usam nas suas relações com os outros. Detectam sinais emocionais e tornam-nos significativos numa relação.</p>	<p>Preferem trabalhar com pessoas e evitam o trabalho solitário, porque lhes cria uma certa ansiedade. Mas por outro lado, procuram manter um baixo nível de envolvimento emocional nessas relações, o que os impede, por vezes, de intuírem os pensamentos e sentimentos dos outros.</p>
<p>Atraem fortes sentimentos de identidade e de diferenciação, amor ódio.” As relações humanas em estruturas dominadas por líderes parecem ser turbulentas, intensas e, às vezes, mesmo desorganizadas. Tais atmosferas intensificam a motivação individual e produzem, frequentemente, resultados inesperados.</p>	<p>A frieza e racionalidade, tornam os gestores inacessíveis, desinteressados e manipuladores, procurando manter uma estrutura racional e equilibrada debaixo de controlo.</p>
<p>O líder perfilha a ideia de que “enquanto não está estragado, talvez seja a única altura em que se possa arranjar”.</p>	<p>O gestor tem uma filosofia do género: “se não está estragado, não se arranja”.</p>

Fonte: Zaleznik (1977)

Na mesma senda, Carapeto e Fonseca (2003) apresentam a sua versão que retrata as diferenças entre Gestores e líderes. Eles salientam que são diferentes um do outro na sua essência, isto é, na maneira como cada um se posiciona perante a realidade e na forma como procedem na efectivação do seu processo.

Tabela 8: Diferenças entre Gestores e Líderes segundo Carapeto e Fonseca.

GESTORES	LÍDERES
Fazem as coisas de forma correcta	Fazem as coisas certas
Interessam-se pela eficiência	Interessam-se pela eficácia
Administram	Inovam
Mantêm	Desenvolvem
Focalizam nos sistemas	Focalizam nas pessoas
Baseia-se no controlo	Baseia-se na confiança
Organizam e forma equipas	Alinham pessoas com uma direcção
Enfatizam tácticas, estruturas e sistemas	Enfatizam a filosofia, valores essenciais e metas partilhadas
Têm uma visão de curto prazo	Têm uma visão de longo prazo
Perguntam como e quando	Perguntam o quê e o porquê
Aceitam o status quo	Desafiam o status-quo
Orientam-se para o presente	Orientam-se para o futuro
Centram-se nos resultados finais	Centram-se no horizonte
Desenvolvem etapas e horários detalhados	Desenvolvem visões e estratégias
Buscam previsibilidade e ordenam	Buscam a mudança
Evitam riscos	Correm riscos
Motivam as pessoas a cumprir os padrões	Inspiram as pessoas a mudar
Usam a influência posição a posição (superior ao subordinado)	Usam a influência pessoa a pessoa
Exigem obediência	Inspiram os outros a seguir
Operam dentro das regras, regulamentos, políticas e procedimentos organizacionais	Operam fora das regras, regulamentos, políticas e procedimentos da empresa
Recebem um cargo	Tomam a iniciativa para liderar

Fonte: Carapeto e Fonseca (2003)

Outros actores também tentaram expressar as diferenças entre gestores e líderes. É o caso de Pereira (2006) que apresentam um quadro comparativo com evidências díspares entre a pauta de tarefas de um líder e de um gestor. No quadro são notáveis os contrastes na natureza de cada e na maneira como cada um aborda a realidade dos factos.

Tabela 9: Quadro comparativo entre gestores e líderes de acordo com Pereira

GESTORES	LIDERES
Rendem-se as situações	Alcançam vitórias sacrificando o eu
Administram	Constroem confiança
Questiona-se sobre o como e o quando	Envolvem toda a organização
Têm perspectiva a curto prazo	Vêm longe
Imitam	São originais
As suas competências podem ser ensinadas	As suas competências não se aprendem

Fonte: Pereira (2006)

As quatro tabelas apresentadas, representam quatro abordagens diferentes sobre um mesmo assunto e demonstram de forma evidente como estes autores encaram estas duas categorias de dirigentes. Cada um a seu jeito dizem que há claras diferenças entre o que um líder fez e o que é feito por um gestor. Assim, liderança e gestão não são a mesma coisa, segundo estes autores.

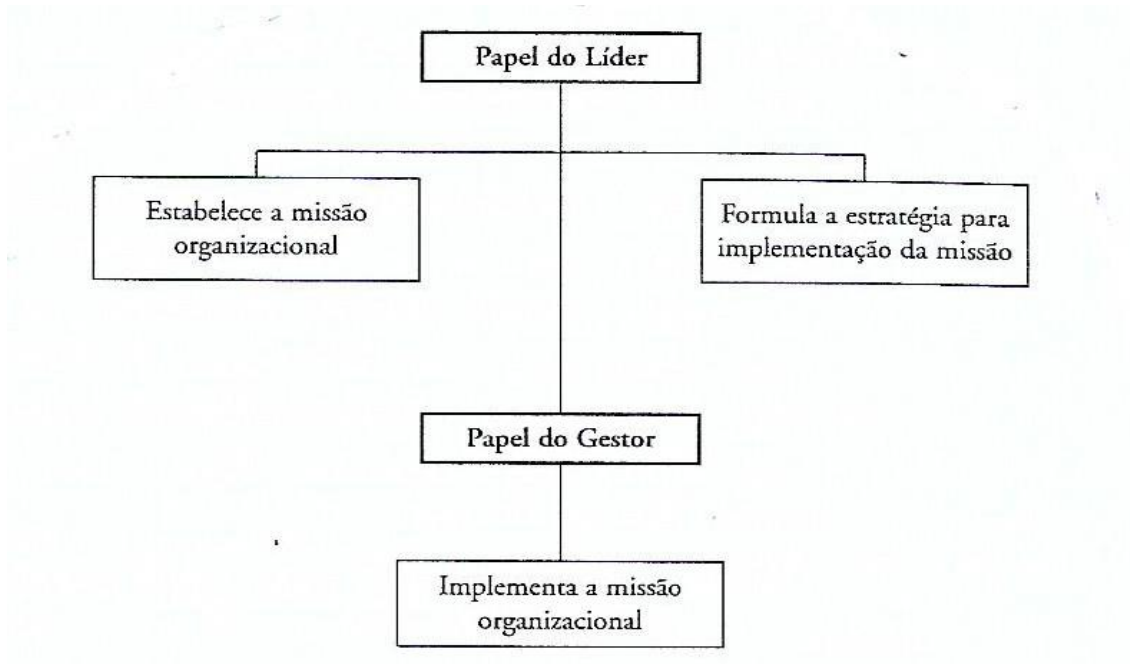
2.11.2-Semelhanças entre gestão e liderança segundo alguns autores

Alguns autores sustentam que há concordância e complementariedade entre as tarefas e responsabilidades de gestor e líder. Contudo há os que consideram não haver qualquer possibilidade de conciliação entre ambas.

Por outro lado, há também alguns autores que defendem o facto de um gestor poder ser um líder e vice-versa. Pereira (2006, p. 20) defende que, “o que vai determinar são as características intrínsecas de cada pessoa, que vão dar ênfase a condição de líder-gestor ou gestor-líder”. Para este autor há um claro cruzamento de papéis essencialmente determinados pelas condições do contexto.

Por seu lado, Cascão e Neves (2001, p. 30) que afirmam também que “há uma clara ligação entre os papéis de líder e de gestor”. Argumentam ainda que “alguns autores propõem mesmo a liderança como um subconjunto das actividades do gestor”. Estes autores vão mais longe argumentando que há uma evidente ligação entre as duas funções reforçando ainda que eventualmente a liderança seja um elemento intrínseco a gestão. Para o efeito elaboraram um esquema representativo onde se evidencia esta ligação profunda sobretudo em relação aos papéis que cada um tem que desempenhar no seio da equipa ou da organização.

Figura 8: Ligação entre os papéis de líder e de gestor segundo Cascão e Neves



Fonte: Cascão e Neves (2001)

Abordando a questão gestão versus liderança consideramos muito interessante o debate entre ambas. O nosso ponto de vista é que gestão e liderança não são efectivamente a mesma coisa. Existem no entanto, pontos de convergência entre ambas, sobretudo em determinados contextos onde eventualmente um líder pode adoptar alguns princípios de gestão e vice-versa. Consideramos que podem ser complementares mutuamente, constituindo uma mais-valia no esforço que se faz nas equipas e nas organizações para o alcance de determinados resultados. Em conclusão, pensamos que embora diferentes, gestão e liderança são como faces de uma mesma realidade, tendo em conta o fim último que todas buscam, diferenciando uma da outra sobretudo nos processos e na forma como estes são concretizados.

III CAPÍTULO: LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

3.1-Abordagem geral

Embora já tenhamos abordado a liderança de uma forma geral, abrimos este capítulo, para de forma específica nos atermos nos meandros da mesma, mas especificamente em relação a escolas ou instituições educativas. É um campo que pela sua especificidade, achamos pertinente abordar em espaço separado do geral.

3.2-Liderança Escolar

Para Sergiovanni (2004, p. 120) “a liderança escolar deve estar direccionada para o estabelecimento de ligações morais mútuas entre os pais, professores e alunos, bem como às suas responsabilidades de acordo com a definição dada pelos seus propósitos partilhados.” Este autor apela a necessidade da conjugação de esforços e da valorização das competências de cada agente interveniente numa escola, demonstrando que a escola é mais forte e produtiva quando trabalha unida. Isto tem implicado a adopção de um paradigma diferente por parte da liderança das escolas, sendo as escolas mais inclusivas no pensamento e nas actitudes. De acordo com Revez (2004, p. 97) “essas mudanças educativas, que temos vindo a verificar, apresentam para a administração escolar um acréscimo de funções complexas, com novos modelos funcionais e uma diversidade do campo educativo”. As escolas são hoje em dia um mundo de vivências múltiplas tendo em conta as influências que esta recebe do meio circundante e que reciprocamente realiza sobre tudo e todos.

Ainda de acordo com Sergiovanni (2004, p. 126) o líder deve assumir um inquestionável compromisso de “cuidar das necessidades da escola como uma instituição, servindo os seus propósitos, aqueles que lutam por agir de acordo com esses propósitos e agindo como um guardião para proteger a integridade institucional da escola.” O líder é alguém que orienta os outros líderes tendo em conta que numa escola cada professor ou outro tipo de funcionário é um líder a seu nível nas funções que desempenham. O director da escola enquanto líder tem por tarefa consciencializar a equipa para por em prática a gestão e as políticas educativas. A valorização do trabalho de cada um é fundamental para elevação dos resultados organizacionais. Geralmente, qualquer instituição escolar “está organizada e articulada mediante núcleos com diferentes poderes” (Revez, 2004, p. 56). O mesmo autor acrescenta que “nas escolas existem pressões, não só da direcção, mas de outras coordenações e até com carácter ascendente”. Portanto, não é apenas a escola que exerce influência, mas o meio em que

a escola se insere e todas as demais forças vivas também jogam o seu papel influenciador sobre a escola e sobre a liderança.

Costa (1996, p. 80), diz que “as escolas parecem dispor de características particulares para a aplicação dos modelos de análise política.” A liderança de uma escola decorre de forma tão específica que exige também modelos de análises específicos para boa prossecução do processo de liderança. É evidente que, a liderança, sendo um assunto de pertinência reconhecida tem sido um dos temas mais debatidos quando se estudam os diferentes tipos de organizações de uma forma geral. Por conseguinte a liderança, é revestida de um valor inquestionável tendo em conta o facto de estarmos a viver num mundo globalizado com bastantes exigências comportamentais práticas onde as tecnologias modernas aceleram todos os processos.

Segundo Estêvão & Ferreira (2003) o contexto educacional actual:

Apela constantemente para o valor salvífico da liderança e da gestão e para as capacidades quase divinas dos verdadeiros líderes. Com eles, os problemas da eficiência, designadamente das organizações públicas, podem ser resolvidos, bastando para tal convocar os princípios da nova gestão que apelam, entre outros valores, para a obsessão do controlo da qualidade, da gestão da qualidade total, da excelência, da responsabilização, todas elas apanágios das organizações (p. 36).

De acordo com as teorias e modelos teóricos desenvolvidos em torno da liderança, aborda-se a liderança escolar tendo em conta conceitos como a qualidade, a eficácia e a eficiência. Desta forma, de acordo com a especificidade de cada organização, deve estar de acordo com os modelos de análise organizacional e também de acordo com a orientação normativa tendo em conta várias realidades que se podem aferir (Costa, 2000).

Segundo Nóvoa (2000):

A coesão e a qualidade de uma escola dependem em larga medida da existência de uma liderança organizacional efectiva e reconhecida, que promova estratégias concertadas de actuação e

estímulo o empenhamento individual e colectivo na realização dos projectos de trabalho (p. 26).

Se atendermos ao facto de que as escolas não são todas idênticas uma vez que cada uma tem o seu contexto, a liderança escolar deve constituir “um meio para o desenvolvimento de uma acção pedagógica” no seu seio, de formas que haja uma “liderança educativa e pedagógica” (Costa, 2000, p. 27).

Ventura et al (2006) abordam os problemas do líder

«em tomar decisões estratégicas que possam dar azo a alterações significativas na escola que gere. Para além disso, a configuração de “gestão democrática” inter-pares continua a dificultar o exercício de uma verdadeira liderança pautada por critérios alheios às pressões de carácter corporativo ou às medidas circunstanciadas para agradar,

Leithwood (1999) elaborou uma grelha que expressa quatro estilos de liderança escolas, que no seu entender apresenta características próprias de uma liderança escolar. Embora basicamente todos os estilos apresentados buscam uma liderança de sucesso para a escola, cada uma se posiciona estrategicamente e assenta os seus pilares em factos concretos.

Tabela 10: Grelha de estilos de liderança escolar segundo Leithwood

ESTILOS DE LIDERANÇA	CARACTERÍSTICAS
Estilo A	Caracteriza-se por enfatizar as relações interpessoais, estabelecer um clima de cooperação dentro da escola, por criar uma relação eficaz e de colaboração com diversos grupos da comunidade educativa e do poder central. Os líderes que se comportam segundo este estilo acreditam que estas relações são fundamentais para o sucesso e fornecem uma base para uma actividade mais direccionada para tarefas específicas nas suas escolas.
Estilo B	O foco está centrado no rendimento dos alunos e no aumento do seu bem-estar. Para o efeito, o líder utiliza diversos meios que passam, por exemplo, pela aplicação de comportamentos típicos de outros estilos de liderança (interpessoal, administrativo e directivo).
Estilo C	O centro deste estilo encontra-se nos programas. Os líderes que atuam segundo este modelo interessam-

	se não só pela eficácia dos programas, mas também por melhorar as competências do pessoal docente e por desenvolver procedimentos para levar a cabo tarefas que asseguram o sucesso dos programas.
Estilo D	O foco deste estilo centra-se, sobretudo, em questões administrativas, em questões práticas da organização e funcionamento quotidiano da escola. Os líderes que adoptam este estilo preocupam-se com os pressupostos, os horários, o pessoal administrativo e os pedidos de informação feitos pelos diversos membros da comunidade educativa. Dedicam pouco tempo à tomada de decisões sobre questões pedagógicas e preocupam-se, apenas, em dar respostas em situação de crise ou pedidos específicos de esclarecimentos.

Fonte: adaptado de Leithwood (1990)

Alvarez, Schreiner, & Cunha (2015) consideram que a liderança escolar deve ser competente em por um lado envolver a comunidade educativa em torno de um projecto de escola que aborde com sucesso os grandes problemas da escola e por outro lado que estimula a todas as forças vivas da organização a empenharem-se afincadamente, incitando neles o sacrifício pelo alcance de fins colectivos por meio do trabalho em equipa.

Independentemente das abordagens teórico-conceptuais dos líderes, deve-se salientar que, a liderança é a base incondicional de toda e qualquer organização escolar. Na visão de Costa (2000), o processo de liderança nas organizações escolares assenta em seis vertentes que devem ser tidos como abordagens teóricos-conceptuais.

Tabela 11: Abordagem teórico-conceptuais da liderança segundo Costa

Liderança	Abordagem teórico-conceptuais
Liderança dispersa	A liderança é tida como um fenómeno disperso que percorre os diversos níveis, sectores e agrupamentos da organização escolar e não como atributo do líder formal. Assistimos a várias lideranças. Temos líderes, dispersos, mas presentes e activos na difusão das ideias, na definição dos processos e no protagonismo das práticas.
Relatividade da liderança	A liderança não se constitui como um fenómeno de interpretação unívoca, mas apresenta-se imbuído de ambiguidade sendo por isso entendido de modos distintos no que diz respeito aos conteúdos, aos processos ou aos estilos, tendo em conta as diferentes culturas, países, contextos organizacionais ou situacionais onde ocorre.
Liderança e democracia escolar	O reconhecimento de que o funcionamento da vida escolar deverá estar pautado por procedimentos democráticos parece inquestionável; uma escola alinhada pelos princípios da igualdade de oportunidades, da autonomia, da justiça e da equidade pressupõe que a construção e organização dos processos de ensino-aprendizagem ocorram de forma participada e numa lógica de cidadania organizacional
Liderança e colegialidade docente	A questão das culturas docentes, especialmente o fenómeno da colegialidade docente, implica o reconhecimento da liderança enquanto processo que se desenrola inter-pares;
Liderança enquanto saber especializado	Se a formação e competência pedagógica pode representar um fundamento estrutural positivo para o desempenho dos líderes escolares, a liderança constitui-se como um conjunto de competências que se aprendem, sendo, por isso, alvo de uma formação e de um saber especializado;
Distinção entre liderança e gestão	Vários são os líderes em contexto escolar que não exercem funções de gestão organizacional, bem como serão inúmeros os gestores escolares que não fazem ideia do que significa liderar.

3.3.- Escolas com novo conceito de liderança – Liderança transformacional nas escolas

De acordo com Bryman (1996) a liderança transformacional surge no âmbito das novas abordagens da liderança e tem como destaques uma tendência participativa e orientada à flexibilidade dentro da organização, o que constitui um aspecto inovador a considerar na liderança moderna das instituições de formação de professores porque há um envolvimento de pais e encarregados de educação de tal maneira que tem sido possível buscar soluções airoas para as várias situações que a comunidade escolar tem experimentado. É um processo que permite captar as ideias e desejos do pessoal, expondo suas capacidades e habilidades para o sucesso das metas institucionais e as próprias individuais, assim como o desenvolvimento (Leithwood, 1999). Embora o índice de envolvimento de pais e encarregados de educação, não tem sido a mesma nas três escolas, podemos apesar de tudo, destacar o facto de que estes encontros têm possibilitado a diminuição do grau de desobediência nestas escolas e aumentado a aproximação escola-comunidade por meio de uma liderança directiva de novo tipo capaz de transformar a realidade adaptando-a ao contexto moderna. Para Leithwood (1999) esta é uma liderança carismática, visionária, transformativa, mais flexível e inclusiva, comunitária e democrática. O que em lugar de acentuar a dimensão de influência nos seguidores ou na gestão, enfoca-se na linha de exercer a liderança mediante significados: visão, cultura, compromisso, etc. de modo partilhado com os membros de uma organização.

As três instituições de formação de professores, colocam anualmente no mercado de trabalho, quadros que seguem a mesma via para ingressarem na função pública. No passado os alunos provenientes da Escola de Professores do Futuro tinham colocação automática nas áreas rurais, sem que precisassem se submeter a concurso público. Actualmente o quadro mudou e todos, independentemente da suas escola de formação têm que se submeter a concurso público, para poderem ingressar na carreira docente. O tipo de liderança directiva vigente, joga um papel crucial no perfil de saída dos formandos por ser ela que estrutura tudo aquilo que os futuros professores hão-de

ser. Para Leithwood (1999) o líder transformacional é o mais idóneo para organizações educativas que aprendem, já que favorece as metas comuns e partilhadas”.

Os cursos médios de especialização para professores ministrados nas escolas de formação de professores têm sido muito concorridos e proveitosos, contribuindo na melhoria qualitativa e quantitativa do ambiente docente-educativo. As competências adquiridas pelos estudantes constituem uma mais-valia com vista a elevação dos níveis de aproveitamento escolar, principalmente por parte dos estudantes finalistas que têm que estar alinhados com o perfil de saída que cada escola possui.

A ciência está em aperfeiçoamento permanente, o que demanda das lideranças a necessidade de superação contínua a luz dos novos conhecimentos, para que possam dar respostas a altura dos desafios actuais e melhorar a qualidade do trabalho feito nas escolas. Para Bryman (1996), ninguém nos nossos dias põe em dúvida a necessidade de liderança educativa, pois admite-se amplamente que o seu exercício é um elemento chave na melhoria do que acontece nas escolas e um factor que incide no desenvolvimento interno destas enquanto organizações educativas que hão-de garantir a aprendizagem de todos os alunos.

Na liderança de novo tipo as opiniões são livres e os debates abertos. Deve haver cada vez mais espaço para o diálogo triangular entre liderança, professores e alunos. A forma como as questões são abordadas permite que os líderes escolares e demais agentes do processo de ensino e aprendizagem interajam e troquem impressões valiosas de forma aberta, profunda, objectiva e proveitosa. Encontram soluções para as distintas situações com as quais se deparam diariamente porque de acordo com Bass (1985) a liderança transformacional arrasta consigo um sem número de melhorias, tais como mudança educativa, escolas eficazes, qualidade educativa, aprendizagem organizativa, entre outras, sendo preciso melhorar as condições de trabalho para professores e as condições de estudo para alunos, principalmente em termos de atribuição e uso racional de meios disponíveis e à obtenção de materiais variados para permitir que as actividades de liderança directiva decorram sem sobressaltos.

Desta feita, os alunos são instados a darem o melhor de si, para que obtenham uma formação de bom nível em correspondência com o esforço da liderança para brindarem aos alunos competências que lhes permitam serem quadros de alto nível e se

apresentarem em posição de vantagem no mercado de emprego, cada vez mais competitivo e exigente.

Os líderes educacionais devem esforçar-se para exercer uma liderança excelente e moderna a altura das exigências actuais no mundo da ciência e das tecnologias de informação e comunicação. Devem contar com apoio dos professores, dos pais e encarregados de educação que desempenham um papel crucial na consciencialização das jovens gerações, auxiliando assim a liderança directiva em todos os aspectos da sua vida escolar.

O grau de aprendizagem tem tido avanços consideráveis, nas EFP, devido a inserção de métodos modernos de instrução. De entre os vários métodos modernos, salientamos o método de ensinar em mesa redonda, grupos de discussão e outras.

Para o efeito, os líderes destas escolas têm passado por algumas actualizações em liderança moderna de escolas, embora estas capacitações sejam raras e nem sempre cobrem o conjunto de necessidades em capacitações. Bolívar (2000) afirma que a aprendizagem organizativa é um meio para alcançar uma organização que aprende, uma organização inteligente na medida que é capaz de organizar a sua própria mudança.

A capacitação de líderes escolares não é algo que se consegue de um dia para outro. É um processo sistematizado que se desenvolve no tempo e no espaço. Quer dizer, é um sistema com princípio, meio e fim que culmina com etapas vencidas e objectivos concretos alcançados. De acordo com Bass & Avolio (2004), É conveniente, pois, não esquecer que não só importam os processos que se desenvolvem e como se desenrolam, mas também é crucial o conteúdo e a substancia dos mesmos, porque este ciclo de formação, repartido em fases, confere aos líderes capacidade inovadora para organizarem, gerirem e administrarem de forma irrepreensível as instituições sob sua responsabilidade.

As capacitações a que os líderes têm sido submetidos, têm resultado em mudanças na maneira de liderança e na correlação entre os distintos agentes de educação afectos a cada escolas, nomeadamente, através de uma liderança inclusiva entre líderes, docentes, alunos e demais forças vivas da sociedade a jogarem, cada um a seu nível, o seu papel no seio destas escolas de formação de professores. Segundo Bass (1985) o líder transformacional deve saber orientar para transformar as crenças, atitudes

e sentimentos dos seguidores, e não apenas gerir as estruturas, mas influenciar na cultura da organização e orientar-se para as pessoas mais do que para a organização.

A formação de professores tem que ser feita por instituições de ensino fortes sob o ponto de vista estrutural, organizacional e funcional, capazes de formar quadros aptos para contribuir de forma significativa na elevação e na melhoria das competências dos formandos. Só uma liderança aberta a transformações pode lograr este desiderato, já que no mundo de hoje, as mudanças estão logo no virar da esquina.

Para alcançar tal feito, impõe-se revestir estas escolas de uma visão estratégica de liderança e de desenvolvimento o que demanda um trabalho de equipa intenso com empenho e colaboração de todos. No entanto o exercício desta forma de liderança acarreta dilemas e tensões. Se por um lado o líder da escola deve partilhar o poder e as responsabilidades, implicando o professorado e a comunidade por outro lado, repousa sobre ele a responsabilidade última sobre o funcionamento pleno da escola, num contexto de crescente autonomia e competência (Bento, 2007).

As escolas devem ostentar uma aptidão institucional ampla e segura, capaz de garantir a materialização de uma visão estratégica de liderança com pessoas comprometidas, orientadas no tempo e no espaço, rumo a consolidação deste sistema de ensino com progressos assinaláveis no processo de formação de professores. Segundo Bolívar (2000), desta maneira ocorre um impacto muito importante e significativo sobre vários indicadores tais como: o nível de colaboração, aprendizagem organizacional, compromisso pessoal com as metas organizacionais e maior aptidão para cumprir tais metas.

É necessário consciencializar os líderes destas instituições de ensino para a importância de cada um adoptar uma atitude de liderança ajustada aos novos tempos, uma postura académica com sentido de oportunidade e progresso permanente e um desempenho adequado a liderança directiva.

O perfil de liderança dos directores destas instituições de ensino deve incorporar em si, toda uma gama de exigências que cada um deve trazer inculcado em si. De entre muitas, a pontualidade, assiduidade, a ética, o humanismo, o profissionalismo e outros princípios, constituem condição imperiosa para que o líder ocupe o lugar que lhe corresponde no processo desenvolvimento de toda e qualquer sociedade porque parece claro que o director deve assumir diferentes papéis, adquirir

maior protagonismo e impulsionar a dinamização dos seus colaboradores (Bolivar, 2000).

As instituições de formação de professores devem estar permanente alinhadas no tempo e no espaço, ou seja, devem buscar referências do passado, agir no presente e olhar para o futuro tendo em consideração o contexto e as perspectivas educacionais e de liderança. Neste caso o líder transformacional há-de articular uma visão para a organização, comunicá-la aos outros e conseguir deles cooperação e compromisso, esforçar-se por reconhecer e potenciar os membros da organização (Oliveira, 2012). Isto implica que se identifiquem todas orientações superiores e sejam implementadas correctamente. Uma liderança transformacional tem todos os ingredientes para trazer mudanças significativas nas escolas da formação de professores como podemos constatar de acordo com Leithwood (1999), que apresentam um conjunto de sete itens como finalidades da liderança transformacional:

- Identificar, buscar consenso e propor metas exequíveis;
- Propiciar e levar a cabo uma gestão participativa;
- Contribuir de forma significativa no crescimento profissional dos professores;
- Capacitar a escola para dar solução a seus próprios desafios;
- Criar uma perspectiva colegial de acordo com os objectivos concretos;
- Construir uma cultura de interacção permanente e metas elevadas;
- Implementar uma rede de apoio psicológico e material para todos.

Assim, para se alcançarem os resultados indicativos de uma liderança transformacional a que se propõe, o líder deve, segundo Leithwood (1999) desenvolver um conjunto de actividades concretas que se podem sintetizar na tabela abaixo:

Tabela 12: Síntese da liderança transformacional segundo Leithwood

Dimensão	Actuação do Líder
Propósitos	Desenvolve uma visão amplamente partilhada pela escola; Estabelece o consenso de objectivos e prioridades da escola; Tem expectativas de uma excelente actuação;
Pessoas	Presta apoio individual; Estimula intelectualmente os membros da organização; Oferece modelos de exercício profissional; Distribui a responsabilidade e partilha a autoridade da liderança; Concede autonomia aos professores no que respeita à tomada de decisões;
Estrutura	Atribui tempos para a planificação em equipas; Fortalece a cultura de escola; Promove o trabalho colegial;
Cultura	Comunica directamente e com frequência com os vários membros; Partilha a autoridade e a responsabilidade; Utiliza símbolos e rituais para expressar valores culturais.

Fonte: adaptado de Leithwood (1999)

3.4-Liderança e o Processo de Formação nas Escolas de Formação de Professores

O processo de formação inicial de professores que em Angola, é levado a cabo pelas Escolas de Formação de Professores, se apresenta como uma excelente oportunidade para a elevação da qualidade do ensino. O líder é encarado como uma mola impulsadora na promoção de valores e um suporte firme dos programas que têm por responsabilidade promover, o desenvolvimento das escolas e das comunidades para alcançar um bem-estar contínuo das pessoas uma vez que o líder da escola “tem

um papel importantíssimo no estudo e implementação da mudança em todas as organizações” (Bento, 2007, p. 31). É importa portanto, delinear um perfil de liderança moderna que visa alinhar os professores ao contexto educativo reinante em Angola e conforma-lo com as reformas que estão a ser levadas a cabo, não perdendo de vista a realidade política, social e cultural do país.

O contexto actual de liderança das EFP é adverso, tendo em conta as exigências do processo de Reforma do Sistema de Educação iniciado em 2001, resultantes da aprovação da Lei de Bases do Sistema Educativo, Lei 13/ 01 de 31 de Dezembro, por parte da Assembleia Nacional da República de Angola.

O guião que rege a Reforma Educativa, constitui um o esboço das acções e dos objectivos a alcançar com novo sistema. É neste contexto e estrutura onde se integra o actual subsistema de Formação de Professores de Angola que se apresenta estruturado em cursos têm duração variável entre 4 á 6 anos, incluindo o estágio.

Neste ambiente de funcionamento, compete a liderança todo um conjunto de acções que se enquadram no âmbito da conformação das EFP a nova realidade com vista a mudanças para o aperfeiçoamento da qualidade e dos conhecimentos dos quadros existentes por intermédio de acções de agregação pedagógica. No dizer de Drucker (2000, p. 74) “para se ser um líder de mudança, exige-se tanto a vontade como capacidade para mudar o que já está feito, como fazer coisas novas e diferentes.” Isto vai garantir que os líderes desenvolvam suas competências e aperfeiçoem suas experiências no que diz respeito a gestão da implementação do novo sistema de educação empenhando-se profundamente. Desta forma, se garante a generalização da aplicação dos principais dispositivos do sistema de ensino, currículos, processos de ensino e aprendizagem, administração e gestão dos meios materiais inerentes ao processo de educação com base na reforma educativa.

O processo de capacitação dos líderes escolares abarca entre muitas coisas, a capacitação multifacética em distintas áreas do saber, tais como, Didáctica, Teoria da Educação e Desenvolvimento Curricular, Ensino das Ciências, Matemática, História de Angola, História de África e Gestão e Administração Escolar. Isto visa preparar o líder e o corpo docente para a nova realidade e estarem em altura de dar respostas eficazes aos imensos desafios educativos uma vez que:

A liderança é vista como um processo amplo no qual um membro individual de um grupo ou organização influencia a interpretação de eventos, a escolha de objectivos e estratégias, a organização das actividades, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção de relacionamentos corporativos, o desenvolvimento de competências, a confiança dos membros e a angariação do apoio e cooperação das pessoas externas ao grupo ou à organização (Yukl, 1998, p. 5).

Por esta razão liderança, docentes e discentes devem estar a altura de dar resposta cabal as exigências do aparecimento e implementação de disciplinas novas nas diferentes classes deste nível de ensino.

Há numerosos factores de ordem económica e social que podem dificultar profundamente a existência de uma liderança forte e conseqüentemente o cumprimento dos programas e orientações superiores. Estes desafios vão desde à sua preparação, no campo da liderança, científico e pedagógico às condições socio-económicas que o contexto apresenta. Nestes casos, a organização demanda de todos um esforço enorme para a superação dos enormes desafios, “esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos.” (Bilhim, 2006, p. 317). Essas necessidades algumas vezes exercem uma influência tal que podem influenciar sobremaneira o modelo actual de liderança directiva nestas escolas.

Para que estas escolas levem a cabo uma boa qualificação profissional, a maneira como o formando assimila os conteúdos do currículo inicial joga um papel determinante a nível dos conteúdos científicos que deve dominar com precisão. O formando precisa dominar estas matérias de forma diferenciada. Contudo, se constata limites e inadequações a preparação de professores para o Ensino Primário e para I Ciclos do Ensino Secundário.

A liderança das escolas devem estar atentas uma vez que a produção de conhecimentos praticamente não se faz sentir, tornando-se evidente a ocorrências de limitações relacionadas com os conteúdos para aprendizagem dos futuros professores. É tarefa da liderança proceder aqui a uma abordagem mais precisa e atenta em relação as acções que resultem na construção de saberes e nunca um produto que se recebe. No pensar de Chiavenato (2003, p. 123) “um líder deve inspirar confiança, ser inteligente,

perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso”, a fim de alcançar o sucesso esperado.

Pode ocorrer o hábito de se praticar uma liderança de repetições e reproduções sucessivas marcadamente baseada em princípios ultrapassados onde o Director dita as regras e os professores são meros receptores, passivos facto que pode comprometer grandemente o funcionamento normal das escolas e o cumprimento do seu papel real perante a sociedade. É importante realçar aqui o facto de que segundo Carapeto e Fonseca (2006, p. 81) “liderança envolve um processo de influência social, sobre um grupo de pessoas.” Logo, a cooperação deve ser uma prática corrente se, se quiser ir adiante e vencer etapas.

A estrutura de alguns cursos pedagógicos tem uma carga essencialmente teórica e técnica, havendo poucas horas dedicadas a estágios. As actividades de práticas pedagógicas não são, muitas vezes, suficientemente desenvolvidas. Uma vez que o estágio é parte crucial do currículo da formação inicial de professores, devia haver mais regularidade nas práticas pedagógicas para que os futuros professores possam chegar ao final do curso com um número adequado de aulas que permitam que sejam construídas destrezas imprescindíveis para o exercício da docência. Cabe aqui ao Director enquanto líder da escola prestar atenção a estas anomalias fazendo propostas sérias com vista a mudanças profundas neste domínio.

Deviam-se igualmente, ser levadas a cabo processos experimentais de produção de conhecimentos científicos e toda uma gama de acções práticas inerentes a docência já que, de acordo com Jesuíno (2005), o líder tem como uma das suas mais atribuições mais preponderantes levar os seus seguidores a ideia que os resultados que têm obtido é consequência das suas competências. É da responsabilidade do líder desenvolver acções com vista a retirar a escola desta abordagem tradicional que muitas vezes o ensino enfrenta. Por exemplo, o ano lectivo está dividido em trimestres mas, por diversas razões não se cumprem os três meses por trimestre. Esta abordagem tem originado que alguns aspectos cruciais de fórum filosóficos, históricos, sociológicos e antropológicos nunca fossem adequadamente trabalhados.

De acordo com os planos curriculares das disciplinas específicas como é o caso das práticas pedagógicas que acontecem apenas na etapa final da formação de professor em algumas escolas, muitas vezes torna-se um desafio a assunção da identidade

profissional como professor, por parte dos alunos. É sobre o líder da escola que pesa a responsabilidade de mudanças neste domínio.

Um outro elemento de grande relevância é o facto de que muitos professores das Escolas de Formação de Professores, cujo objecto social é a formação inicial de professores não possui essa identidade profissional ou seja, não possuem agregação pedagógica que lhes permitiria consciencializar os futuros professores com propriedade, já que muitos destes professores formadores possuem uma formação fora do campo pedagógico, advindo daí, um conjunto de constrangimentos bem visíveis.

As lideranças das escolas devem fazer um enorme esforço para conseguirem lidar com as enormes dificuldades da parte dos futuros professores, no momento de mudar da situação de aluno para a situação de professor numa sessão de aulas simuladas no contexto da sala de aula. É um problema real que constitui um enorme desafio as lideranças das EFP.

Alguns currículos dos cursos de formação docente nas Escolas de Formação de Professores, não contemplam o desenvolvimento da sensibilidade e competências que se requer do futuro professor, de acordo com o contexto social, cultural e político na qual ele vai desenvolver a sua actividade profissional. Não basta o curso, para que o futuro professor conheça com a devida amplitude e solidez o contexto histórico-social do processo educacional em que vai se processar o ensino e aprendizagem no qual ele será chamado a se engajar. Ele deve ser consciencializado e estimulado a empenhar-se a fundo para superar as influências do meio envolvente em que vive, impedindo que este determine no seu modo de praticar a docência. Sergiovanni (2004, p. 126) aponta um conjunto de responsabilidades para o líder de uma escola: “sentido de propósito, manutenção de harmonia, institucionalização de valores, motivação, gestão, capacitar, modelos e supervisionar”. Por esta razão, a liderança é aqui chamada a jogar o seu papel na busca das melhores estratégias para o efeito. A qualidade dos alunos que finalizam atesta também o empenho da liderança da escola.

Um outro aspecto de grande relevância prende-se com o facto de durante muitos anos, cerca de três décadas, ter sido norma, a formação de professores também em regime pós-laboral, ou seja, de noite. Nos últimos tempos tal facto levou a uma análise profunda e a avaliação do processo porque segundo Ruzafa (2003) cabe ao director:

Centrar-se na actividade efectivamente desenvolvida na sua escola e promover um diálogo e um intercâmbio permanentes entre os professores, de modo a que eles problematizem as suas práticas e as circunstâncias em que as desenvolvem, visando a sua melhoria (p. 95).

O papel do professor, como interventor social de excelência, levou a reflectir sobre essa modalidade de formação de professores, de acordo com o imperativo de se desenvolvermos da melhor forma o professor de formação de professores. Os futuros professores neste regime não cumpriam e portanto, não alcançaram um mínimo de efectiva integração que permitam a inter-relação das disciplinas metodológicas e específicas entre si, nem as restantes disciplinas dos currículos e seus conteúdos. Saliente-se ainda que a quantidade de tempos lectivos disponíveis no período nocturno não permitia uma duração aceitável para o desenvolvimento da formação no âmbito da docência. O tempo de contacto com as disciplinas pedagógicas e demais por parte do futuro professor era muito passageira e bastante curta, o que constituiu sempre um atropelo flagrante aos princípios e normas que devem nortear a formação de quadros cujo fim último, é a construção de um mundo diferente.

O processo de formação de professores é um conjunto de acções nas quais as lideranças realizam e organizam, tudo o que permite aos professores e alunos participar de forma reflexiva, exercitar e enriquecer o seu intelecto, resultando daí a multiplicação de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades que irão mudar para melhor todo o conjunto de atitudes e comportamentos do individuo. As lideranças devem ter sempre um visão de futuro bem assente nos diferentes contextos e trazer soluções válidas para o presente.

Todo processo de formação de professores, é uma acção orientada que abre caminho para o desenvolvimento, através da multiplicação de saberes que favorecem ao crescimento global da personalidade do aluno, tendo por base os conhecimentos adquiridos ao longo dos tempos e de experiências vividas na prática. Assim, o indivíduo passa a ter noção e domínio de si próprio podendo encetar de forma mais fácil uma melhor adaptação e inserção ao meio, nos vários domínios da vida, quer seja, no campo académico, plano profissional assim como no domínio meramente interactivo com os demais membros da sociedade.

A formação profissional sob boa liderança do Director da EFP constitui agora um processo estruturado e cíclico de formação de mentalidades onde o director tem sempre um papel reitor como supervisor de todo o processo de formação quer dirigido a professores em efectivo serviço na escola, assim como para os alunos, graças ao qual as pessoas podem multiplicar os seus conhecimentos, desenvolver as suas capacidades, mudar as suas atitudes e melhorar as suas práticas o que permite aperfeiçoar as suas competências técnico-profissionais ou adquirir novas competências. A liderança tem a responsabilidade de:

Cuidar das necessidades da escola como uma instituição, servindo os seus propósitos, aqueles que lutam por agir de acordo com esses propósitos e agindo como um guardião para proteger a integridade institucional da escola (Sergiovanni, 2004, p. 126).

Desta forma, a liderança das escolas garante plena realização e participação de forma exitosa a professores e alunos no desenvolvimento multilateral da sociedade.

A formação de quadros trás benefícios potenciais e eminentes para o indivíduo, que abarcam benefícios pessoais, mediante o ganho de conhecimentos, perícias, técnicas e facilidades de interacção e sentimento de pertença quer a grupos, quer a organizações e confere ainda ao indivíduo o sentimento de autoconfiança, segurança assim como a faculdade de tomar decisões, entre outras coisas. Desta feita, o professor ou aluno sente-se não só parte integrante, mas sobretudo parte activa na escola e na sociedade.

A gradual valorização da classe docente, as remunerações mais atractivas e a disponibilidade de maior quantidade de vagas para ingresso na função pública, neste sector, comparativamente a outros, cresceu. De acordo com Revez (2004, p. 97) “essas mudanças educativas, que temos vindo a verificar, apresentam para a administração escolar um acréscimo de funções complexas, com novos modelos funcionais e uma diversidade do campo educativo”, cabendo as lideranças destas escolas continuar a garantir a sua concretização por meio de um conjunto de acções e atitudes profissionais que tornem os professores dedicados, competentes e sobretudo comprometidos na instrução e educação do aluno explorando todo seu potencial físico e intelectual.

A necessidade de manutenção das normas e ética da profissional bem como uma crescente consciencialização sobre o valor nobre que a profissão ostenta são fundamentais e contribuem para aumentar a satisfação profissional dos professores e do

peçoal de apoio. Potenciam o seu prestígio e auto-estima, e elevam a sua pré-disposição para dar cada vez mais o seu melhor.

Neste sentido, o exercício da liderança nestas escolas acarreta responsabilidades no sentido de se atingir e manter os mais altos níveis de conduta ética e profissional inerente a interacção constante com os colegas, estudantes, pais e comunidade em geral. Por esta razão:

A liderança escolar deve estar direccionada para o estabelecimento de ligações morais mútuas entre os pais, professores e alunos, bem como às suas responsabilidades de acordo com a definição dada pelos seus propósitos partilhados (Sergiovanni, 2004b, p. 120).

As lideranças das Escolas de Formação de Professores, têm que estar decididamente comprometidos com a promoção de uma liderança virada para o futuro que ajude o professor a desenvolver as suas competências, para que de forma significativa possa contribuir para a formação de futuros professores bem dotados.

Assim, no âmbito das suas atribuições, o Director da EFP deve trabalhar metodicamente para garantir que todos os trabalhadores sob sua liderança, tenham a seu dispor boas condições de trabalho que lhes permitam cumprir na plenitude todas suas responsabilidades, assegurando que todos tenham os mesmos direitos e sejam respeitados de acordo com princípios e direitos fundamentais do trabalho. De acordo com Guerra (2002, p. 59), “a tomada de decisões, a liderança, o desenvolvimento de estratégias, a estruturação e as mudanças organizacionais são influenciadas por formas subtis e complexas, por forças psicológicas invisíveis e duradouras”, cabendo ao Director enquanto líder da escola propor as devidas medidas para salvaguardar os bons princípios para boa harmonia na escola. Podemos destacar aqui alguns aspectos a ter em conta pelo Director, enquanto figura de proa da escola:

- Direito à liberdade de associação;
- Direito à negociação colectiva;
- Direito à não discriminação no trabalho;
- Igualdade no trabalho;
- Combater de toda e qualquer forma de trabalho forçado ou escravo;

- Combater de toda e qualquer forma de exploração do trabalho infantil.
- Assegurar que os seus membros da escola, professores, alunos e pessoal de apoio, beneficiem dos direitos que figuram nos instrutivos do Ministério da Educação de Angola.
- Combater todas as formas de preconceito, racismo, discriminação baseada na educação, sexo, estado civil, idade, religião, opinião política, nível económico ou social, ou baseadas nas origens nacionais ou étnicas;
- Cooperar com as demais escolas de formação de professores para que haja um ensino de reconhecido valor e alta qualidade a disposição de todos.
- Trabalhar para que haja acesso fácil, mas controlado para todos quantos queiram abraçar a nobre tarefa de aprender para depois ensinar por meio de uma educação de qualidade reconhecida.

3.5-Liderança de talentos nas organizações educativas

Embora desde muito cedo tenha surgido uma preocupação das organizações e dos líderes em conhecerem melhor os seus quadros e ter uma ideia clara de quais são os conhecimentos e grau de desempenho de cada um, convém lembrar que a grande “preocupação com as competências intensificou-se nos finais do século XX, aquando da globalização económica que invocava uma maior competitividade, rentabilidade e flexibilidade”. (Le Boterf, 2005, p. 8).

A capacitação constitui o legado insubstituível que pode ser brindado aos membros de toda e qualquer equipa. Impõe-se portanto, dar a melhor atenção a fim de se identificar o potencial humano latente em cada um e dar o devido encaminhamento.

Os líderes que aplicam uma capacitação centrada nos desejos e perspectivas de cada professor, são capazes de criar relações de apoio que permitem ao professor incrementar resiliência, auto-estima, curiosidade e motivação para se desenvolver continuamente (SOS Política Educacional, 2011, p. 12).

Uma orientação adequada permite que os verdadeiros e grandes talentos se desenvolvam e não estejam escondidos, se manifestem e haja um aproveitamento. Acções coordenadas contribuem para o despertar e expandir de todo o saber latente em

cada um para que sirvam melhor a si mesmos antes de tudo e conseqüentemente ao progresso da humanidade já que “quanto mais conscientizados nos tornamos, mais capacitados estamos para sermos anunciadores e denunciadores, graças ao compromisso de transformação que assumimos. (Freire, 1980a, p. 28).

Quando esses talentos são trazidos a luz do dia, bem seguidos e os apoios correctamente doseados, trarão aos liderados um sentimento de realização e gratidão. Compete aos líderes darem o seu melhor para o bem dos integrantes da equipa e de toda a organização. Assim,

Uma capacitação de qualidade deve estar centrada no atendimento as necessidades profissionais de cada professor. Este é um objecto de respeito em sua individualidade e deve ser considerado um agente activo em seu processo de superação e de desenvolvimento (SOS Política Educacional, 2011, p. 12).

Muitos professores são tidos por super-dotados e talentosos de tal forma que manifestam considerável desempenho ou mesmo alta pré-disposição nos domínios que a seguir apresentamos, de forma separada ou conjunta:

- Capacidade intelectual superior
- Aptidão académica específica
- Pensamento criador ou produtivo
- Capacidade de liderança
- Talento especial variado
- Capacidade psicomotora

Para atestar o exposto acima, nos socorremos do postulado de Freire (2003, p. 35), quando afirma que “independente do estágio em que se encontra o ser humano, ele é permanentemente um ser aberto. (Freire, 2003, p. 35).

Com vista a possibilitar o reconhecimento dos talentos dentro equipa, é oportuno recorrer a especialistas capazes de permitirem o desenvolvimento do processo e o alcance de objectivos individuais e colectivos.

Outros colegas de equipa podem igualmente desempenhar um papel crucial no reconhecimento das aptidões, porque muitas vezes no quotidiano pode-se notar o que

esta latente em cada pessoa, a espera de ser explorado e exposto tendo em conta que cada um “é um actor social e o seu espírito pode aceder às perspectivas de outros seres humanos, ao viver as mesmas situações e os mesmos problemas que eles” (Lessard, Goyette, Boutim e Reis, 1994, p. 155).

Para o crescimento dos indivíduos com aptidões, é imprescindível incentivar as organizações e os líderes a promoverem formas de capacitação variadas e cativantes para satisfazer o funcionário que sobressai devido as aptidões notáveis, manifestas por meio de acréscimo, diligencia e superação na equipa e na organização, no que é corroborado por Perrenoud (2003) para quem o mais significativo é que a liderança consiga criar e multiplicar nas pessoas competências, habilidades e atitudes desde uma perspectiva reflexiva, independente e sobretudo crítica para o bom desempenho e para o bem da humanidade.

Caso os líderes pretendem que haja progresso por parte dos integrantes das equipas e organizações temos que conduzir adequadamente os seus interesses e anseios por meio de pesquisa e prática. As organizações devem ser identificadas como locais destinados ao seguinte:

- Auxiliar os indivíduos, que apresentam potencial elevado, para que possam expandir imensamente as suas aptidões e capacidades;
- Reforçar um espírito pró-activo;
- Aumentar os conhecimentos desses indivíduos em vários domínios;
- Criar no indivíduo uma mentalidade sociável;
- Desenvolver um ambiente de aprendizagem que provoque multiplicação de resultados;
- Facilitar a sincronização individual e colectiva.

Os líderes têm que ser dotados de aptidões que viabilizem a implementação de acções concretas tendo por base virtudes tais como uma boa preparação “respeito, experiencia, força emocional, competências interpessoais, disciplina, visão, senso de oportunidades e tempo” (Maxwell, 2009, p. 43).

A partilha de informação, de ideias, de planos, de metas e objectivos é imprescindível, para que haja uma ampla divulgação entre líderes e liderados. O

contrário propicia um considerável desperdício de talento e potencial humano nas organizações como resultado de práticas erradas quando não se dá a possibilidade nem se abrem portas aos anseios dos indivíduos já que “o desenvolvimento da liderança é um compósito. Quanto mais investimos em pessoas, maior o crescimento e mais elevado o retorno” (Maxwell 2009, p. 283). É preciso dar espaço a manifestação do pensamento individual, do espírito criativo e do talento individual variado. Cabe aos líderes identificar e apoiar os indivíduos aptos e talentosos, sobretudo aqueles que quando bem acompanhados o seu potencial desabrochará e seguramente garantem vir a prestar grandes avanços nas organizações e na sociedade em geral.

Os talentos são variados dentro das organizações educativas, sendo que muitas pessoas são boas a planear, algumas são boas executar, outras são boas a decidir, outras ainda são boas a cumprir decisões, algumas são boas em pensar e outras a seguir, ficando neste caso bem evidente em como o acto de “liderança envolve um processo de influência social, sobre um grupo de pessoas” (Carapeto e Fonseca, 2006, p. 81).

Todas elas são imprescindíveis ao desenvolvimento e manutenção das equipas e das organizações. A sensibilidade e a flexibilidade do líder lhe confere competências que lhe permitem poder criar a interacção necessária entre todos e incorporar todas estas virtudes umas nas outras. Os líderes das organizações educativas têm que ser visionários e nunca se sentirem embaraçados nos distintos talentos que cada integrante ostenta.

De acordo com Rodrigues (1999, p. 75) “o saber estar e o saber tomar iniciativas numa empresa, é uma cultura essencial a qualquer pessoa que queira ter um projecto de vida interessante nesta sociedade”. De acordo com a abordagem APC - Aprendizagem Por Competências, nas escolas podemos identificar três formas saberes: O saber fazer, o saber ser e o saber agir que podem ser resumidas da seguinte forma:

O saber fazer: Constituem grandezas práticas, técnicas e científicas alcançadas de forma expressa ou através de acções práticas formais, como capacitações e outras diferentes formas de exercitação.

O saber ser: São personalidades e carácter, que determinam a conduta nas socializações profissionais. Abarca um conjunto de atitudes como diligência, comunicação, desempenho e competitividade.

O saber agir: Habilidade em actuar em equipa, capacidade de superar dificuldades e executar tarefas novas ou diversificados, é tomar atitudes para alcançar resultados.

Os talentos, personificam a expressão máxima de cada indivíduo dentro das organizações num dado domínio do saber mas também demonstram o quão produtiva é a liderança vigente. Por esta razão devem ser percebidos, orientados e convenientemente explorados para boa liderança das organizações educativas. O líder deve propor as melhores vias para cada momento podendo quando necessário “mudar a situação para adequá-la ao modelo de liderança ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação.” (Chiavenato, 1982, p. 447). Cabe ao líder o domínio de todo este manancial, tendo em vista sempre e sempre o bem de cada indivíduo e da sociedade em geral.

3.6-Liderança como factor de humanização nas organizações educativas

Tendo em conta as adversidades pelas quais tem passado a sociedade actual, caracterizado por uma degeneração moral total acentuada, uma vez que tanto líderes como liderados fazem parte da sociedade. “O sonho pela humanização, cuja concretização é sempre processo, e sempre devir, passa pela ruptura das amarras reais, concretas, de ordem económica, política, social, ideológica etc., que nos estão condenando à desumanização”. (Freire, 2001, p. 99). Por isso importa abordar esta problemática com a finalidade de reflectir sobre o que está a acontecer e como a liderança pode e deve ser um factor de mudança num mundo tão desumano como o que vivemos na actualidade. De acordo com Hunter (2004a), para que tais mudanças ocorram é preciso um grande esforço, dedicação, conflito como fruto das interacções que podem surgir e que demandam uma grande força de vontade de todos. Isto começa logicamente pela humanização da própria actuação do líder, dos liderados e das organizações para que o mundo seja humanizado. O líder tem responsabilidades e exigências perante a escola e perante a sociedade em geral. Daí decorrem as finalidades da educação as quais o líder está intimamente ligado, pois existem conexões muito reais e práticas entre o acto de liderança e a humanização.

A humanização é um processo que ocorre em diversas áreas do saber. Tal é o caso da área da educação escolar onde o líder é um elemento vital que tem a

propriedade de fazer o processo acontecer mediante o seu acto de liderança, transformando mentalidades. O papel do líder não é exercer poder, mas sim, congrega pessoas transformando-as em talentos e logicamente humanizando-as. Segundo Hunter (2004b) poder e liderança não são a mesma coisa. São conceitos profundamente distintos. Ter poder é mandar, determinar sobre outros enquanto liderança é a competência de convencer os outros a trabalhar dedicadamente identificando-se automaticamente com os objectivos dos passam a identificar-se denotando-se aqui vivamente o carácter humanizador da liderança.

O processo de humanização não é algo estático. É um processo dinâmico e ordenado que requer a evolução paulatina e constante das pessoas. Caracteriza-se pelo desenvolvimento das suas capacidades mediante o intercâmbio permanente com outras pessoas e com todos os demais elementos a sua volta. As pessoas podem contar com diferentes meios e também com muitas ferramentas para facilitar a sua tarefa de socializar o mundo. Portanto, alguns elementos com os quais poderá contar encontram-se dentro de si mesmo, além é claro, daqueles que estão no ambiente a sua volta.

Nos tempos actuais vivemos num mundo onde o homem apresenta-se como que sem essência, vazio em termos de conteúdo, com interesses inconfessos onde o gosto pelo dinheiro e pelo poder, a apetência pelo êxito e pelo prazer são ilimitados e com tendências de não conhecer restrições. Denota-se uma ausência de pontos de referência, que servem de bússola orientadora. Decorre daí, a presença do grande vazio existencial e moral que se regista actualmente. Vivem-se grandes carências afectivas, com falta de solidez no seu modo de vida, com falta de ligação a realidade e que não se assume perante a realidade objectiva. Não há discernimento entre o normal e o anormal, entre o bem e o mal. Há uma insensibilidade enorme pois o homem vive fechado em si próprio. Para Gil (2001) as pessoas precisam muito mais do que recompensas em bens materiais ou financeiros. As pessoas necessitam sobretudo de amor, cuidados, afecto, consideração, valorização de uns para com os outros. Isto sim é humanização.

Não basta que o homem tenha formação académica. É imprescindível sim que haja bastante educação humana. Deve haver solidez e capacidade de sintetizar o que se vê e ouve. É necessário que tenha capacidade de fazer a síntese de tudo quanto sobrevém a si adoptando critérios sólidos na sua conduta.

Da mesma forma, não basta somente que o líder directivo seja aquele bom profissional da educação, que conhece bem os meandros da sua especialidade, entende bem suas tarefas, mas que no entanto no mundo fora do professorado, não percebe de nada, não tem ideias próprias nem claras, não percebe nem domina outros contextos fora da sua profissão, ou se apresente bastante vago ética e moralmente, permissivo, indiferente ou mesmo ausente. Tais casos constituem “alienação do homem impedindo seu pleno desenvolvimento. Essa sociedade é anti-humana e é preciso articular formas de libertar o ser humano, de modo a tomar possível a realização de todo o seu potencial. (Drago, 1992, p. 59)

O mundo de interesses tem envolvido a todos, e os líderes das escolas não têm sido excepção. Tem havido tendências em buscar um certo reconhecimento social, satisfazendo caprichos desmedidos, vendendo a dignidade moral e profissional de todas as formas possíveis. Contudo de acordo com Oliveira (2012), os aspectos resultantes da interacção social e psicológica entre as pessoas, na realidade se sobrepõem as condições materiais resultando em maior produtividade e bem estar nas instituições. Conclui-se então que a humanização deve ser a bandeira com a qual o líder se deve identificar e preocupar. O materialismo não deve servir de razão para uma atitude imprópria do líder.

É conveniente realçar que existe um grande antagonismo entre materialismo e liderança. Se por um lado o materialismo é egoísta e logicamente indesejável, por sua vez a liderança educativa é na sua essência aberta e participativa e concomitantemente, honrada e humana. Em toda a sua actuação profissional, o líder deve pautar o seu proceder na concretização dos ideais mais nobre e sublimes que a humanidade espera dela enquanto líder e construtor de mentalidades sãs e prestáveis a própria humanidade já que segundo Robbins (2004) é o líder que com suas virtudes vai conferir um certo carácter aos membros da organização que lidera, fazendo delas pessoas humanamente aptas.

O líder de uma escola deve ser um modelo, um exemplo, agir com segurança, trabalhar com regras, aceitar reparos e críticas. Tem que estar ciente que não é o único detentor do saber nem do poder ainda que seja muito estudado. Aborda as situações de forma concreta e séria sem relativismo nem simplismo. Também tem de saber ouvir dos colegas e cumprir as regras e orientações existentes para todos. Tem que conseguir se situar dentro do tempo e do espaço, ou seja, deve ser actualizado. Hunter (2004b)

aponta um conjunto de aspectos virtuosos tais como serenidade, respeito, humanismo, altruísmo, sinceridade, integridade, temperança, espírito de missão, que ajudarão o líder a exercer correctamente o seu papel servindo de exemplo aos demais rumo a humanização.

Tendo em conta os enormes desafios que o mundo enfrenta actualmente, com destaque para as grandes indiferenças que se verificam em todas as sociedades, crises económicas, sociais e políticas, desemprego galopante, delinquência juvenil e violência de todo tipo, a escola é chamada a fazer a diferença. É aí onde o líder é chamado a jogar o seu papel humanizador e inconfundível para transformar mentalidades, criando uma sociedade com identidade própria porque “humanizar é crer, é confiar no ser humano. É estar disposto, permanentemente, engrandecendo em todos...a globalidade de suas potencialidades (Bazzara 2006, p. 8).

O líder não deve ser um mero espectador da realidade sócio-cultural, mas deve antes, ser alguém consciente, de pensamento forte, convicto e dinâmico, mas também deve ser paciente superando-se a si próprio.

O mais importante não é realçar nem alcançar quantidade, mas sim, qualidade, valorizando a consciência em vez da estatística. Para Ueda (2010), muitas vezes fruto da pressão que os mercados exercem na busca de resultados materiais imediatos e cada vez maiores, o ser humano tem sido tratado apenas como mais um número. O líder não é mero espectador do que se passa no mundo a sua volta. É um participante activo, um actor vivo, uma força motriz de todos os fenómenos e processos sociológicos positivos que ocorrem. Tem que encarar o mundo de forma realista e objectiva livrando-o da abordagem consumista e efémera porque o homem não deve ser encarado como número.

Neste contexto, um líder é força para renovar e restaurar a esperança. Trazer coisas novas, crer nos valores transcendentais são o suporte da humanidade. É importante ter prestígio, poder, fama, triunfos ou outras coisas semelhante, mas o mais importante é ser honrado, é isto que a humanidade precisa de facto.

O líder não é apenas mais um na natureza, ele faz a humanidade acontecer com vínculos fortes e compromissos sérios atendendo ao passado, presente e com perspectivas bem definidas para o futuro. Bueno (2002) considera a respeito que a vida

é o bem maior acima de tudo. Por esta razão toda a ciência e técnica deve estar ao serviço do homem e para o bem da humanidade.

Diante de tudo quanto nos foi dado a apreciar, precisamos repensar a liderança enquanto via de referência inquestionável para a recuperação e edificação do homem novo e para a humanização do mundo. A liderança directiva é o caminho mais curto e completo ao dispor do mundo para a transformação social do homem, tornando-o num ser verdadeiramente íntegro e humano.

Segundo Brito (1991, p. 9) “a missão da escola consiste em desenvolver de modo global e equilibrado o aluno nos aspectos intelectual, socioeducativo, psicomotor e cultural, com vista à sua integração na sociedade” pelo que é necessário levar a cabo um processo rigoroso de formação de professores, de tal maneira, que se comprometam profundamente com as finalidades da educação escolar. Na sua acção construtivista o professor deve positivamente estar bem alinhado com a sua tarefa de educar o ser humano. Na visão de Gaspar (2010, p. 9) a escola enquanto local de humanização tem função “instrutiva, socializadora, personalizadora, produtiva e igualizadora”. A escola cumpre aqui um papel insubstituível cujo líder tem de ser o percursor.

Enquanto modelador da humanidade, o líder de escola tem que se dedicar com zelo para ser capaz de liderar pessoas dispostas a contribuir com o seu melhor no progresso humano e científico com consciência porque a verdadeira humanização só é possível quando alicerçado numa base moral firme, forte e humana.

3.7-O Processo Decisório na Liderança de Escolas e Instituições Educativas

Um aspecto muito crucial e profundamente determinante na vida das pessoas e das organizações é a tomada de decisões. É preciso decidir sempre. Assim, temos estado a perceber que em qualquer equipa ou organização, o estado em que ela se apresenta hoje é o reflexo de decisões boas ou más, tomadas no passado. Contudo, também temos percebido que muitas vezes o homem não aprende com a história. Se assim fosse ele não estaria a cometer repetidamente os mesmos erros do passado. Em relação a este facto Guerra (2002, p. 59) afirma que “a tomada de decisões, a liderança, o desenvolvimento de estratégias, a estruturação e as mudanças organizacionais são influenciadas por formas subtis e complexas”, que não podem nem devem ser

minimizadas sob pena de vivenciarmos sempre os mesmos problemas, as mesmas dificuldades.

Sendo o mundo de hoje uma aldeia globalizada e um espaço de muito mais aproximações, a informação percorre-o de uma ponta a outra muito rapidamente. A dúvida e o consumismo crescente, somado a não tomada de decisões certas no momento apropriado, tem conduzido a sociedade a deterioração e ao caos generalizado. Portanto, o líder da escola tem diante de si um vasto campo de actuação sobre o qual é importante agir com algum pragmatismo, recorrendo a sua “capacidade de motivar, incentivar, gratificar e partilhar com o seu grupo.” (Revez, 2004, p. 119). Logo, entre tomar uma decisão e não tomar nenhuma decisão, vale sempre a pena tomar uma decisão. De contrário, faz nenhum sentido.

A tomada de decisão é um acto importantíssimo e imprescindível em qualquer acto de liderança, ao longo da existência da sociedade humana. Constitui um factor *sine qua non* no processo de liderança em geral e no processo de liderança de instituições educativas em particular. Confirmando este facto, Quintas & Gonçalves (2012) afirmaram que por este facto:

Os processos de tomada de decisão não devem ser referidos de forma insipiente nem analisados levianamente. Os seus órgãos devem ser valorizados e deve ser conferido sobretudo capacidade de afirmação individual a cada um de acordo com as competências que lhes estão reservadas no processo de gestão da instituição. (p. 11).

É um acto contínuo, pois estaremos sempre diante dele independentemente da condição em que estivermos, quer seja como líderes ou como liderados.

No âmbito da supervisão, hoje em dia, a liderança é vista como estando no longo e penoso caminho de aprendizado, de forma constante e cada vez mais, somos desafiados a isso. De acordo com Carapeto e Fonseca (2006, p. 87) “os líderes e as organizações estão em constante mudança, devido aos contextos em que estão inseridos e, acima de tudo, à era da globalização e do conhecimento” que demandam processos contínuos de supervisão que permitam ir ajustando as pessoas e as instituições educativas a realidade presente.

A via mais adequada para se aprender e encontrar soluções é por via de questionamentos que fazemos ou que nos sejam feitos. Por infelicidade, as pessoas vivem geralmente na defensiva e nem sempre entendem que perguntas ajudarão a tomar boa decisão, depois de que uma solução é encontrada. Imperioso que façamos perguntas, mas devemos também estar disponíveis para que os outros nos façam perguntas para melhor tomarmos a decisão

Importa ressaltar que é indispensável que o líder tome decisões sim... mas não qualquer decisão. Segundo Firmino (2007, p. 111) o líder é “geralmente é um estratega que se ocupa com questões de médio e longo prazo, guia e dá orientação ao mais alto nível” para que se tomem boas decisões, ou seja, decisões correctas que ajudam a saber para onde se está a ir.

Vivemos num mundo do imediatismo, onde as coisas acontecem no piscar dos olhos e as mudanças estão logo ao vira da esquina. Nos é exigido dar respostas ou feedback imediatos. Neste contexto, caso não disponhamos de todas as informações necessárias, arriscamo-nos a tomar decisões precipitadas, baseadas na incoerência e na insustentabilidade. “Ter equilíbrio entre optimismo e noção de realidade, intuição e planeamento, fé e factos, poder ser muito difícil. Mas é necessário para se ser eficaz para se ser líder” (Maxwell 2009, p. 61). É preciso ter calma e muita paciência em esperar algum instante para que a questão amadureça e posteriormente se tome a decisão mais acertada e devidamente argumentada.

Devido ao facto de vivermos a correr muito em nossos dias, geralmente também somos forçados a tomar decisões velozes e inoportunas. Difícil é dar resposta certa, na hora certa, mas não é impossível. Pensemos bem no que “pensar” e decidamos bem no que deve ser “decidido”. O indispensável é que seja no momento exacto. Deve ser um desafio, buscar por excelência, mas pode-se lá chegar.

Os líderes e pessoas de decisão, de maior ou menor influência, dentro de um dado espaço devem permitir que os demais dêem sua contribuição, seu ponto de vista. De acordo com Maxwell (2009, p. 99) somente “os ditadores e outros líderes autocráticos apoiam-se na violência e na intimidação de modo a levarem as pessoas a fazerem aquilo que eles pretendem”. É necessário envolver no máximo a equipa toda, para que a decisão do líder “máximo” seja a última, depois de consideradas todas as opiniões e “possíveis” soluções sobre o assunto.

A escolha de pessoas certas ajuda a tomar decisão certa. Somos desafiados a não pensar sozinhos ou “pensar” que só nós temos a resposta para tudo. “A liderança das organizações escolares é uma acção operativamente traduzida numa gestão partilhada” (Quintas & Gonçalves, 2012, p. 94). As soluções podem ser simples e estarem a nossa vista. Nós só temos é que fazer a escolha certa, nós só temos é que decidir correctamente, já que o

O que nos motiva a fazer algo e a maneira como decidimos o que fazer, é bastante determinante no que queremos e vamos alcançar. As amizades e simpatias devem ser postas de lado, sobretudo numa realidade de lideranças de equipa ou de uma organização. A este respeito Sergiovanni (2004b, p. 37) considera ser importante que as lideranças “reconheçam que os pais, professores, membros dos órgãos administrativos e alunos têm mais capacidade de tomar decisões baseadas em valores do que em decisões individuais” abrindo aqui espaços amplos de convergência de ideias, de valores e de práticas. Precisamos ter a hombridade de decidir por práticas rectas em todos os processos vigente nas escolas.

Devemos sempre ter em primazia a equipa ou organização e suas imagens, mesmo que isto não nos beneficie em nada, pessoalmente. Devemos trazer conosco a motivação correta, não no interesse pessoal, mas da equipa e da organização. A este respeito, Vicente (2004, p. 143) argumenta que “uma forte e esclarecida liderança permite e promove o envolvimento e participação crítica de toda a comunidade no desenvolvimento do projecto educativo da escola”. Muitas vezes não se torna fácil, do ponto de vista humano, mas constitui um desafio enorme e crescente enquanto líderes que tomam decisão guiados com a motivação certa, com espírito de equipa.

Toda e qualquer decisão trás consigo consequência em curto, médio ou longo prazo, quer seja boa, quer seja má. De acordo com Kouses e Posner (2010, p. 27) “os líderes de hoje são os guardiões do futuro e devem preocupar-se com o mundo de amanhã e quem vai herdá-lo.” Por esta razão, somos instados a pensar, avaliar, enfim, a nos indagarmos a nós próprios e transcorrer entre as soluções possíveis e então decidirmos, cientes de que as consequências serão boas e contribuirão para o crescimento pessoal, da equipa, e da organização para o melhor interesse do processo de liderança.

A lógica tem demonstrado que geralmente só comete erros que faz alguma coisa. Portanto, quem não erra, não faz nada. Quando errarmos devemos lutar para que tal seja uma boa lição aprendida e que nos vai ajudar a tomar uma boa, agradável e esperada decisão no futuro. Também se diz que, “Quem não aprende com a história vai repetindo os mesmos erros:

Quando todos os funcionários conhecem a missão e os valores que norteiam o seu trabalho, tudo fica mais fácil de entender, inclusive saber qual o seu papel e como contribuir eficazmente para a organização (Chiavenato, 1999, p. 51).

Seria bom que depois de errar ontem, tenhamos aprendido a ser melhores hoje e não errar do mesmo jeito amanhã. Enquanto vivermos, consideremos cada dia, uma oportunidade para aprendermos.

As pessoas, não lidam com a tomada de decisões, todas da mesma maneira. Dada a sua complexidade, constitui um processo bastante difícil para muita gente, levando-os a um estado de desespero, ansiedade ou outras formas de perturbação. É nestes momentos de crispações e de possível turbulência onde o líder deve evidenciar suas competências supervisionando todos os acontecimentos e evitar surpresas. “Se o líder não for capaz de conduzir as pessoas no meio da turbulência, é provável que ele leve o barco a afundar-se” Maxwell (2009, p. 61).

Mas a grande verdade é que todos nós num dado momento ou sempre, precisamos tomar decisões. Para líderes, constitui a base de toda e qualquer actuação.

Por esta razão é importante:

- Fazer as perguntas certas: O procedimento baseado na formulação de perguntas é fundamental porque permite encontrar as respostas desejadas. Contudo, salienta-se que é indispensável munir-se das perguntas correctas para se obter as respostas certas. Deve-se questionar permanentemente e estar certo que se esta agir correctamente e na direcção certa. Deve-se dedicar uma atenção especial na resolução do problema vigente não perdendo de vista os efeitos do problema. Deve portanto ter por base “uma visão normativa, salientando processos que fidelizam as decisões que são tomadas com vista à consecução das metas e objectivos contemplados nos documentos estruturantes das escolas” (Quintas & Gonçalves, 2012, p. 110).

- Ter informação correcta e suficiente: Deve haver uma sincronia entre a quantidade e a qualidade da informação. Cohen (2010) afirma que a liderança dos líderes do futuro será com base na valorização do homem e no direccionamento que se lhe dá na vida. Uma óptima triangulação de todos os dados disponíveis é condição indispensável para uma boa tomada de decisão.

As fontes das informações devem ser diversificadas e fidedignas para uma tomada de decisão perfeita a partir de todos os ângulos em que a questão possa ser encarada.

Considerar o momento: Tem que haver concordância entre a decisão e o momento da tomada da decisão. De acordo com Maxwell (2009, p. 35) “a disciplina para criar prioridades e a capacidade para trabalhar no sentido de um objectivo declarado, são essenciais para o sucesso de um líder.” Se a decisão for correcta e a hora não for certa, a decisão se tornará irremediavelmente errada. A conjuntura envolvente é indispensável numa tomada de decisão.

Portanto, não deve haver precipitação de nenhuma espécie.

Envolver as pessoas certas: Uma tomada de decisão deve envolver todas as pessoas que sejam susceptíveis de influenciar na questão, ou seja, as pessoas certas. Porque estas acções concertadas constituem “uma partilha de visão e objectivos, de circulação efectiva da informação, de responsabilidades e de processos de tomada de decisão” (Quintas & Gonçalves, 2012, p. 108). Aqui devem ser tidas em conta aquelas pessoas com poderes extras sobre toda e qualquer decisão que se tomar bem como aquelas que vão materializar as decisões tomadas. Sabendo que tais decisões vão causar impacto sobre pessoas, estas devem ser consideradas ao longo de todo processo “o que dá origem a lideranças múltiplas que, para serem eficazes, devem funcionar, de forma articulada e complementar”. (Quintas & Gonçalves, 2012, p. 108). Há que atender portanto, cada particularidade, cada detalhe, em fim, todas as envolventes, para se poder então decidir sem causar estragos.

Ter os motivos certos: As tomadas de decisão sempre se baseiam em factos transcendentais ou não, mas acima de tudo impõe-se que haja razões suficientes, claras e certas para decidir. Segundo Quintas & Gonçalves (2012, p. 95) “a liderança das organizações escolares deve ser entendida como um meio para o desenvolvimento de

uma acção educativa e pedagógica.” Devemos estar certos sobre o que fazer, porque precipitações podem resultar em percalços graves.

Entender as consequências de cada decisão: Há sempre um emaranhado de consequências que emanam de cada decisão tomada. De acordo com Bento (2007) podem por exemplo ocorrer resistência por parte das pessoas quer por razões ligadas aos processos que ocorrem na organização ou relativo a práticas perpetradas pelas pessoas da liderança. É preciso prever os efeitos que vão resultar depois de se aplicar a decisão tomada. Evitar efeitos negativos.

Logicamente, não é possível acertar sempre. Após tomar uma decisão, deve ser feita uma verificação para consolidar o acto. De acordo com Bilhim (2006, p. 359) citando Robert Quinn (1996), afirma que “cada vez mais se pede aos líderes que sejam visionários, motivadores, analisadores e supervisores” de todos os actos decorrentes no seu espaço de decisão. Deve-se fazer questionamentos a si próprio sobre os motivos da tomada de uma certa decisão. Procurar saber se foi dada resposta a questão certa. Verificar se, se está no tempo certo para decidir. Saber se fora envolvido as pessoas certas. Estar certo de que se teve em conta todas as opções possíveis. Saber sobre as consequências resultantes da decisão tomada.

É imperioso lembrar que a decisão é uma questão de escolha, ou seja, somos livre para decidir, mas devemos ter sempre em mente que somos escravo das decisões que tomamos. Querendo ou não, elas nos vinculam. Nas nossas experiências, nos debatemos todos os dias com decisões que temos ou devemos tomar. Algumas mais complexas e outras aparentemente fáceis e rápidas de serem tomadas. A este respeito, Chiavenato (2004) sugere sete etapas para a tomada de decisão:

- 1) Percepção da situação que envolve algum problema;
- 2) Análise e definição do problema;
- 3) Definição dos objectivos;
- 4) Procura de alternativas de solução ou de cursos de acção;
- 5) Escolha (selecção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objectivos;
- 6) Avaliação e comparação das alternativas;
- 7) Implementação da alternativa escolhida (p. 349).

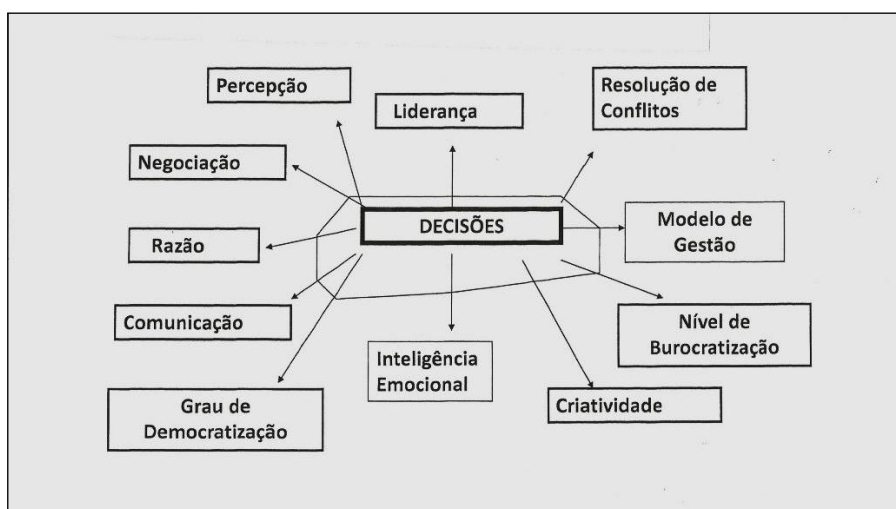
A abordagem que fazemos sobre a tomada de decisão ajuda e apoia líderes e liderados de alguma forma nas decisões que têm que tomar, nas suas interacções diárias.

Algumas vezes erramos nas decisões que tomamos, incluindo até mesmo nas nossas próprias vidas pessoais, porque não tive em conta alguns certos aspectos importantes.

Deve-se dispensar maior atenção a este assunto e admitir os factos com franqueza caso as nossas decisões não foram as mais certas. Deve-se assumir o compromisso de trabalhar e investir mais, pois, muitas decisões que tomamos quer na vida pessoal como profissional trarão consequências muito além do que podemos antever. Nossas decisões podem afectar o ambiente de trabalho, a produtividade podendo até mesmo interferir na vida pessoal dos indivíduos e de suas famílias. A realidade tem demonstrado que uma decisão correctamente tomada se processa suavemente já que “a tomada de decisão é o processo de identificar os problemas e as oportunidades e em seguida solucioná-los. A tomada de decisão envolve esforços antes e depois da escolha real.” (Daft, 2005, p. 196). Pelo contrário, uma decisão errada surge como uma tempestade que se espalha muito rapidamente. As boas decisões que tomamos serão rapidamente superadas por toda e qualquer má decisão que tomarmos. Importa portanto reflectir sobre como mudar, consertar ou acautelar decisões erradas e como coabitar com seus prejuízos.

Abaixo apresentamos os conceitos que elaboramos mentalmente quando estamos diante de uma situação de decisão.

Figura 09: Esquemas mentais do processo decisório segundo a SOS Angola.



Fonte: Manual de gestão da SOS-Angola 2012

É mais razoável ao nível individual ao contrário do que ocorre ao nível de equipa ou de organização porque aí, depende muito da maneira como os outros conceberem todos os fenómenos e factos ligados a situação. Geralmente, independentemente das disposições que se tomem para corrigir ou remediar a situação, o tempo passa a ser também um elemento a ter em conta, porque pode ajudar reduzir e a cicatrizar os efeitos maléficos da decisão errada. Muitas vezes, a situação nunca mais voltará a normalidade independentemente das acções ou do tempo. Nestes casos, o retorno a normalidade ou não deixamos sob alçada de quem de direito.

No contexto organizacional, a questão em causa não é a reputação pessoal ou próprio ponto de vista. As vezes para proteger a imagem e a reputação da equipa ou da organização adoptamos decisões achadas menos correctas, aos olhos da pessoas, mas tidas como muito correctas na visão organizacional. “Uma boa organização caracteriza-se por possuir estruturas e procedimentos para detectar e identificar a existência de problemas, descobrir as possíveis soluções, aplicá-las e medir a sua eficácia” (Escudero, 1997, p. 7), uma vez que as organizações geralmente baseiam suas acções em regulamentos, princípios e normas, que foram empregues para reger acções. Quando ultrajada, não se deve perder tempo nem dar rodeios com meias medidas. Há que tomar decisão com verticalidade. As lideranças devem cumprir a risca o que está estabelecido, concordado, em fim, tudo o que for redigido porque constitui o sustentáculo de toda e qualquer organização. Nenhuma pessoa ou coisa alguma está acima da lei. Nem líder, nem organização são supremos a lei.

Por outro lado, é de vital importância dar uma atenção maior as pessoas, mais concretamente aos liderados que são os que preenchem e fazem a equipa, a organização, enfim, estes são a razão da existência de organizações e de líderes. O profissionalismo deve estar acima, pelo que devemos agir de maneira irrepreensível. De acordo com Early, Collarbone, Evans, Gold & Halpin (2002)

“os melhores líderes da escola articulam com sucesso seus valores pessoais, morais e educacionais com convicção, criando um sentido desobstruído da finalidade e de sentido institucional, ajustando perspectivas do light para a equipa de funcionários e os alunos motivando todos para dar do melhor” (p. 93).

Não pode nem deve haver colisão entre pessoas e normas, elas têm que coabitar sem atropelos. Caso nos guiarmos pelas normas e princípios vigentes podemos estar certos que cometeremos poucos erros, ou seja, raramente tomaremos decisões erradas. As vezes, com vista a granjearmos ou mantermos a boa imagem da organização, se adoptam decisões visivelmente inapropriadas, desajustadas, erradas. Enquanto líderes, verdadeiros e bons profissionais não somos obrigados a satisfazer todo o mundo, porque isto não é possível. Devemos ter a audácia de aceitar quando o mundo inteiro nega e negar quando o mundo inteiro aceita se for o caso. Devemos encarar as críticas sob o ponto de vista positivo e construtivo, tirando delas o maior proveito porque errar é normal, é próprio do ser humano. Anormal é errar de propósito, errar múltiplas vezes ou não reconhecer os próprios erros. Uma organização educativa se afirma quando reina o espirito de crítica e auto-crítica e nunca tem receio em adoptar as boas práticas. Conforme concluiu Escudero (1997, p. 7) “em síntese, um organismo são, é aquele que tem capacidade, e de facto, se auto-avalia permanentemente.” Por isso, as organizações devem preocupar-se permanentemente em avaliar e melhorar o processo de tomada de decisão para seu próprio bem. Logicamente, o líder deve procurar tomar decisões acertadas nos momentos cruciais para o bem de todos e da organização em si sem receios.

Haverá sempre uma tomada de decisão por trás de qualquer opção que se faça em qualquer equipa, organização ou a nível pessoal. Consideramos que a tomada de decisão está presente nos vários momentos ou etapas e nas diferentes formas de existência da sociedade humana, mesmo que muitas vezes não façamos ideia. Isto guia as nossas vidas e todas as nossas acções.

Tomar uma decisão é dar resposta a uma situação buscando uma alternativa ou atitude a fim de encontrar uma solução. “Sob o ponto de vista da tomada de decisão, os problemas podem ser classificados em três Categorias: problemas estruturados, semi-estruturados e não estruturados” (Shimizu, 2001, p. 29). Implica portanto, identificar bem o problema para a devida solução. O que se passa é que muitas vezes se tomam decisões erradas, por causa das ambiguidades do meio a nossa volta, mas ainda assim, as equipa e organizações podem adaptar-se as condições do meio e desenvolver-se. As equipas, as organizações e seus membros, têm que habituar-se a atitudes, ideais, visões e objectivos renovados permanentemente e caso queiram que suas decisões sejam bem-sucedidas e abandonar tudo o que é velho e ineficiente. Os líderes e liderados precisam

aprender a decidir de forma natural e de acordo com a realidade objectiva, evitando os automatismos. Constitui um processo importantes, que permite ajustar-se às transformações internas e exteriores. Nos dias de hoje, as transformações acontecem no virar da esquina ou no piscar dos olhos. As instituições têm que estar preparadas para o efeito. Esta adaptação as rápidas mudanças exige dos líderes uma resposta rápida, eficiente e eficaz capacitando equipas, organizações e seus integrantes para tomadas de decisões visando aumentar a efectividade e a produtividades com vista ao alcance dos objectivos. De acordo com Bazerman (2004):

Um processo racional de decisão subentende que o decisor seguiu seis fases de um modo totalmente racional, isto é, os tomadores de decisão (1) definem o problema perfeitamente, (2) identificam todos os critérios, (3) ponderam acuradamente todos os critérios segundo suas preferências, (4) conhecem todas as alternativas relevantes, (5) avaliam acuradamente cada alternativa com base em cada critério e (6) calculam as alternativas com precisão e escolhem a de maior valor percebido (p. 5).

Subentende-se da asserção acima, que o processo de tomada de decisão, não ocorre por mero acaso, se não, que são ponderadas todas as variáveis possíveis e prováveis a fim de escolher a melhor saída.

No processo de tomada de decisão, muitas vezes, um diálogo entre as partes pode ser muito interessante e produtivo. Tendo em conta o que tem sido possível constatar salienta-se a questão da prática organizacional habitual por meio da qual se pode compreender e atenuar a pressão quando for necessário decidir. É preciso concordar que quando maior for a frequência de interacções entre indivíduos o fluxo de informação será irremediavelmente melhor. Apesar de que haverá sempre novas situações a surgir e que demandam uma solução, ou seja, tomada de decisão a frequência de contactos criará como que uma telepatia entre as pessoas, o que facilitará muito. Quando as pessoas partilham os mesmos ideais, trocam frequentemente informações, ou seja, vivem uma interacção frequente ou permanente, quase que se consegue fazer uma previsão ainda que mínima sobre o que esperar deles em termos de decisão.

A nível interpessoal o nosso carácter tanto pode interpor negativamente ou positivamente. Mas o essencial é que as pessoas consigam fazer boa leitura das decisões que tomamos.

3.8-A Supervisão como garante de uma liderança mais efectiva

Segundo Cascão, e Neves. (2001, p. 29) “a supervisão é o primeiro nível da gestão. Trata-se fundamentalmente de um contacto directo com os subordinados”. Investir em pessoas é mais uma questão de atitude do que económica, ou seja, ao investir em alguém num dado domínio do saber, significa que se tem a clara percepção da importância do acto, se reconhece a sua necessidade e se tem consciências dos prováveis resultados que podem advir, podendo ser favoráveis ou desfavoráveis, mas ainda assim se toma a decisão de avançar. “Para que este exercício de liderança produza efeito costuma movimentar-se de preferência num plano moral: convicções e ideais mediante meios simbólicos e de compromisso com a tarefa educativa. (Bolívar, 2003, p. 256).” Portanto o líder é chamado a assumir um compromisso sério perante os enormes desafios que tem de enfrentar.

Nas instituições educativas, a questão de supervisão joga um papel crucial porque pode ajudar na determinação das necessidades específicas de cada pessoa ou de cada área podendo serem gizadas as estratégias mais convenientes de como dar o apoio necessário para superação das insuficiências ou necessidades existentes. Para Whitaker:

“face ao acelerado ritmo de mudanças radicais a que as escolas, como todas as organizações, estão a ser submetidas, considera a liderança como o foco crucial para o crescimento e desenvolvimento institucionais” das organizações educativas com suporte da supervisão (2000, p. 89).

Os investimentos ora mencionados, devem ser personalizados, de acordo as necessidades particulares individuais de cada pessoa ou área, tendo sempre como pano de fundo o contexto real sem perder de vista os interesses globais da equipa ou organização no seu todo. Desta forma, podemos alcançar a desejada sincronização entre o particular e o geral envolvendo todas as pessoas que de uma ou outra forma serão afectados neste processo.

Liderar implica pois, uma abordagem holística para desenvolvimento individualizado de cada integrante da equipa porque a predisposição das pessoas para desempenhos muito grandes segundo Bilhim (2006, p. 317) “é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos” ou da organização com vista a dar suporte aos pontos fortes e atenuar as fraquezas que forem constatadas no dia-a-dia.

Cada integrante de equipa deve ser parte activa no planeamento do seu desenvolvimento individual e assume uma grande responsabilidade de supervisão na prossecução do mesmo. É por esta razão que a supervisão pedagógica desempenha um papel muito importante no âmbito da liderança porque visa dotar de competências técnicas eficazes os membros da instituição e torna-los aptos para melhor desempenharem as suas funções.

Não é possível ao líder de uma organização educativa fazer algo sozinho. Um líder, hoje, não consegue fazer nada sozinho. Carapeto e Fonseca, (2006, p. 83) consideram a que a “liderança é representada sobretudo pela coragem de inovar e pela capacidade de entusiasmar os outros, ou seja, de mobilizar os outros em torno de projectos partilhados.” Quer seja de uma equipa, de uma escola ou de uma organização educativa muito maior, no seu papel de supervisão, tem que ter competências para buscar de cada integrante as suas insuficiências e necessidades em capacitação e orientação profissional a fim de poder mais facilmente envolver todos os seus colaboradores num mesmo projecto, numa mesma ambição, num mesmo objectivo para concretização de um conjunto de resultados.

O líder tem que conseguir actuar em todas as áreas de insuficiências denotadas, para não só superar tais insuficiências, mas também dotar as pessoas de um posicionamento bem claro e sólido em relação aos resultados que devem ser alcançados porque de acordo com Gairín & Villa (1999, p. 96) “na verdade, o exercício da liderança das organizações escolares compreende as dimensões técnica, humana, pedagógica, simbólica, cultural e política” que devem ser amplamente exploradas para o bom exercício da supervisão em liderança. Por esta razão o foco não deve estar só nos resultados, mas antes de tudo nas pessoas, para que estas possam fazer acontecer os processos necessários. A inspiração e o desempenho de cada um é fonte de crescimento profissional e de sustentabilidade.

Não é possível alcançar algo, se a liderança não tiver os objectivos claros e bem definidos. Os objectivos devem estar perfeitamente descritos quantitativa e qualitativamente. Whitaker (2000, p. 89) refere que “a liderança, mais do que a gestão, precisa de ser encarada como o foco crucial para o desenvolvimento e crescimento institucionais nos próximos anos” Dai, decorre a necessidade de a liderança no seu papel de supervisão deve estar munida de competência para dar os passos necessários a cada etapa do desenvolvimento.

Por outro lado, a liderança precisa criar uma rotina consubstanciada numa pratica regular de verificar o desenrolar deste processo e assegurar que efectivamente se esta a caminhar na direcção de cada um desses objectivos de forma firme e inequívoca. Todo este conjunto de acções que se lavam a cabo, trazem mudanças. A liderança de uma escola deve esforçar-se em estar a par das mudanças que ocorrem já que ela “tem um papel importantíssimo no estudo e implementação da mudança em todas as organizações” (Bento, 2007, p. 31). É necessário prestar atenção as mudanças resultantes e gerir tais mudança. No mundo actual e globalizado as mudanças acontecem muito rapidamente.

A gestão da mudança, exige coragem e disciplina que combinadas com os saberes e com o amplo suporte que as técnicas e tecnologias modernas predispõem permitem adequar as organizações as exigências do mundo actual. Mudanças ligeiras as vezes não se sentem, mas as mudanças bruscas exigem estar atento e preparado. Drucker (2000, p. 74) afirma que “para se ser um líder de mudança, exige-se tanto a vontade como capacidade para mudar o que já está feito, como fazer coisas novas e diferentes.” Não há nada melhor do que estar bem capacitado e munido de ferramentas eficazes para vencer profissionalmente. A supervisão é o garante destas mudanças e destas victorias.

O gestor ou líder de uma escola, na sua condição de supervisor tem que estar ciente que o perfil do professor não é estático. Segundo Vicente (2004, p. 143) “os líderes inovam, centram-se nas pessoas, inspiram confiança, desafiam o poder, têm visão a longo prazo, implicam as pessoas, integram informação” muito útil as pessoas e a organização em si” porque realmente o perfil pode mudar ao longo do tempo de acordo a factos pontuais decorrentes do próprio processo docente educativo, das novas descobertas, ao desenvolvimento tecnológico e científico e ainda de acordo com as

necessidades e desafios a curto, médio e longo prazo. Portanto, o perfil do professor é dinâmico no espaço e no tempo evitando assim tornar-se obsoleto e cair em desuso.

O líder, enquanto supervisor, deve fazer recurso ao leque de conhecimentos, habilidades e atitudes que possui, para perscrutar o ambiente colectivo e individual dos professores e poder por um lado dar suporte e por outro fazer exigências aos professores e demais pessoal da escola porque segundo Chiavenato (1999):

Quando todos os funcionários conhecem a missão e os valores que norteiam o seu trabalho, tudo fica mais fácil de entender, inclusive saber qual o seu papel e como contribuir eficazmente para a organização (p. 51).

Assim, o líder deve preocupar-se em garantir que as necessidades básicas e as exigências lógicas dos professores sejam sempre atendidas, para permitirem ao professor exercer as suas actividades com profissionalismo.

A supervisão é um conjunto de procedimentos importantíssimos que quando bem usados podem garantir uma liderança directiva muito eficiente e eficaz e permitir o alcance dos resultados que se esperam quer do processo de ensino-aprendizagem assim como de uma boa liderança educativa uma vez que no âmbito das suas atribuições de supervisão “o líder tem como funções: revitalizar a organização, criar novas visões, mobilizar o compromisso com as novas visões e definir a necessidade da mudança” (Vicente, 2004, p. 143). Portanto, o Director da escola, na condição líder, deve ser um supervisor por excelência para ser a mola impulsadora rumo a novos desenvolvimentos.

No âmbito da supervisão que deve caracterizar a sua actuação, o director enquanto líder da escola, deve observar um conjunto de pressupostos que tomados como um só, são susceptíveis de elevar o sentimento de auto-estima e valorização pessoal que são sempre benéficos para qualquer instituição. Carapeto e Fonseca (2006) põem necessidade se valorizarem as pessoas nas organizações, devendo o líder adoptar uma atitude de observador de formas a acompanhar de perto o desenrolar das actividades de seus liderados e por esta via perceber o intimo de cada pessoa permitindo assim melhor ajuda na condição de supervisor.

Tabela 13: Quadro de observações do líder segundo Carapeto e Fonseca

Na Gestão de pessoas o Líder deve:
<p>Compreender e transmitir às pessoas o significado do sistema, os seus objectivos e a forma como o trabalho das pessoas apoia estes objectivos.</p> <ul style="list-style-type: none">- Ajudar as pessoas a considerar-se componentes do sistema, a trabalhar em cooperação para a optimização dos esforços de todos no sentido de alcançar os objectivos.- Compreender que as pessoas são diferentes das outras e procurar criar para todas um trabalho com interesse e desafios, colocando todas em posição de desenvolvimento.- Ser conselheiro e treinador e não juiz.- Compreender as interacções entre as pessoas e as circunstâncias em que estas trabalham.- Ter três fontes de poder: autoridade do cargo, conhecimento e personalidade e poder de persuasão.- Estudar os resultados para melhorar as suas capacidades de gestão das pessoas.- Descobrir se alguém está de fora do sistema e precisa de ajuda.- Criar confiança, através de um ambiente que encoraja a liberdade e a inovação.- Não esperar a perfeição.- Ouvir e aprender sem julgar.- Empreender uma conversa informal e espontânea com as pessoas pelo menos uma vez por ano, para os compreender.- Compreender os benefícios da cooperação e os prejuízos da concorrência entre pessoas e grupos

Fonte: Carapeto e Fonseca (2006)

Segundo Cascão e Neves. (2001, p. 29) “um supervisor não deixa de ser, ao seu nível, um gestor, dado que também deve planear, organizar e liderar as actividades”. Portanto, a supervisão é um elemento primário na gestão e na liderança de equipas e de organizações. Deve sempre fazer parte do conjunto de acções do líder como garante de uma liderança mais precisa, cabal e efectiva.

3.9- As Tecnologias de Informação e Comunicação no Âmbito da Liderança das Organizações Educativas

A generalização do saber é algo que deve ser natural numa instituição como é o caso de uma instituição educativa. De acordo com Meirinhos (2006, p. 67) a “evolução das novas tecnologias, fez emergir novos cenários de aprendizagem e formação porque a disseminação do saber não conhece limites nem fronteiras. A utilização das TIC, apresenta-se como ferramenta imprescindível e de alcance indescritível na busca de conhecimentos modernos e na sua disseminação na comunidade académica e não só porque de acordo com Meirinhos (2006):

Podemos hoje, com base na inovação pedagógica e tecnológica, ambicionar a concepção de ambientes de aprendizagem e formação, de crescente interactividade, mais de acordo com as necessidades formativas dos profissionais da sociedade da informação (p. 67).

Neste momento se procura nestas escolas consolidar o uso das TIC nas suas diferentes áreas do saber e de serviço.

O facto de que diferentes usuários, nomeadamente, líderes da escola, professores, alunos e demais pessoal podem ter acesso a uma base de dados personalizada, desde qualquer localização e extraem, partilham ou armazenam o que pretendem de acordo as condições e limitações a que cada um esteja submetido, porque é necessário que haja limites de acesso para garantir a segurança e a fiabilidade do sistema, constitui por si só, um enorme avanço e contribui de forma significativa para a construção de saberes múltiplos e valiosos para cada utente dos serviços em particular e para o sistema de ensino no geral. Machado & Conceição (2000, p. 227) ressaltam aqui que nestes casos em particular “o papel das tecnologias de informação e comunicação consiste em proporcionar uma maior rapidez, flexibilidade, eficiência e eficácia” nas actividades que se realizam com toda vantagem advém daí.

As TIC, quando exploradas ao máximo e dentro de um contexto apropriado, associado a enorme responsabilidade que deve ser inculcada e exigida a todo e qualquer utilizador, quer por causa do enorme potencial de perigos a que se fica exposto, quer para utilização racional, boa manutenção e conservação, constituem uma fonte inesgotável de experiências e conhecimentos disponíveis a todos quantos fazem do

saber o meio mais apropriado para formar o homem novo e transformar o mundo. De acordo com Loureiro & Rocha (2012) as TIC demandam por quadros capacitados:

Para desempenhar, de forma efectiva, tarefas em ambientes digitais-incluindo a capacidade para ler e interpretar media, para reproduzir dados e imagens através de manipulação digital, e avaliar e aplicar novos conhecimentos adquiridos em ambientes digitais. (p. 12)

É importante que se desenvolvam todos os esforços para prestar um serviço de excelência e que as TIC sejam um instrumento para busca e consolidação do saber e de socialização.

É preciso investir permanentemente em novos equipamentos e *softwares*. É imprescindível investir no homem enquanto força motriz de toda e qualquer tecnologia, enquanto ponto de partida e de chegada de todo processo de inovação tecnológica.

Impõe-se que o sector da educação esteja atento e na linha da frente em termo de mudanças dos novos tempos e da globalização. Por este motivo, “exige-se novos líderes que concretizem os novos desafios impostos por um sistema escolar também ele renovado” (Costa, Mendes & Oliveira, 2000, p. 115). É preciso estar permanentemente disponível a actualizações e novos lançamentos. É preciso estar aberto a novos conceitos e práticas tecnológicas. Isto implica que haja nas instituições pessoas experimentadas capazes para definir estratégias ou acompanhar dinâmicas para a criação de competências educacionais próprias de formas a garantir a criação, desenvolvimento e expansão do um sistema ou rede especializada de TIC, concebido e voltado exclusivamente para as escolas, enquanto instituições educacionais vocacionadas especificamente a formação de recursos humanos para a actividade docente. Um sistema como este “não é um simples parceiro da globalização económica, financeira, etc., é, antes de mais, o seu motor” (Monteiro et al, 2012: 355).

A inclusão digital é um processo recente, que se tem afigurado importantíssimo porque tem revolucionado profundamente os processos de gestão e liderança no campo da educação. As escolas têm sido das mais beneficiadas com a introdução das tecnologias (hardwares e softwares) e processos a elas relacionados. Gilster (1997, p. 12) trás o conceito literacia digital entendido como sendo a “ habilidade para entender e

usar informação em múltiplos formatos de diversas fontes quando é apresentada via computadores.” As TIC nas escolas vieram configurar uma nova abordagem no processo de liderança e trabalho de equipa, conferiram uma nova dimensão ao papel dos líderes e de cada integrante das equipas.

Kline (1995) aborda a tecnologia como sendo a análise do uso que se faz de aparelhos, ferramentas, materiais, máquinas e dispositivos para uma determinada actividade e o exame que se faz dos efeitos daí decorrentes.

A liderança por um lado e as TIC por outro, constituem dois aspectos diferentes mas fundamentais e complementares que devem ser entendidos e vinculados para que possam cumprir harmoniosamente o seu papel. De acordo com Firmino (2007):

A nova lógica dos mercados e da concorrência, com novos desafios e problemas que decorrem da competitividade à escala global, implica também uma nova postura dos gestores, líderes, empresários e sindicatos, conduzindo a mudanças organizacionais constantes e questionando o tradicional modelo de empresa (p. 126).

A articulação de esforços através da complementaridade dos mesmos, permitem a coordenação de ideias predispondo a sua partilha, permitem a integração de competências e a interacção de pessoas através do contacto permanente entre elas.

Estudantes, professores, administrativos, gestores e líderes passaram a dispor de novas ferramentas para o exercício correcto e cabal das suas responsabilidades já que as TIC são introduzidas no trabalho de acordo com as necessidades e especificidade das tarefas tendo em conta os objectivos que se pretendem. Pereira (2004, p. 34) considera que “saber seleccionar a informação, saber apropriar-se dela de modo a construir conhecimento, saber partilhar conhecimento e alargá-lo, é cada vez mais um repto para a educação”.

De acordo com Japiassu e Marcondes (1993, p. 136) “a tecnologia é a utilização real do saber comprovado e teórico num certo domínio da sociedade”. Para os líderes em especial, constitui um forte aliado que catalisa a atenção de todos e predispõe maiores facilidades no processo de ensino em si, na gestão e administração de processos correntes da escola e facilita a liderança. Estas afirmações são corroboradas por Fialho & Serrano (2005, p. 137) para quem “as tecnologias de informação e de conhecimento

devem ser utilizadas para facilitar as actividades essenciais para a evolução da organização, tais como a solução de problemas e a inovação.”

A utilização das TIC acarreta novos desafios fazendo surgir dificuldades e limitações, decorrentes da complexidade do uso das próprias tecnologias, falta ou pouca preparação técnica de muitos professores, administrativos e líderes, fraca resposta das organizações educativas em termos de sustentabilidade do processo de inclusão digital das escolas, entre outras causas. Entretanto, quando bem aplicadas e aproveitadas constituem um recurso valioso em qualquer contexto quer seja de liderança ou de ensino por ser “um tipo particular de sistema de trabalho que usa a tecnologia de informação para captar, transmitir, armazenar, reconstituir, manipular ou visualizar informação.” (Lopes, 2005, p. 83).

A liderança actual deve ter em conta todos os processos sociais que ocorrem dentro das organizações e as relações complexas que se processam dentro e fora dela. “O recurso as TIC e ao conjunto de informações e conhecimentos que elas dispõem, originam uma situação de liderança tecnológica, completamente nova” (Vieira, Almeida e Afonso, 2003, p.78).

A liderança deve ser ampla, apoiada em processos dinâmicos e modernos que lhe permitem superar a visão antiga. O uso das TIC permite ganhos múltiplos em termos de eficiência e eficácia, otimizando tempo, espaço, consumíveis e outros recursos. Além disso ainda:

Propiciam a integração das pessoas, que facilitam a superação das fronteiras entre unidades de negócio, que ajudam a prevenir a fragmentação das informações e permitem criar redes globais para a partilha do conhecimento (Fialho & Serrano, 2005. p. 137).

Cabe ao líder em concordância com a equipa decidir pela utilização desta ou daquela tecnologia tendo em conta factores como: fim a alcançar, grau de complexidade das tarefas a executar, disponibilidade de recursos materiais, capacidade financeira da organização, potencial humano para o uso das TIC e sustentabilidade do processo entre outros factores.

Reis (1995), considera que a tecnologia é o processo de criação ou utilização de conhecimentos sobre uma técnica e seus respectivos processos para busca de resultados pelo que a utilização racional e positiva das TIC nas escolas facilita a criação de espaços

de interacção e configura novos papéis para os intervenientes na produção de conhecimento e informações que alimentam todo sistema e permitem dar resposta aos desafios pontuais do contexto assim como aos desafios de carácter permanente. Apoiando a afirmação anterior Lopes (2005, p. 59) afirma que “entrámos numa era de criação de conhecimento e de aprendizagem contínua em que a produção é medida pela inovação e a mente humana é a principal fonte de crescimento.”

Distintos meios tecnológicos como computadores, servidores, repetidores, fax, impressoras e outros dispositivos funcionam conectados em rede que garantem a execução diária de tarefas de rotina e a produção de dados novos que circulam em tempo real dentro do sistema de acordo com a programação em uso e possibilitam a sua organização, generalização, armazenamento para a resolução de problemas complexos, tomada de decisões importante e controlo para viabilizar a liderança:

Deste modo, as Tecnologias de Informação surgem como elemento de concepção e suporte da comunicação empresarial, em actividades que vão desde o simples arquivo de dados e à utilização de programas de *Office Automation*, até ao correio electrónico e às possibilidades de trabalho à distância (Sousa, 1999, p. 20).

Nas escolas, o científico e o tecnológico, dando origem ao surgimento de plataformas electrónicas cuja operacionalização permitem perceber a natureza e seus fenómenos e situar-se correctamente no domínio, social, técnico, pedagógico e cognitivo. No dizer de Santos (2011):

Uma alteração tão profunda como a introdução das plataformas necessitava, naturalmente, de um processo de implementação adequado, que contribuísse para uma rentabilização dos saberes e dos recursos existentes através da reorganização e actualização das estruturas da escola e dos respectivos sistemas de informação (p. 21).

Por esta via se estabelecem relações complexas que se notabilizam pela variedade das suas interacções permitido o domínio das situações a favor dos interesses supremos da escola. Desta forma, a escolas passa a ser encarada sob uma perspectiva moderna de liderança. Com o suporte das TIC o “dirigente escolar deverá ser,

sobretudo, o comunicador por excelência, o atenuador de conflitos, o impulsionador das boas relações entre os membros da comunidade escolar, com os quais será decisor” Costa et al (2000, p. 151). A liderança coloca o homem no centro das atenções, numa perspectiva democrática e transformadora preocupando-se com as bases para satisfação das suas necessidades pessoais, relações interpessoais, aspirações pessoais, visando a socialização do processo de liderança e do trabalho de equipa. Por isso, as TIC podem facilitar a articulação entre pessoas, dispositivos e procedimentos para alcançar resultados. Na perspectiva de Gonçalves (2002) as plataformas podem ser usadas sob uma multiplicidade perspectivas:

- Administrativa: quando versa sobre questões meramente de administração;
- Pedagógica: quando visa facilitar questões ligadas ao processo de ensino-aprendizagem;
- Tecnológica: quando versa sobre assuntos electrónicos, digitais, internete e outros dispositivos afins;
- Estratégica: quando visa viabilizar a tomada de decisões de topo, gestão e intercambio ao mais alto nível da liderança.

A liderança possui aspectos peculiares a si que a tornam no modelo de eleição nos dias de hoje para uma sociedade educativa sadia baseada não na instrumentalização do homem, mas na sua valorização perpétua ante o progresso das novas tecnologias e a cada vez mais crescente globalização dos fenómenos, dos processos, dos procedimentos e da busca de soluções válidas para a escola e para a humanidade.

As tecnologias de informação e comunicação constituem actualmente um aliado muito forte em qualquer processo produtivo. Na liderança e no trabalho de equipa constituem ferramentas importantíssimas que revolucionaram as instituições, estando presente nos gabinetes, nas salas de reunião, nas salas de aula, nos laboratórios, nas portarias, nos corredores e muito mais:

O papel das tecnologias de informação e comunicação consiste em proporcionar uma maior rapidez, flexibilidade, eficiência e eficácia, pelo que é imprescindível, em nossa opinião, fomentar a utilização das mesmas com vista à harmonização e racionalização do Sistema, sob os pontos de vista técnico, económico e

financeiro, viabilizando e servindo de elemento catalisador do modelo de gestão actual (Machado & Conceição, 2000, p. 227).

Dispositivos tais como computadores, impressoras, fotocopiadoras, servidores, projectores, câmaras de vídeos, etc., permitem a catalisação de sinergias que possibilitam dar vazão as necessidades funcionais da escola de forma otimizada.

Líder e liderados devem posicionar-se na linha da frente na era das Tecnologias de Informação e Comunicação. Devem ser os maiores interessados na inclusão digital das instituições educativas rumo a direcção certa:

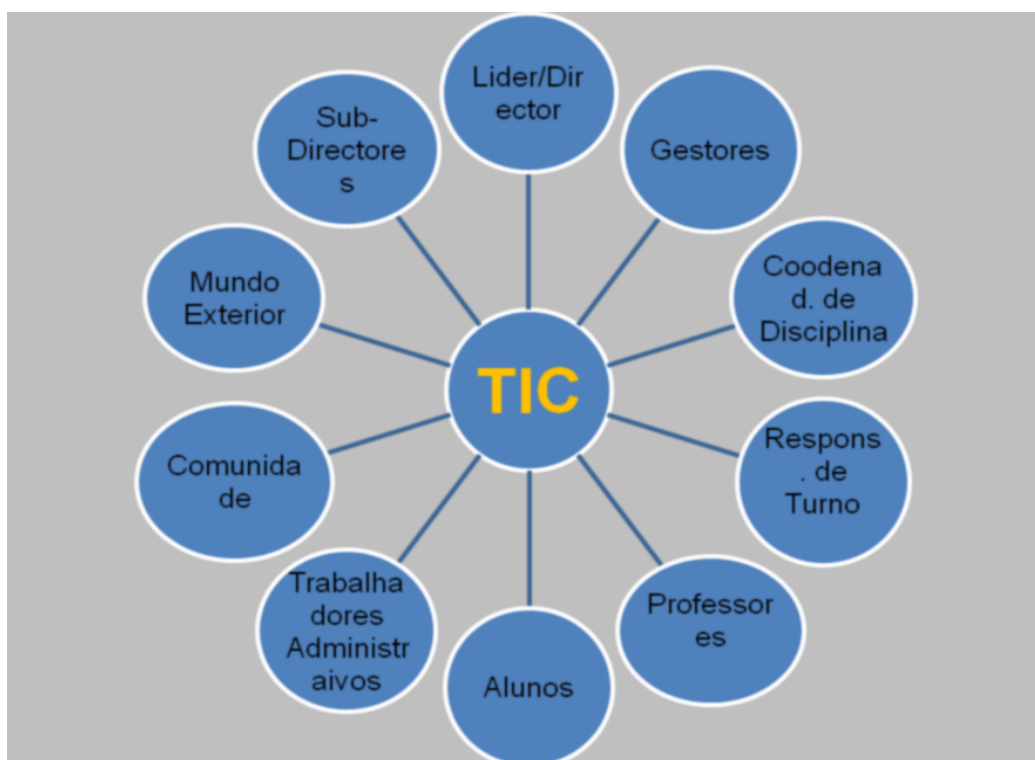
O principal contributo da participação dos agentes escolares seria o de, por um processo de consciencialização, transformar as pessoas e dotá-las de autonomia para a resolução dos problemas da educação, ao mesmo tempo que reforçaria o sentimento de unidade dos actores sociais da Escola (Ferreira, 2002, p. 24).

Todos precisam estar preparados e cultivar-se continuamente para que possam ver nas TIC um aliado, uma oportunidade de crescimento pedagógico, científico e tecnológico. Devem dar o seu melhor no amplo processo de digitalizar das escolas conectando-as ao mundo do saber através da sua transformação em espaço de interacção e integração multifacetada para conquistas de um mundo novo. Em suma:

A tecnologia catalisa alterações não só naquilo que fazemos, mas também na forma como pensamos. Introduce profundas alterações na percepção que as pessoas têm de si mesmas, umas das outras, e da sua interacção com o meio (Monteiro et al 2012).

Segundo o manual de gestão da SOS-Angola (2012) ocorrem um número considerável de interacções quando há uma utilização muito efectiva das TIC e isto torna os usuários e o meio num mosaico de integração que vai proporcionar múltiplas vantagens para as instituições escolares. Portanto, as TIC constituem um meio de aprendizagens variadas, partilhas múltiplas e de facilitação e melhoramento do desempenho profissional a vários níveis.

Figura 9: Integração proporcionada pelas TIC segundo a SOS-Angola



Fonte: Adaptado do manual de gestão da S.O.S (2012)

3.10-Reforma Educativa em Angola

“O homem difere dos demais animais por sua capacidade de pensar, uma enorme vantagem sobre as demais espécies” (Helena, Reis, Luís, Costa, 2009, p, 36). Por isso o homem é um ser reflexivo que avalia a sua trajetória e de forma reflexiva adota outras abordagens que mais se adequam aos tempos e a finalidade que pretende.

Com objectivo de aperfeiçoar a qualidade do ensino em Angola e adapta-lo a nova realidade emergente da adopção desde 1992 de um sistema político multipartidário, deu-se início em Angola no 2002, o processo de Reforma Educativa, a título experimental.

Tendo por base o Decreto-lei 13/01, de Dezembro de 2001, foi programado para ser concluído no ano de 2011. A ideia era que nesta altura este processo abrangesse todos os níveis de escolaridade. Os níveis de ensino foram reescalados surgindo novas divisões. As mudanças incluíram ainda um sistema de avaliação, o aparecimento de novas cadeiras, mudanças nos conteúdos curriculares entre outras. Houve uma etapa

experimental que só abrangeu alunos do ensino pré-primário e em 2005 se estendeu para o sétimo e décimo ano de escolaridade.

Foi necessária uma readaptação do sistema educativo para responder as necessidades de formação de quadros precisos ao bom desenvolvimento do país. O objectivo do estudo levado a cabo nesta pesquisa que antecedeu a reforma, visou perceber as ideias e entendimentos de todas as forças vivas envolvidas em relação a reforma educativa. Se pretendia examinar as motivações, pressupostos, princípios, mecanismos e efeitos resultantes da aplicação deste processo em Angola.

3.10.1- A Reforma Educativa como factor de mudanças na Liderança das Organizações Educativas em Angola.

A liderança de organizações educativas precisou de ser afinada com as mudanças. No sistema de ensino anterior as organizações educativas tinham uma estrutura de liderança bastante grande e pesada.

Vejamos alguns exemplos práticos de como as coisas eram anteriormente e como são actualmente: Havia uma Delegação Provincial de Educação que superintendia todo sistema de educação na província de Benguela. Esta era composta por 7 Direcções provinciais. Estas por seu lado, eram compostas cada uma por 3 a 6 secções provinciais que por seu turno tinham várias áreas de trabalho. No seu todo havia na Delegação provincial mais de uma centena de funcionários. Com a reforma educativa, deixou de haver uma Delegação provincial, passando a haver uma Direcção provincial, mais enxuta e funcional, com 3 Departamentos em vez de Direcções e 5 secções. O número de funcionários caiu para menos metade. Existe 1 Director provincial, 3 chefes de Departamento e 5 chefes de secção.

3.10.2- - A Reforma Educativa como factor de mudança nas Escolas de Formação de Professores em Benguela.

Por seu turno, no âmbito do Processo de Reforma Educativa, as Escolas de Formação de Professores em Benguela também tiveram que se reestruturar e adaptar ao processo. Por exemplo, anteriormente estas escolas faziam parte do sistema de ensino do nível médio. Dela faziam parte as classes, 9ª, 10ª, 11ª e 12ª. Na liderança da escola havia 1 Director, 2 Subdirectores pedagógicos sendo um para a 9ª e 10ª classes e outro

para 11^a e 12^a classes e 1 Subdirector Administrativo, 1 financeiro, 1 estatístico e outras funções de chefia de base. Em alguns casos as funções até podiam ser criadas pelos líderes ou gestores das escolas de acordo a sua realidade. No âmbito da reforma educativa, actualmente, as Escolas de Formação de Professores em Benguela pertencem ao II ciclo do ensino secundário e incluem a 10^a, 11^a, 12^a e 13^a classe. As Escolas prescindiram de algumas funções anteriores existente actualmente 1 Director, somente 1 Subdirector Pedagógico para todas as classes e 1 Subdirector Administrativo. Não existe mais a função de financeiro nem estatístico. Outras funções de chefia mais básicas foram igualmente abolidas

No sistema anterior a aprendizagem era feita por objectivos enquanto actualmente na vigência da reforma educativa, existe uma nova abordagem para a aprendizagem, nomeadamente, a APC que significa Aprendizagem por Competência. Neste processo de aprendizagem o professor assume um posicionamento diferente: O professor estimula a iniciativa do aluno, propões o debate, estimula o auto-didatismo, o espírito de auto-crítica e outras práticas reflexivas. Propõem-se situações-problema para estimular a capacidade de resolução por parte do aluno. O sistema de avaliação na reforma educativa é diferente do sistema anterior. É composto por avaliações contínuas, que são feitas todos os dias durante as aulas; provas do professor - que acontecem no final de cada trimestre e prova de escola - a última prova do ano lectivo com carácter abrangente a toda escola. Ao contrário do sistema anterior, no sistema de reforma não existem exames de recurso, o que quer dizer que ou se passa de imediato ou se reprova.

As Escolas de Formação de Professores têm seus currículos e conteúdos modificados de acordo com os desígnios da reforma. A liderança e os professores foram capacitados, para poderem responder às exigências e fins da reforma, com a cooperação de professores portugueses que por intermédio do *Projecto Saber Mais*, criou um Centro de Recursos que serve de plataforma para dar suporte multifacetado inestimável na criação de capacidades variadas por meio de apoio bibliotecário, cursos de informática, pesquisa por via da internet e outros apoios para professores e alunos.

Todos os aspectos que frisamos acima, evidenciam bem a maneira como a reforma educativa está a revolucionar a liderança de organizações educativas. A reforma é um processo e como tal, tem apresentado imensas dificuldades na sua implementação. Estas dificuldades constituem desafios que todos os actores participantes, isto é, líderes,

liderados e demais membros da comunidade escolar devem se empenhar, dando o seu melhor para bom sucesso do processo de reforma educativa.

2.11-Resultados da Avaliação do Processo de Reforma Educativa nas Escolas de Formação de professores em Angola

O Ministério da Educação, levou a cabo uma avaliação sobre a implementação do processo de Reforma Educativa nas Escolas de Formação de Professores em Angola. Do encontro, ocorrido em Janeiro de 2015 foram salientados os seguintes aspectos, os devem merecer toda a atenção de todos os agentes activos do processo educativo em Angola por serem comuns a todas as EFP, inclusive as de Benguela a qual o nosso estudo se refere.

Constrangimentos e disparidades nas EFP:

- Existe mais que um plano de estudo no subsistema de formação de professores o não contribui para a unidade no subsistema;
- Utilização de terminologias distintas para a designação das escolas que se dedicam a formação de professores, nomeadamente, Magistério Primário, Escola de Formação de Professores e Escola de Formação de Professores do Futuro;
- Existe uma deficiente aplicação dos normativos aprovados, nomeadamente, currículo de programas assim como os relacionados com a organização da prática pedagógica, estágio e respectivos exames;
- Há escassez de professores para certas disciplinas como, expressão plástica, musical e motora, francês, Inglês, metodologias, educação física e química na maioria das escolas de formação de professores, o que cria constrangimentos enormes no cumprimento do currículo;
- Falta de articulação entre as EFP em algumas províncias do país;
- Não está institucionalizado a função de supervisão pedagógica o que dificulta a monitorização e apoio às Zonas de Influências pedagógicas-ZIPs, assim como a implementação de actividades relacionadas com os microprojectos nos núcleos de formação contínua e a distância das EFP e Magistério Primário;
- Actualmente a Inspeção da educação faz o acompanhamento directo do cumprimento dos normativos das instituições escolares e a supervisão

pedagógica deverá fazer o acompanhamento, monitorização e avaliação das actividades dos professores na sua interacção com os alunos em salas de aulas;

- Existência de inúmeras salas anexas (núcleos) às EFP, algumas delas bastante distantes da escola mãe e sem condições materiais e meios rolantes dificulta a organização e acompanhamento das actividades lectivas;
- Inexistência de cursos para a formação/capacitação de gestores das EFP;
- A identificação do estatuto/papel da escola de aplicação para as aulas práticas e estágios condiciona a preparação adequada dos alunos mestre;
- A maioria das EFP e escolas de aplicação não realiza a planificação pedagógica o que dificulta a articulação entre alunos;
- Os professores demonstram pouco conhecimento na implementação da avaliação contínua;
- A inexistência de mecanismo de recrutamento e colocação dos ingressos das EFP tem permitido o ingresso na carreira docente de indivíduo sem o perfil desejado;
- As EFP utilizam os mesmos manuais e programas das escolas do II ciclo do Ensino Geral;
- Os tempos lectivos de língua estrangeira não são suficientes para dar competências linguística nem comunicativa aos alunos da EFP;
- As EFP que recebem professores vietnamitas não asseguram a sua formação em língua portuguesa conforme determina o protocolo;
- Há um elevado nível de absentismo tanto nas EFP como nas escolas de aplicação.

Somos de opinião que o quadro a cima, revela bem o grau de complexidade e de dificuldade por que passa o processo no seu todo e em cada uma das escolas em particular. Impõe-se a tomada de medidas concretas que passam por mais encontros de balanço a vários níveis mas de forma sincronizada, onde se devem salientar os progressos e os entraves ainda reinantes para que com a participação de todos possam ir sendo ultrapassados. É difícil, mas não impossível.

SEGUNDA PARTE: DESENHO EMPIRICO

**IV CAPITULO: ANTECEDENTES HISTÓRICOS E CONTEXTO GERAL DAS
ESCOLAS DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM BENGUELA.**

4.1-Abordagem Geral

No presente capítulo da nossa pesquisa, vamos apresentas e abordar os aspectos inerentes aos espaços alvo da nossa pesquisa como resultado dos levantamentos feito terreno para situar melhor a todos sobre a realidade destas escolas. As escolas visadas, Magistério Primário de Benguela e Escola de Professores do Futuro são duas escolas que se destinam a formação de professores em Benguela. Apresentam contextos diferentes mas bastante atractivos para o fim que pretendemos, razão porque decidimos toma-las como alvo para a nossa pesquisa. Os dados apresentados aqui, são fruto do levantamento que efectuamos em cada uma delas mediante leitura de documentos variados sobre as mesmas que nos foram previamente disponibilizados pelas respectivas escolas quer por meio de brochuras, revistas, relatórios e inclusive conversas informais.

4.2-Magistério Primário de Benguela-MPB: Caracterização Geral do Contexto

4.2.1-Situação Geográfica

O Magistério Primário de Benguela situa-se na cidade de Benguela, mais precisamente na zona académica situada entre a vala do Coringe, o bairro Calohombo e o bairro Dokota, fazendo fronteira a norte com a estrada do Cemitério Municipal da Benguela, a sul com a Escola de Formação de Professores de Benguela, este com a Escola do I e II Comandante Cassanji e a oeste com a avenida Dr. António Agostinho Neto.

4.2.2-Resenha Social e Histórica

O projecto de formação de formadores de professores primários no Magistério Primário de Benguela, arrancou em 2006 e teve a duração de 4 anos. Financiado pela Fundação portuguesa, Calouste Gulbenkian, foi executado no terreno pela Escola Superior de Educação de Setúbal, Portugal e visou apoiar a reforma do ensino primário em Angola, nomeadamente, na mudança no currículo e na alteração de 4 para 6 anos de ensino obrigatório, mediante a oferta de suporte para o referido processo de formação para docentes do ensino primário.

Este projecto consubstanciou-se no suprimento de material, na aquisição de equipamentos e no apoio organizacional mediante a capacitação de técnicos e docentes, alguns dos quais responsáveis pela gestão e manutenção do Centro de Recursos. Com

todo este apoio não só se conseguiu melhorar o desempenho dos profissionais do Magistério Primário de Benguela, mas também se passou a produzir material pedagógico na escola. Isto implicou a criação de um Centro de Recursos Educativos. Os técnicos e professores foram formados numa primeira fase em Setúbal, Portugal e posteriormente em Benguela.

O projecto foi revolucionário porque mediante a vertente de formação-acção e a de produção de materiais pedagógicos, foi possível a produção de materiais didácticos que incluem guias práticos e metodológicos, pertencentes as disciplinas de formação específica e também módulos das disciplinas de formação profissional.

Tudo isto se traduz na formação dos professores do Magistério Primário de Benguela, abrangendo todas as disciplinas pertencentes a metodologias de ensino, prática pedagógica e a formação científica.

Actualmente, a componente presencial da formação de professores tem decorrido em Benguela contando já com uma componente a distância, via internet.

Desde 2009 o Magistério Primário de Benguela, procedeu a validação e tem vindo a reformular os programas de formação de professores do ensino primário, além de que tem divulgado junto de outros magistérios os materiais já desenvolvidos.

Foi realizado um *workshop* nacional, para o qual foram convidadas agências internacionais de cooperação para o desenvolvimento e algumas instituições de formação de professores primários de Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa-PALOP, que se baseou nas principais necessidades tais como, equipamentos, livros e outros materiais para o Centro de Recursos Educativos-CRE, de modo a garantir sustentabilidade ao Magistério Primário de Benguela, condições para produção própria de materiais pedagógicos e a criar condições para que possa ser também um recurso para a formação contínua de professores e para as escolas primárias da província. Este projecto foi financiado pela Fundação Calouste Gulbenkian de Portugal e pelo Governo angolano. Estiveram envolvidos cerca de 30 professores do magistério primário em Benguela e 20 professores da Escola Superior de Educação de Setúbal.

4.2.3.- Estrutura Física

O Magistério Primário de Benguela é uma escola de construção definitiva, cujo edifício foi construído muito recentemente. É uma estrutura de tipo moderna que apresenta várias dependências que a seguir passamos a discriminar: 1 gabinete do Director, 1 gabinete do Sub-Director Administrativo, 1 gabinete do Sub-Director Pedagógico, 12 salas de aulas, 3 Laboratórios sendo 1 de Física, 1 de Química e 1 de Biologia, 2 salas de informática, 1 biblioteca, 1 Centro de Recursos Educativos, 1 secretaria, 1 ginásio, 1 sala de coordenação de disciplinas, 1 sala de professores, 1 arrecadação e 1 cantina escolar. Possui ainda uma vedação e também uma fonte de energia eléctrica alternativa.

4.2.4- Organização e Funcionamento

A escola tem uma direcção constituída pelo Director, Sub-Director Administrativo e Sub-Director Pedagógico. Para suporte da direcção da escola existem três órgãos importantíssimos que auxiliam a direcção da escola e seus membros nas mais diferentes questões que dizem respeito a gestão da escola. Os três órgãos são:

- O Conselho Directivo;
- O Conselho Pedagógico;
- O Conselho Administrativo;
- A Secretaria-geral.

O Conselho Directivo inclui os membros da direcção, os coordenadores de curso por especialidades, coordenadores de Turnos, coordenadores de disciplina, representante dos pais e encarregados de educação, representante dos alunos, coordenador da biblioteca escolar e Centro Recursos Educativos. Como órgão de consulta e tem a responsabilidade de ajudar o Director da escola e Sub-Directores a tomarem decisões e tratarem de questões mais gerais da gestão da escola.

Conselho Pedagógico composto pelo Director da escola, Sub-Director Pedagógico, Coordenadores de curso por especialidades, Coordenadores de disciplinas, Coordenadores de turma, Coordenador da Biblioteca Escolar e Centro de Recurso Educativos. Este órgão de apoio tem por responsabilidade velar por todas as questões de carácter pedagógico em todas as suas vertentes.

O Conselho Administrativo enquanto órgão de apoio da direcção é constituído pelo Directora da escola, Sub-Director Administrativo, Chefe de Secretária e Chefes de turno. Auxilia a direcção na planificação, organização e materialização de questões de fórum administrativos que são tão essenciais para o funcionamento e manutenção em termos de gestão administrativa e financeira.

A Secretária Geral, constituída pelo chefe de secretaria e três funcionários, constitui um órgão de vital importância na organização, processamento, expedição e arquivo de todo expediente documental da escola. É o órgão que transforma em documentos as orientações administrativas, pedagógicas e demais dados e informações que chegam a escola, que se produzem na escola ou que se pretendam expedir para fora da escola. É o primeiro órgão de contacto entre a escola e o exterior da escola.

Os quatro órgãos funcionam em harmonia plena e em conjunto providenciam as condições mais apropriadas para que cada órgão ou membro da direcção da escola, possa encontrar o apoio necessário para cumprir e fazer cumprir as suas responsabilidades.

A escola, possui um total de 30 professores, sendo 12 do sexo feminino e 18 do sexo masculino. Os professores, ostentam uma diversidade académica, sendo 6 bacharéis, 18 licenciados e 6 Mestres.

No presente ano lectivo 2017, estão matriculados, cerca de 752 alunos, dos quais 455 do sexo feminino e 297 do sexo masculino. Para albergar este número de alunos, a escola conta com 12 salas de aulas. As aulas decorrem apenas nos dois períodos do dia, nomeadamente, manhã e tarde.

Abaixo, apresentamos os mapas de distribuição de turmas e alunos, respectivamente.

Tabela 14: Distribuição de alunos do Magistério Primário por classes

10ª Classe		11ª Classe		12ª Classe		13ª Classe		TOTAL	
F	M	F	M	F	M	F	M	F	M
158	95	131	82	104	73	62	47	455	297

4.2.4.1.- Planos de Estudo

O plano de estudos do Magistério Primário está concebido para ser leccionado durante 32 semanas lectivas, efectivas, sendo composto por 21 disciplinas e ainda pela Prática e Estágio Pedagógicos que se agrupam em três vertentes:

- A primeira assegura a formação geral que abrange sobretudo as áreas de conhecimento que fazem parte do currículo do Ensino Primário, mas também disciplinas que garantem ao professor uma cultura mais vasta e constituem um suporte àquelas áreas de conhecimento.

- A segunda, garante a formação específica que integra as Ciências da Educação, propícias para o exercício do professorado.

- A terceira e última, constitui a base para a formação profissional que visa fazer do futuro professor um excelente profissional, apto para aplicar na prática os conhecimentos adquiridos nas demais disciplinas, situar-se no plano da criança, da escola, do processo de ensino e aprendizagem e da comunidade circundante.

Os professores das disciplinas que fazem parte do plano de estudos do Ensino Primário são igualmente encarregados das respectivas metodologias para que haja unidade e coerência dessas disciplinas. As práticas pedagógicas e o estágio devem ser encarregues a especialistas de Metodologia Integrada de Ensino Primário que levarão em consideração tudo o que os alunos já aprenderam nas metodologias específicas.

Há que diferenciar a matéria que constitui objecto de ensino, e que faz parte da formação geral, das metodologias específicas, que fazem parte da formação profissional, porque a experiência nas escolas de formação de professores leva a concluir que, é necessário atribuir horas específicas a cada componente, para evitar que muitos professores se interessem muito mais com a ciência em detrimento da respectiva metodologia de ensino. Por isso, o ideal é que seja o mesmo professor a leccionar as disciplinas das duas vertentes referidas, para facilitar a sua integração no plano curricular.

No programa da disciplina de Língua Portuguesa destaca-se uma unidade sobre o aperfeiçoamento da caligrafia e outra sobre a actividade de expressão dramática. Também encontramos um programa de Literatura para Infância, porque se considera que faz parte integrante da Língua Portuguesa. O futuro professor deve ter boas noções

de literatura infantil, sobretudo um forte pendor para a literatura angolana, para despertar na criança o gosto pelo livro, pela leitura, levando-a a ampliar o seu horizonte cultural e científico para poder desenvolver a sua criatividade, o conhecimento do mundo que a rodeia e os desafios do dia-a-dia. Os professores precisam ter uma caligrafia que facilite a aprendizagem dos alunos em termos de leitura e aprendam também a escrever de forma legível.

As disciplinas de Educação Física, Educação Musical e Educação Manual e Plástica estão integradas numa única, designada por “Expressões”, porque elas levam o professor ao saber, saber fazer e saber ser nestes domínios específicos sendo a sua classificação a média aritmética das várias componentes.

Em cada uma destas áreas há sempre um professor da especialidade, não obstante todas elas estarem viradas para o mesmo propósito. Durante o segundo semestre do 3.º ano, estas áreas funcionam forma concentrada e globalizante, contando com os três professores dessas áreas, num projecto único, organizado ao longo dos dois semestres anteriores na disciplina de metodologia das expressões.

Esta inclinação artística é indispensável na formação de professores porque isto ajudará a desenvolver em todos os alunos, a sensibilidade estética, vai despertar o gosto pela descoberta, concorre para a plena utilização de todas as faculdades, quer as do corpo assim como as da mente, na sua plenitude, até mesmo para os supostamente menos dotados. Facilita ainda a obtenção de hábitos e atitudes importantes de pensamento, nomeadamente, na criatividade e espírito crítico, análise e de síntese que promovam o surgimento e o aperfeiçoamento dos futuros professores, criando neles um espírito de permanente reflexão pessoal.

Para compensar o facto de a carga horária não comportar uma área específica de educação tecnológica a vertente das Expressões referente à Formação Manual e Plástica deve incluir aspectos metodológicos e epistemológicos, numa perspectiva tecnológica.

A disciplina de Filosofia tem por finalidade proporcionar, aos futuros professores, em termos gerais e iniciais, as ideias mais modernas sobre desafios fundamentais da sociedade, do mundo e do conhecimento. Os futuros professores precisam dominar os conceitos pertencentes à Filosofia da Educação que agora fazem

parte da Teoria da Educação e Desenvolvimento Curricular e da Formação Pessoal, Social e Deontológica.

No âmbito da formação geral, existem duas línguas estrangeiras consideradas muito importantes no plano de estudos. Estas disciplinas são o Inglês e Francês, onde cada um opta por uma delas e neste caso concreto aquela que é continuação da língua que aprendeu enquanto aluno no I Ciclo do Ensino Secundário.

A disciplina de Informática surge com o intuito de conferir habilidades técnicas válidas no domínio da informática para que o futuro professor, possa fazer uso de computador. Desta maneira, essa disciplina surge no intuito de granjear para a maior parte das profissões e, neste caso concreto, para o ensino um recurso tecnológico moderno e indispensável na actualidade.

Em substituição de boa parte dos conteúdos da disciplina de Pedagogia surge a disciplina de Teoria da Educação e Desenvolvimento Curricular. A Pedagogia tinha 45 horas lectivas enquanto actualmente a Teoria da Educação e Desenvolvimento Curricular tem 75 horas lectivas. A primeira, era uma disciplina teórica e a segunda é teórico-prática. Na classificação desta disciplina, o primeiro módulo tem coeficiente 1 e o segundo 1,5.

O Ensino Primário, em Angola é obrigatório e labora sob o regime de monodocência, constituindo este um aspecto vantajoso para o aluno tendo em conta as condições existentes para o professor, buscando tanto quanto possível um ensino globalizado. Neste contexto, o módulo de Metodologia Integrada do Ensino Primário incluído na Teoria da Educação, torna-se relevante porque permite uma apropriação integrada e globalizada da realidade, exigindo daí igualmente, maior domínio das metodologias específicas promovendo a inter-disciplinaridade por meio da articulação dos diferentes saberes.

O professor de Metodologia do Estudo do Meio é um professor especialista em Metodologia Integrada do Ensino Primário. A conversão da disciplina de Pedagogia tem como base o facto de se terem alocado os seus conteúdos para outras disciplinas, de acordo a perspectivas curriculares actualizadas, mais vastas comparativamente as abordadas na Pedagogia que era parte dos anteriores planos de estudo.

O módulo de Desenvolvimento Curricular garante clarificação do conceito e os fundamentos do currículo escolar, estabelecendo uma relação com as opções sociais e as decisões tomadas nos domínios político e administrativo. Esse módulo caracteriza igualmente as etapas de desenvolvimento do currículo, deixando claro e explicando as acções de gestão do currículo na escola e na sala de aula, dando ênfase às alternativas de decisão e de acção e os consequentes impactos educativos.

A disciplina de Psicologia abarca agora a Psicologia de Desenvolvimento e da Aprendizagem e aborda sobretudo a análise dos factores principais do desenvolvimento e da aprendizagem. Desta disciplina fazem parte a Introdução à Educação Especial, que permite ao professor pelo menos identificar e encaminhar os alunos portadores de necessidades educativas especiais. Por meio desta unidade capacitamos e suprimos o futuro professor de recursos por meio dos quais possa garantir a esses alunos de forma atenciosa e cuidada um atendimento bem específico e adequado e se mostrar necessário encaminhá-los a instituições especializadas para o efeito.

As disciplinas de Análise Sociológica da Educação e Administração e Gestão Escolar dispõem de três horas por semestre, cada uma. A primeira disciplina versa sobre factores de natureza sociológica destacáveis no processo ensino e aprendizagem que fazem com que sejam afloradas questões constatadas nas Práticas Pedagógicas. Constituí um reforço para que se entendam com exactidão os problemas que têm ocorrido em sala de aulas. A disciplina de Administração e Gestão Escolar, por seu turno, permite o entendimento dos factores de natureza legal, institucional e organizacional que conformam as práticas educativas na escola de modos a forma-se professores que sejam capazes de identificar desafios de fórum psicológico, social e pedagógico, analisá-los e interpretá-los para providenciar auxílio para os alunos de forma a minimizá-los. A classificação para estas duas disciplinas é apenas uma que resulta da média aritmética dos dois módulos.

A disciplina de Formação Pessoal, Social e Deontológica tem duas abordagens no currículo de Formação de Professores do Ensino Primário que se completam mutuamente: primeiro é para despertar no futuro professor uma consciência reflexiva a seu próprio respeito enquanto individuo, concorrendo para o surgimento crescente de uma identidade profissional. Em segundo lugar, busca proporcionar ao futuro professor

conteúdos e métodos apropriados que permitam perspectivar à ministração da disciplina de Educação Moral e Cívica no Ensino Primário.

Na Prática Pedagógica ocorre a materialização da parte teórica, visando por em evidência os conhecimentos previamente, tais como a formulação de objectivos e a elaboração de planos de aula, que contenham uma sùmula dos conteúdos a leccionar, dos objectivos gerais e específicos propostos, dos pré-requisitos, da selecção de métodos, meios e instrumentos de avaliação bem como do tempo previsto. O futuro professor, durante o estágio, aplica todos os conhecimentos adquiridos na formação geral, específica e profissional.

As práticas pedagógicas ocorrem em três etapas diferentes, a saber:

1. Observação numa escola de Ensino Primário, incluindo aulas, recreio e modo de funcionamento da escola, para permitir os primeiros contactos com a realidade educativa;

2. Colaboração com o professor da turma que também chamado de professor tutor. Em jeito de preparação os estagiários tomam conhecimento dos horários, programas e manuais, sob orientação dos professores das referidas áreas, para colaborarem com o professor dos alunos na ministração de aulas;

3. Exige muita responsabilidade. Os formandos trabalham em turmas do Ensino Primário. São supervisionados sistematicamente pelo professor da turma, pelo responsável das Práticas Pedagógicas e do professor especialista em Metodologia Integrada do Ensino Primário e, excepcionalmente, dos professores das metodologias específicas.

Existem os seminários pedagógicos que estão ligados à Prática Pedagógica e têm por finalidade preparar as aulas práticas e reflectir sobre as mesmas em todas as suas vertentes. O professor da turma deve ser ouvido no acto de avaliação do estagiário. Este processo ocorre nas duas últimas etapas das Práticas Pedagógicas.

Quando se concluem as três fases das Práticas Pedagógicas realiza-se o Estágio Pedagógico que é orientado pelo professor especialista em Metodologia Integrada do Ensino Primário que conta com a colaboração dos professores das áreas disciplinares e das Ciências de Educação caso sejam reconhecidos factos concretos que demandam a

participação de especialistas das áreas ou das disciplinas em causa. Todo o estágio deve contar com a presença do professor que é responsável da turma onde se realiza o estágio.

A avaliação dos alunos se realiza de acordo com o Sistema de Avaliação proposto. Nesta última etapa o aluno estagiário deve apresentar trimestralmente relatório das actividades realizadas, para se poder inferir o nível do saber, saber fazer e saber ser dos futuros professores para o ensino primário.

4.2.4.2- Especialidades

O Magistério Primário, constitui em si mesmo uma especialidade integral, vocacionada a graduar professores especializados no ensino primário. Para o efeito, o seu processo de ensino se baseia num conjunto de métodos tendentes a conferir um conhecimento técnico, científico e pedagógico que tomados como um só se apresentam como estrutura compacta de saberes. É com este conjunto de conhecimentos que estão munidos os professores para o ensino primário formados nesta escola.

4.2.4.3- Currículos

A perspectiva é que o Magistério Primário de Benguela tenha uma abordagem progressista da intervenção pedagógica, que tem por missão a criação de condições adequadas para a formação de bons professores para o ensino primário, fruto de desenhos curriculares rica e devidamente elaborados, com correcção.

Tabela 15: Plano Curricular do Magistério Primário

DISCIPLINA	10 ^a CLASSE		11 ^a CLASSE		12 ^o CLASSE		13 ^a CLASSE		TOTAL
	1 ^o sem	2 ^o sem	1 ^o sem	2 ^o sem	1 ^o sem	2 ^o sem	1 ^o sem	2 ^o sem	
Formação geral									
Língua Portuguesa	4	4	4	4	4	4			736
Matemática	4	4	4	4	3	3			704
Física	3								96
Química	2								64
História	3	3							192
Geografia	2	3							160
Biologia	3	2							160
Língua Estrangeira	3	2	2						224

Expressões	3	3	4	4	2	2			576
Informática		3							96
Filosofia						3			96
Formação Específica									
Psicologia do Desenvolvimento e da Aprendizagem	3	3	3						256
Análise Sociológica da Educação e Administração e Gestão Escolar		3	3						192
Higiene e Saúde Escolar						3			96
Teoria da Educação e Desenvolvimento Curricular			3	3	2				256
Formação Pessoal, Social e Deontológica					2	2			128
Formação Profissional									
Metodologia do Ensino de:									
Língua Portuguesa				2	2	2			192
Matemática					2	2			128
Estudo do Meio/Ciências da Natureza				3	3				192
História e Geografia			3	3					192
Expressões			2	2	2				192
Prática Pedagógica e Seminários			5	5	8	8	26		1616
Prática Pedagógica e Seminários							25		800
Nº DE HORAS / SEMANA	30	30	30	30	30	30	30	30	
Nº DE DISCIPLINAS / SEMANA	10	10	9	9	10	10	1	1	
HORAS LECTIVAS / ANUAL	1920		1920		1920		1920		

4.2.4.4.- Perspectivas quanto ao perfil de saída dos alunos

Com esta formação se pretende que os futuros professores se preparem profissionalmente para a docência no Ensino Primário, pelo que, no fim da sua formação, deverão ter alcançado o seguinte perfil:

- Conhecer-se e saber utilizar as suas capacidades e os seus recursos e ter consciência dos efeitos da sua actuação na sala de aula e na escola;
- Conhecer a natureza fisiológica, psicológica e social da criança em idade escolar;

- Saber identificar a criança com necessidades educativas especiais e proporcionar-lhe o encaminhamento adequado aos cuidados específicos de que carece;
- Dominar os conteúdos programáticos e conhecer bem os manuais escolares, as normas, as orientações metodológicas e outros instrumentos relativos à educação e ensino nas instituições escolares;
- Possibilitar a compreensão dos factores de natureza legal, institucional e organizacional que contextualizam as práticas educativas na escola;
- Conhecer as problemáticas mais relevantes do mundo em que vivemos, cada vez mais complexo e em rápida mudança;
- Estabelecer objectivos específicos com base nos objectivos dos programas, das condições das instituições de ensino e do meio ambiente em que estão inseridos;
- Criar condições para uma aprendizagem:
 - ✓ Globalizada, adaptando método, meio de ensino e formas de organização para que as crianças vejam a realidade como um todo, particularmente nas seis primeiras classes;
 - ✓ Que promova o desenvolvimento integral e harmonioso da criança;
 - ✓ Que propicie a integração e colaboração entre alunos e destes com o professor;
 - ✓ Que decorra de uma gestão flexível e articulada dos programas, de modo a que a generalidade dos alunos tenha sucesso nos conteúdos essenciais.
- Trabalhar em colaboração com os colegas da mesma classe;
- Preparar as crianças para um enquadramento auspicioso no ensino subsequente e para uma opção vocacional consciente e compatível com a inserção social harmoniosa na comunidade;
- Adquirir experiência de ensino nas actividades docentes e educativas nas instituições escolares;

- Distinguir-se pelo elevado sentido de idoneidade moral e cívica e competência profissional, sabendo transmiti-los aos seus educandos;
- Estar motivado para uma aprendizagem permanente.

Para alcançar este perfil foram consideradas três vertentes de formação cujo resultado visa assegurar uma preparação teórico-prática do futuro professor do Ensino Primário que, como já se referiu, terá de leccionar da 1ª à 6ª classe.

O primeiro destes vectores permitirá o alargamento e aprofundamento do conhecimento nas várias disciplinas do Ensino Primário. O segundo vector possibilitará a aquisição de conhecimentos indispensáveis na área das Ciências da Educação, ou seja, uma formação específica para a docência. Finalmente, o terceiro vector apontará para uma progressiva integração e participação na vida escolar e na realidade do trabalho na sala de aula, isto é, uma formação profissional. Estas três vertentes deverão estar interligadas desde o 1º ano, intensificando-se na Prática Pedagógica e particularmente no 4º ano, de modo a que o Estágio Pedagógico possa ser, por um lado, a concretização da relação entre os conhecimentos teóricos que se forem adquirindo e a realidade da escola, das aulas e dos alunos e da comunidade envolvente e, por outro lado, uma fonte de questões que irão servir de motivação para uma aprendizagem permanente.

4.2.5. - Objectivos Estratégicos

- Como fim último de todas as suas acções, o Magistério Primário de Benguela tem como objectivos estratégicos os seguintes:
 - Desenvolver competências didáctico-pedagógicas nos formandos;
 - Desenvolver nos formandos competências no domínio das TIC;
 - Estabelecer parcerias para a construção e apetrechamento de salas de aplicação;
 - Colocar à disposição dos formandos, laboratórios de Biologia, Física, Química e de Informática com sinal de Internet, e gabinetes de Geografia e de História;
 - Supervisionar as acções de instalação de recursos nas salas de aulas;
 - Promover acções de capacitação dos docentes e pessoal não docente;
 - Formar pessoas vocacionadas para a docência.

- Elaborar planos anuais de actividades para melhor operacionalização do Projecto Educativo Institucional.

4.3.- Contexto Geral da Escola de Professores do Futuro – EPF

4.3.1.- Situação Geográfica

A Escola de Professores do Futuro de Benguela, está situada ao longo da “estrada das Bimbas”, no vale do “rio Cavaco”, nos arredores da cidade de Benguela numa área eminente rural, a mais ou menos 10 km do centro da cidade. Em termos práticos, apresenta os seguintes limites: A norte com a antiga fazenda Caúnda e Filhos Lda., a sul com o bairro do Asseque, a Este com pequenas colina e a oeste com o rio *Cavaco*.

4.3.2.- Contexto Social e Histórico

Um diagnóstico realizado pelo Ministério da Educação em 1986 e outro posterior Exame Sectorial levado a cabo no ano de 1993, para apurar a efectividade do Sistema Educativo Nacional, ficou claro existirem alguns factores que provocam a ineficácia da educação, como salientamos a seguir:

- Os professores ostentam um baixo nível de habilitações literárias sobretudo no Ensino Primário;
- Ausência de um processo sustentável de actualização e capacitação contínua de docentes e demais funcionários pedagógicos.

O Ministério da Educação concluiu em função disso ser necessária a introdução de uma nova dinâmica através de mudança organizacional no paradigma da formação inicial de docentes.

Foi determinado em função disso a necessidade da introdução de uma nova dinâmica através de mudança organizacional no paradigma da formação inicial de docentes.

De acordo com a lei 13/01, Lei de Bases do Sistema de Educação, esta estabelecido um subsistema para formação de professores que tem como um objectivos gerais instruir professores com um perfil ajustado ao cumprimento dos propósitos do

ensino educando com responsabilidade as novas gerações bem como a possibilidade do refrescamento e desenvolvimento constante de todas as forças vivas da educação.

Por este motivo, o Ministério da Educação de Angola cria parcerias no campo da formação inicial e contínua de docentes. O estabelecimento das Escolas de professores do Futuro em Angola, baseia-se exactamente neste âmbito, à luz do que recomendou o Plano-Quadro Nacional de Reconstrução do Sistema Educativo (1995-2005).

Este plano impõe que deve existir uma sincronia entre a eficácia interna e a eficácia externa para que os professores possam exercer com toda sua mestria, a missão nas comunidades a que estão destinados. Os professores devem ser um veículo activo e preponderante estabelecendo um elo entre todos os processos escolares e a vida real nas comunidades no seu papel de agentes de desenvolvimento comunitário, promovendo, a educação, a instrução, o desenvolvimento das comunidades e a reconstrução do país.

Respondendo a este desiderato, a Escola de Professores do Futuro, surge com um paradigma de formação altamente revolucionário e verdadeiramente profissionalizante onde se adequa a formação geral, a formação específica, a capacitação metodológica e prática docente.

Neste modelo de formação, a prática docente tem um peso fundamental. Ela habilita os futuros professores ao trabalho no seu meio real: a comunidade rural e sub-urbana pobre com baixa renda e carência múltiplas.

Constitui uma grande luta Trata-se efectivamente de um desafio em que é preciso capacitar docentes para uma realidade onde coabitam e interagem simultaneamente vivências gradualmente mais divergentes, nomeadamente, o crescimento e o atraso, o progressos da ciência e da tecnologia e analfabetismo, o progresso económico e a penúria, a era da informação e comunicação e a ignorância.

Estas realidades servem de pano de fundo durante o processo de formação dos futuros professores nas EPF.

A primeira escola de Professores de Futuro, em Angola, iniciou suas actividades no ano de 1995.

Em Benguela, a Escola de Professores do Futuro funciona sob regime de internato. Recebe jovens habilitados com a 10ª classe que pretendem marcar enorme diferença no seu desempenho como professor do ensino primário nas comunidades rurais. A essência do seu programa de formação baseia-se num programa de pré-serviço cuja duração de 2 anos e meio. O último ano consiste fundamentalmente em actividades de prática de ensino nas escolas públicas, por forma levar os futuros professores a conjugarem a teoria aprendida na carteira a realidade prática no terreno.

A Escola de Professores do Futuro de Benguela, deu início ao seu programa de formação de professores em 1997 e já graduou mais de 700 professores cuja vocação é designada para escolas primárias nas áreas rurais e sub-urbanas.

A Escola de Professores do Futuro dedica-se a formação de pessoas destinadas ao exercício da actividade de professor nas áreas rurais e sub-urbanas. Estas áreas apresentam geralmente um quadro de existência com as seguintes características:

- Elevado grau de analfabetismo;
- Densidade populacional elevada, quando se tratar de áreas sub-urbanas;
- População essencialmente vulnerável;
- Áreas geralmente, relegadas para segundo plano nas projecções do governo.

Devido a carências vigentes nestas áreas é necessário promover programas educacionais para despertar e elevar o progresso das comunidades.

Como resultado da paz que o país vive há alguns, o desenvolvimento social e económico do país tem demandado a edificação de muitas escolas. Este esforço só fará sentido se for acompanhado da formação quantitativa e qualitativa de professores do ensino primário principalmente. Isto está a ajudar melhorar a qualidade do sistema educativo e a vida nas comunidades.

4.3.3.- Estrutura física

A Escola de Professores do Futuro é uma estrutura moderna de construção definitiva, construída de acordo com os padrões actuais e bem adaptada aos propósitos a que ela se propõe. Em termos práticos apresenta a seguinte estrutura: 1 anfiteatro, 3 escritórios, 1 cozinha, 1 refeitório para 160 pessoas, 8 salas de aulas, 32 quartos dormitórios para 124 alunos, 10 balneários, 1 residência para o Director da escola, 1

residência colectiva para Professores, 1 campo em terra batida para prática de educação física e outras actividades, parque de estacionamento de viaturas e vedação.

Em termos de equipamentos a escola tem 1 sistema equipamento para aprovisionamento e fornecimento de água potável, 1 fonte para fornecimento de energia eléctrica, 1 sistema de comunicação via rádio UHF e VHF, 50 computadores, 1 viatura para apoio das actividades diárias da escola.

4.3.4.- Organização e funcionamento

Estão em funcionamento actualmente em Angola, 14 Escolas de Professores do Futuro, nomeadamente nas seguintes províncias: Benguela, Bié, Cabinda, Bengo, Huambo, Cunene, Kwanza Norte, Kwanza Sul, Luanda, Malanje, Uíge, Zaire, Kuando Kubango, Huambo. Luanda possui duas escolas.

Desde 1995 foram graduados nas Escolas de Professores do Futuro, cerca de 7500 professores primários. Actualmente, estão em treinamento nas equipas que iniciaram sua formação nos anos 2014, 2015 e 2016 um total de 3.240 estudantes. Por outro lado, mais de 70.000 alunos primários têm beneficiado de aulas, como resultado das sessões de práticas pedagógicas, dos estudantes estagiários das Escolas de Professores do Futuro.

... Actualmente, o programa é composto por uma vasta gama de actividades e acontecimentos para início do ano escolar na Escola de Professores do Futuro com a presença de pessoas de vários extractos das comunidades, com fim de proporcionar um ambiente adequado para realizações diversas dentro da comunidade, criando espaço apropriado para conservação e reparações das estruturas escolares e outras. É uma boa oportunidade para expor e resolver situações de ensino:

- Domingos abertos: Constitui uma actividade programada, com a particularidade de um momento onde as pessoas têm a oportunidade efectuarem visita as instalações escolares e poderem igualmente se aperceberem da diversidade temas interessantes e de muito valor para a comunidade.
- Acções comunitárias: O foco principal consiste em campanhas de limpeza, saneamento do meio, saúde, arborização da comunidade, palestras e

sensibilização sobre vários assuntos para contribuir na educação e no melhoramento da condição de vida de cada habitante e da comunidade em geral.

- Fins-de-semana de construção: Acontecem com o objectivo de congregar todos actores da escola para uma campanha de limpeza, pintura, reparação e manutenção do edifício escolar.
- Sábados pedagógicos: Dela fazem parte professores e directores das escolas primárias das comunidades. Servem de plataforma de capacitação, troca de experiências, socialização e integração com o fim de elevar os níveis no ensino primário.

No leque de realizações do programa normal da Escola de Professores do Futuro, existem ainda muitos projectos bem específicos que contam muito com a participação do sector da educação, na capacitação de docentes que se encontram a leccionar na EPF. Para concretização de muitos projectos conta-se com a participação de governos estrangeiros, companhias nacionais ou internacionais que os patrocinam. Estes projectos, são essencialmente nas áreas de Empreendedorismo, Alfabetização, Educação em Água e Saneamento, arborização, Educação em Saúde Sexual, planeamento Familiar, VIH, Nutrição e Hortas Escolares.

A actividade principal das Escolas de Professores do Futuro é o curso de formação de professores que funciona anualmente com quatro equipas de estudantes em fase de formação ou na etapa de conclusão da sua formação. Vamos mostrar como ocorre a sucessão de formação ao longo do tempo. Por exemplo:

- O grupo de estudantes do ano lectivo 2013, iniciou ao seu processo de formação em Agosto. A sua graduação aconteceu em Janeiro de 2016.
- O grupo de estudantes do ano lectivo 2014, iniciou em Janeiro do mesmo ano o 6º período, chamado por oficina pedagógica. Posteriormente, deram prosseguimento de práticas pedagógicas por 11 meses, nas escolas comunitárias. A sua graduação ocorre neste de 2017.
- O grupo de estudantes do ano lectivo 2015, permaneceu na escola durante todo o ano. Actualmente, já concluiu muitas etapas correspondentes aos períodos de prática pedagógica nas escolas das comunidades da zona. Terão a sua graduação em 2018.

O grupo de estudantes do ano lectivo 2017, deu início o seu programa de formação de 3 anos muito recentemente em Fevereiro. Caso não haja constrangimentos farão a sua graduação em Janeiro de 2020.

No actual ano lectivo 2017 temos na escola 26 professores, sendo 10 do sexo feminino e 16 do sexo masculino. Em termos académicos existe uma diversidade de níveis dos quais 4 bacharéis, 18 licenciados e 4 Mestres.

Foram matriculados, cerca de 316 alunos, dos quais 205 do sexo feminino e 111 do sexo masculino. A escola tem 8 salas de aulas em cujas salas decorrem as aulas nos três períodos: manha, tarde e noite. Vejamos a abaixo a distribuição de alunos.

Tabela 16: Distribuição de alunos da Escola de Professores do Futuro por classes

10ª Classe		11ª Classe		12ª Classe		13ª Classe		TOTAL	
F	M	F	M	F	M	F	M	F	M
54	36	45	33	41	35	42	30	182	134

4.3.5.- Planos de Estudo

O período de formação na Escola de Professores do Futuro é subdividido em 8 períodos:

- 1º Período: Denominado “O mundo Em Que Vivemos”, tem duração de 3 meses. Esta etapa desenvolve-se através de uma combinação de estudos e cursos, onde os estudantes aprendem a ver-se num contexto internacional, ganhando uma nova perspectiva da vida e da educação.
- 2º Período: Denominado “O Nosso País – Angola”, tem duração de 3 meses. Através de estudos e investigações, os estudantes mergulham na realidade da vida diária em diferentes sectores da comunidade rural e áreas peri-urbanas em Angola. Aprendem sobre as condições naturais e sociais básicas, sobre política contemporânea e sobre esperanças e sonhos do povo, para o futuro.
- 3º Período: Denominado “Continuamos a Construir a Nossa Escola”, tem duração de 1 mês. Durante este período, os estudantes concentram-se em questões práticas, tais como, construção, pintura, manutenção, jardinagem e

atividades similares. O período junta o planeamento, organização, liderança e competências práticas às competências de professor.

- 4º Período: Denominado “Escola Prática e Estudos Complementares”, tem duração de 5 meses. Este período, combina diariamente a prática de ensino numa escola primária vizinha, com o estudo mais aprofundado de algumas das disciplinas do currículo de formação de professores, principalmente aquelas relacionadas com a pedagogia e a didáctica.
- 5º Período: Denominado “Consolidação e Disciplinas da Carta”, tem duração de 5 meses. Os estudantes consolidam os seus conhecimentos de três disciplinas principais:
 - Português, Matemática e Ciências da Natureza. As Disciplinas da Carta têm o seu ponto de partida na carta da “*Humana People to People*”, uma organização humanitária internacional que também patrocina as Escolas de Professores do Futuro e são dedicadas a diferentes aspectos da construção de uma comunidade.
- 6º Período: Denominado “Oficina Pedagógica”, tem duração de 2 semanas. Os estudantes aprendem como estabelecer e gerir uma oficina pedagógica para professores em serviço. Este é baseado no conceito bem testado das 40 Sessões Pedagógicas.
- 7º Período, Denominado “A profissão do ensino como parte da formação de professores”, tem duração de 11 meses. Neste período, os estudantes deixam a Escola de Professores do Futuro para trabalhar como professores primários em áreas rurais ou sub-urbanas, dando aulas e fazendo trabalho comunitário. Têm reuniões com o supervisor da Escola de Professores do Futuro e toda a equipa realiza duas reuniões a meio do caminho para discutir, avaliar e planificar tal como está estabelecido no programa.
- 8º Período: Denominado “Exames Finais e Formatura”, tem duração de 1 ½ meses, O programa termina com os exames e graduação.

4.3.5.1.- Especialidades

A Escola de Professores do Futuro, tem uma única especialidade, ou seja, professores para o ensino no meio rural. É uma particularidade muito notável em Angola, tendo em

conta o longo período de guerra que o país viveu acarretando todo um mar de carências e dificuldades quer por parte do Ministério da Educação assim como das comunidades rurais em Angola. Por outro lado temos que ter também em conta a desestruturação social que estas comunidades enfrentam em decorrência desta guerra e das dificuldades do quotidiano. Esta *classe* de professores é preparada especificamente para enfrentar e mudar a realidade difícil que as comunidades vivem.

4.3.5.2.- Currículos

Para poderem corresponder com os objectivos a que se propõem foi desenhado um currículo bem a medida do que se deseja, que no que diz respeito as disciplinas e conteúdos seleccionados assim como a carga horária e duração dos cursos. Vejamos abaixo o quadro curricular:

Tabela 17: Plano Curricular da Escola de Professores do Futuro

Disciplinas	Horas
O Mundo em Que Vivemos	150
Angola: O nosso País	150
Português & Didáctica de Português	270
Matemática & Didáctica de Matemática	270
Ciências Naturais & Didáctica de Ciências da Natureza	230
Comunicação	40
Didáctica de Geografia	40
Didáctica de História	40
Didáctica de Educação Visual e Plástica	40
Economia, noções básicas	50
Inglês	100
Didáctica de Música	30
Didáctica de Educação Física	40
Filosofia de Educação	75
Pedagogia/Metodologia	140
Psicologia	130
Didáctica de Educação Moral e Cívica	20
Administração e Gestão Escolares	40
Sociologia (introdução)	40
Construção / Produção de Alimentos	410
Disciplinas da 2ª Cabeça do Professor	240
Prática Escolar	1.105
Manutenção e Limpeza Geral	200
Oficina Pedagógica	40

Micro-projecto e trabalho comunitário	770
Curso a Distância - (disciplinas Pedagógicas)	420
Desporto, cultura, música	240
Exame Final e Conclusão	140
Total	5.460

4.3.5.3.- Perspectivas quanto ao perfil de saída dos alunos

Os professores formados nestas escolas estão capacitados a promover muitas outras actividades educacionais, nomeadamente, pré-escolas, cursos de alfabetização, educação para adultos e actividades comunitárias tais como, Agricultura, Saúde, Campanhas de Higiene e saneamento do meio, Prevenção da Malária, Cursos de Nutrição, Construção de salas de aula, entre outras.

A Escola de Professores do Futuro de Benguela em pleno funcionamento pode colocar anualmente a disposição do Ministério da Educação e das comunidades da província de Benguela, uma média de 95 professores do Ensino Primário para o meio rural. A EPF tem também um programa muito específico que procede a formação em serviço de cerca de 50 professores anualmente.

O programa de formação de professores na Escola de Professores do Futuro, se baseiam nos âmbitos científicas e pedagógicas, e engloba etapas teóricas e práticas, originando aprendizagem múltiplas de acordo com as exigências do Ministério da Educação da República de Angola, com base no estipulado no artigo 26 da Lei de Bases do Sistema de Educação, além de que se está igualmente alinhada com a demanda mundo moderno em geral, no âmbito da globalização.

Os professores que se graduam, têm a categoria de Técnicos Médios em Educação, tal como acontece com as demais escolas e podem dar o seguimento dos seus estudos nas faculdades e institutos superiores de educação para se licenciarem em Ciências da Educação.

4.3.6. - Objectivos Estratégicos

O objectivo estratégico desta escola é de estar a altura das exigências do mercado e servi-lo com as competências requeridas para os desafios actuais do século XXI como abaixo se salienta:

- Trabalhar profundamente todos os indicadores principalmente por se tratar de uma formação essencialmente em didática, gestão e liderança educacional para a comunidade;
- Na utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação;
- No exercício profissional responsável e coerente da docência;
- Na promoção da qualidade de ensino;
- Na manifestação de elevadas qualidades político-patrióticas;
- No nível técnico-profissionais;
- Na busca incessante do saber e um elevado sentido de actualidade;
- Na manifestação de uma conduta moral e cívica exemplar;

A Escola de Professores do Futuro tem sido um pólo de desenvolvimento na formação, capacitação, e superação de jovens e quadros, sobretudo aqueles que aspiram formar-se e ingressar na carreira de professor para trabalharem no meio rural, com elevado sentido humanitário e patriótico e também para melhorar seus conhecimentos e elevar o seu nível de escolaridade.

V CAPITULO: DESENHO E METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

5.1.- Abordagem Geral

Este capítulo, se refere a toda abordagem prática, consubstanciada na aplicação de metodologias e técnicas mais convenientes para prossecução da pesquisa, busca de dados no terreno com base na aplicação das técnicas apropriadas e no processamento dos referidos dados, sua comparação e discussão para aferência de juízo de valor. É uma parte do trabalho bastante exigente pois, constitui a razão desta pesquisa.

5.2-Metodologias

Tendo em conta a natureza da nossa pesquisa, recorreremos a utilização de uma metodologia eclética que como sabemos, se destina a “procurar retirar a maior informação possível do contexto da investigação, procedendo ao cruzamento de diferentes metodologias, independentemente dos pressupostos epistemológicos”. Sousa (2009, p. 33). Este estudo pretende por esta via destrinçar sobre a liderança do director do Magistério Primário de Benguela e da Escola de Professores do Futuro.

5.3- Justificação da Investigação

As EFP constituem o espaço de eleição para aqueles que querem abraçar a carreira docente, principalmente, para leccionarem no I Ciclo do ensino secundário, alias, é para este seguimento de ensino que estes professores se destinam.

A pesquisa do tema sobre a liderança do director nas Escolas de Formação de Professores em Benguela, é pertinente pelo facto de trazer a debate uma questão muitas vezes controversa, algumas vezes polémica e outras vezes ainda, tabu. Impõe-se por isso o estudo e debate deste tema no seio destas escolas e não, para se perceber de facto, como andam as coisas em termos de liderança do director, se façam contribuições valiosas e eventualmente se poderem tomar atitudes correctas prol da efectivação de lideranças mais democráticas e inclusivas.

Atendendo a heterogeneidade de pessoas que têm sido colocados para leccionarem nestas escolas e também ao facto de que a questão de liderança de organizações educativas deve preocupar e merecer uma atenção especial, quer da parte do governo que indica os quadros para dirigirem estas escolas assim como da parte dos próprios professores e demais agentes de educação, achamos pertinente efectuar este estudo para expor a realidade da liderança do director, que acontece ou não nestas

instituições e ajudar, fazendo propostas que possam ser úteis aos esforços gerais e particulares para que hajam melhorias de uma forma geral.

Com base no problema, nos objectivos de pesquisa, e nas perguntas de investigação vamos proceder ao estudo da actuação dos líderes destas escolas no seio das equipas e das organizações que lideram.

5.4.- Descrição do Problema de Investigação

As Escolas de Formação de Professores em Benguela possuem um quadro de funcionários bastante heterogéneo em termos nível académico, de tipo de formação académica e no campo social. A nosso ver, estes factos, torna a liderança destas escolas bastante desafiantes e exigentes. Na base destas razões, definiu-se como **problema de investigação**: Qual o tipo de liderança praticado actualmente nas Escolas de Formação de Professores da cidade de Benguela.

5.4.1.- Objecto de Investigação

O nosso objecto de investigação é o processo de liderança.

5.4.2.- Objectivos da Investigação

Em toda e qualquer investigação os objectivos geralmente têm um papel reitor. Na nossa pesquisa, os objectivos são o foco para onde se dirigem a nossa atenção e os nossos esforços. Na visão de Lima e Pacheco (2006, p. 16), o “processo de investigação tem ainda como referente a formulação de objectivos, que orientam os investigadores na prossecução dos percursos inicialmente inventariados”. Por outro lado ainda, Lima e Pacheco (2006, p. 16) afirmam que são os “indicadores metodológicos e as problemáticas teóricas que permitirão ao investigador seguir num determinado caminho”. Isto nos permite ter identificado de forma bem precisa os objectivos gerais e específicos e até mesmo os objectivos pessoais que nortearam a nossa aplicação na pesquisa que estamos a levar a cabo. Por isso, o presente projecto tem como objectivo tentar abordar de uma forma clara a maneira como se leva a cabo o processo de liderança do director nos dois modelos de escolas destinadas à formação de professores em Benguela, nomeadamente, o Magistério Primário de Benguela e a Escola de Professores do Futuro. Assim, a nossa pesquisa assenta nos seguintes objectivos.

5.4.2.1-Objectivo Geral

Conhecer o processo de liderança directiva vigente na Escola de Professores do Futuro do município de Benguela e seu impacto no seio do colectivo de professores da escola.

5.4.2.2- Objectivo Específico.

- Caracterizar a actuação do director enquanto líder da escola;
- Buscar a percepção dos membros da direcção sobre o processo de liderança vigente na escola;
- Perceber como os professores avaliam a liderança do director da escola nos mais variados âmbitos;
- Identificar o estilo de liderança vigente nesta Escola;
- Sugerir, caso seja necessário, um tipo de liderança que mais se adequa à esta escola.

5.4.3.- Perguntas de Investigação.

- Como se caracteriza a actuação do director enquanto líder da escola.
- Qual é a percepção dos membros da direcção sobre o processo de liderança vigente na escola.
- Que avaliação os professores fazem à liderança do director nos mais variados âmbitos.
- Qual é o estilo de liderança vigente na escola.
- Que estilo de liderança mais se adequa à esta escola.

5.5- Campo de acção

Temos como campo de acção da nossa pesquisa o processo de liderança levado a cabo pelos directores do Magistério Primário de Bengueça e da Escola de Prpofessores do Futuro em Benguela.

5.6- Participantes: População e Amostra

De acordo com Fortin, Cotê & Filion (2009) no campo da investigação entende-se por população um conjunto de pessoas ou elementos que partilham características semelhantes. É sobre este conjunto de semelhantes que se efectua um

estudo. Em termos de população, o Magistério Primário de Benguela tem no geral 30 professores, sendo 12 do sexo feminino e 18 do sexo masculino. A Escola de Professores do Futuro tem 26 professores dos quais 10 do sexo feminino e do sexo masculino. Temos no total 56 professores. Temos também 4 membros das direcções das duas escolas alvo sendo 2 membros da direcção do Magistério Primário de Benguela dos quais 1 do sexo Masculino e 1 do sexo feminino. Temos ainda outros 2 membros da direcção da Escola de Professores do Futuro sendo 1 do sexo feminino e 1 do sexo masculino. Assim, de uma forma geral, temos como população total de 62 pessoas que correspondem aos 100%, da população alvo desta pesquisa.

Tabela 18: População

ESCOLA	FEMININO	MASCULINO	TOTAL
Professores do Magistério Primário de Benguela	12	18	30
Professores da Escola de Professores do Futuro	10	16	26
Membros da Direcção do Magistério Primário de Benguela	2	1	3
Membros da Direcção da Escola de Professores do Futuro	1	2	3
TOTAL GERAL	25	37	62

No que diz respeito a amostra Oliveira (2010) diz que é uma franja da população que consequentemente possui as mesmas características desta para que possa ser elegível para o estudo que se pretende efectuar. A nossa amostra do tipo aleatória simples para o caso dos professores e intencional para os membros das direcções das escolas. Desta feita, em relação ao Magistério Primário de Benguela extraímos 26 professores dos quais 11 do sexo feminino e 15 do sexo masculino, que correspondem a 85% do total de professores daquela escola. Em relação a Escola de Professores do Futuro extraímos 22 professores sendo 7 do sexo feminino e 15 do sexo masculino correspondendo igualmente a 85% de professores da referida escola. Quer isto dizer que no geral temos como amostra 48 professores que correspondem a 85% do total de

professores das duas escolas. A estes, acrescentamos 4 membros das direcções sendo 2 para cada uma das duas escolas.

Tabela 19: Amostra

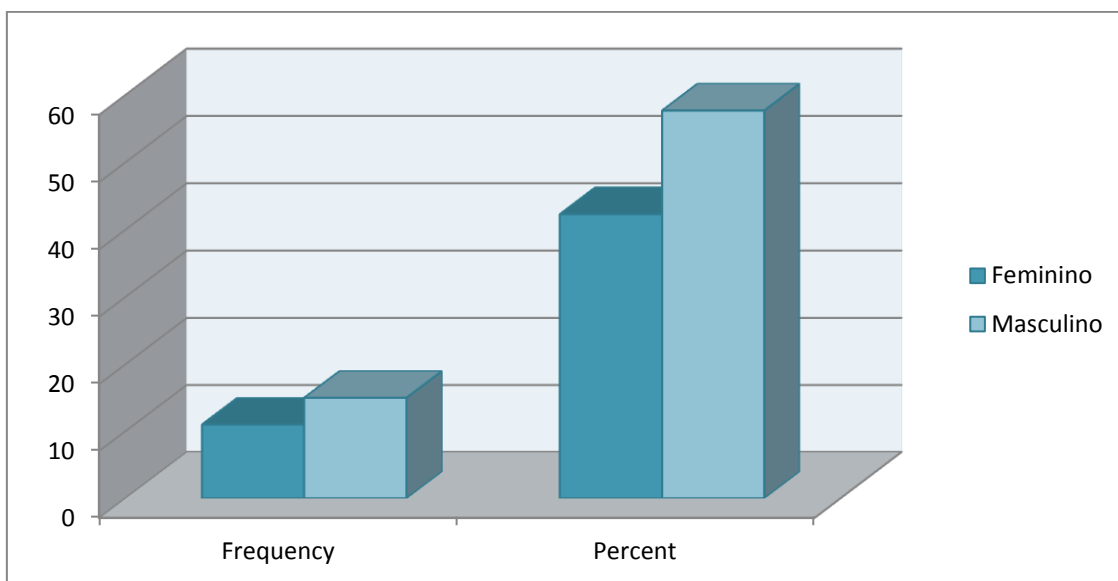
ESCOLA	FEMININO	MASCULINO	TOTAL
Professores do Magistério Primário de Benguela	11	15	26
Professores da Escola de Professores do Futuro	7	15	22
Membros da Direcção do Magistério Primário de Benguela	1	1	2
Membros da Direcção da Escola de Professores do Futuro	1	1	2
TOTAL GERAL	20	32	52

5.7.-Caracterização da Amostra

Nesta parte da caracterização da amostra, procedemos a análise de aspectos como o género, a idade, o tempo de serviço total e o tempo específico na escola de formação de professores, as habilitações académicas e a áreas de especialização académica dos professores.

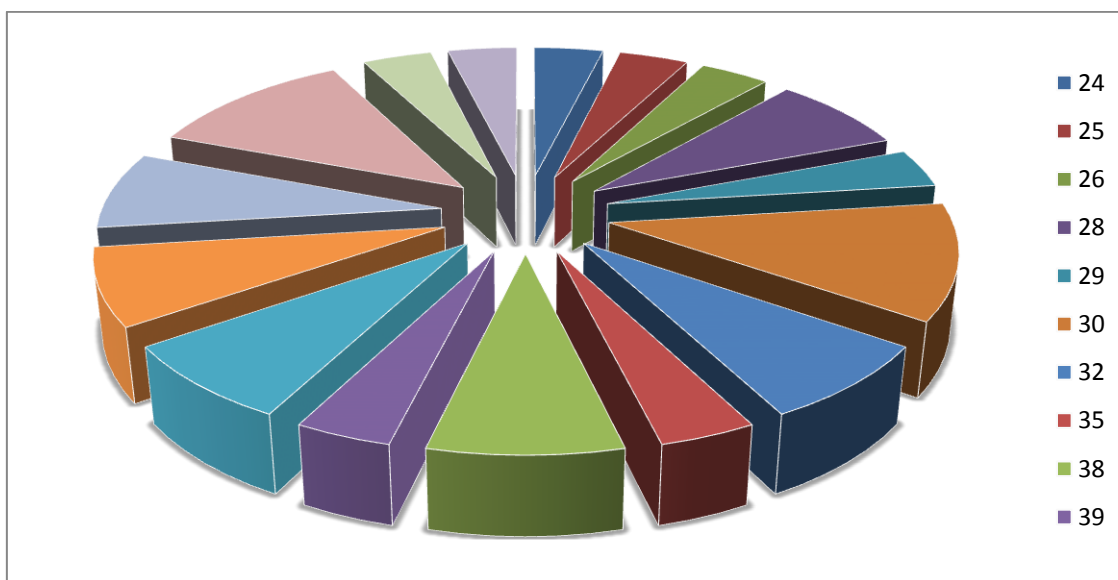
5.8-MAGISTÉRIO PRIMÁRIO DE BENGUELA

Gráfico 1- Género dos Professores



Neste item da caracterização da amostra, vemos que dos 26 inquiridos, a maioria num total de 15 professores equivalentes a 57,7% é do género masculino enquanto os restantes 11 professores equivalente a 42,3% são do género feminino. Há mais homens do que mulheres. Seria muito mais prestigiante que houvesse um equilíbrio maior entre os dois géneros.

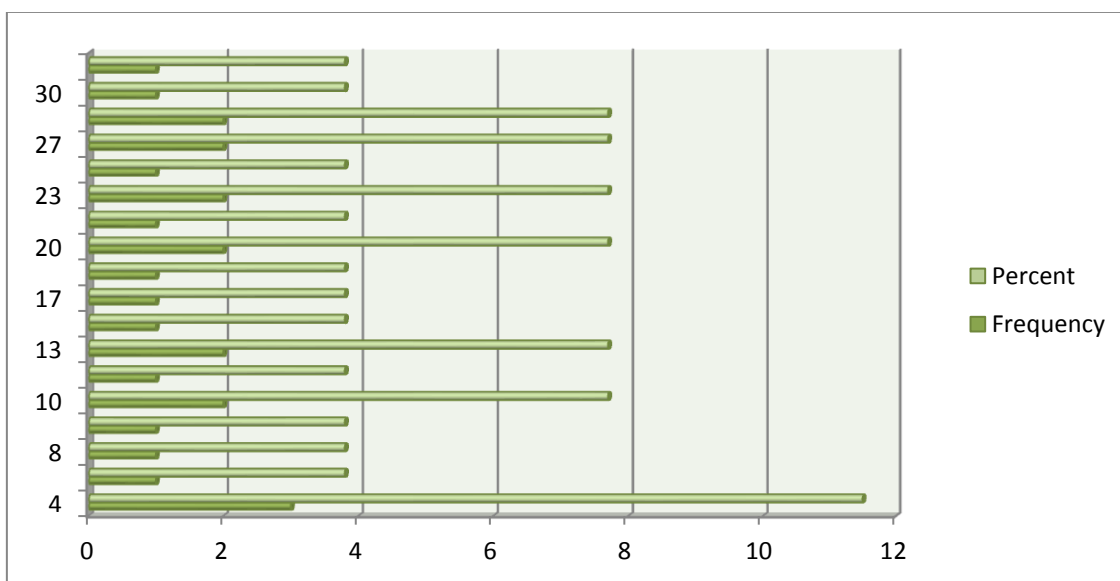
Gráfico 2- Idade dos Professores



Fazendo uma apreciação das idades dos professores, vemos que a grande maioria situa-se na faixa entre os 24 anos e 45 anos. É uma faixa que exterioriza muita vitalidade caracterizada por muita maturidade civil. É um pormenor muito importante

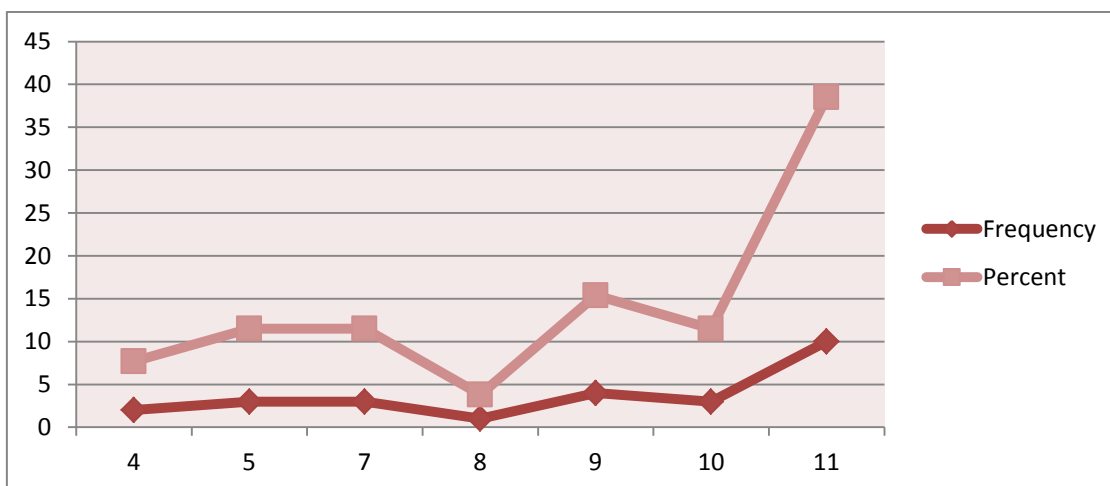
neste tipo de profissão, que demanda por pessoas com maturidade e prontas profissional e socialmente.

Gráfico 3- Tempo de Serviço Total dos Professores



Em termos de tempo de serviço, constata-se que a grade maioria trabalha já há um tempo com uma diuturnidade entre os 5 e mais de 30 anos. Regista-se apenas 3 professores com menos de 5 anos de serviço. Deduz-se daí que existe muita maturidade e elevada experiencia profissional de uma forma geral por parte da maioria. Realce ainda para 1 professor com mais de 30 anos de serviço.

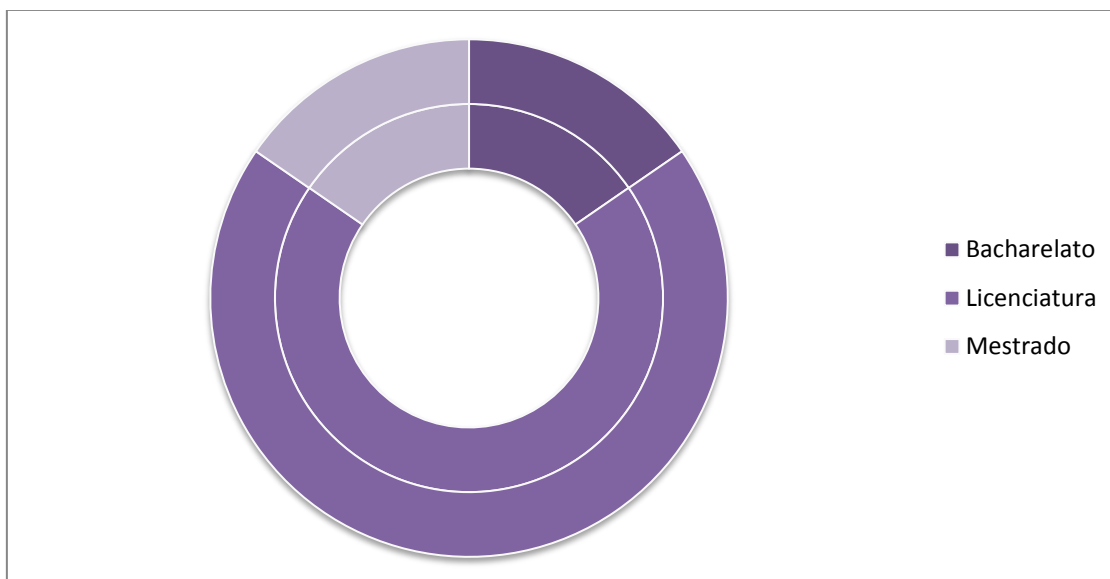
Gráfico 4- Tempo de Serviço dos professores no MPB



O tempo de permanência nesta escola é um factor muito importante, já que pode evidenciar em que medida os professores estão familiarizados com a escola em que trabalham, as suas normas e práticas, com os colegas e com toda a realidade

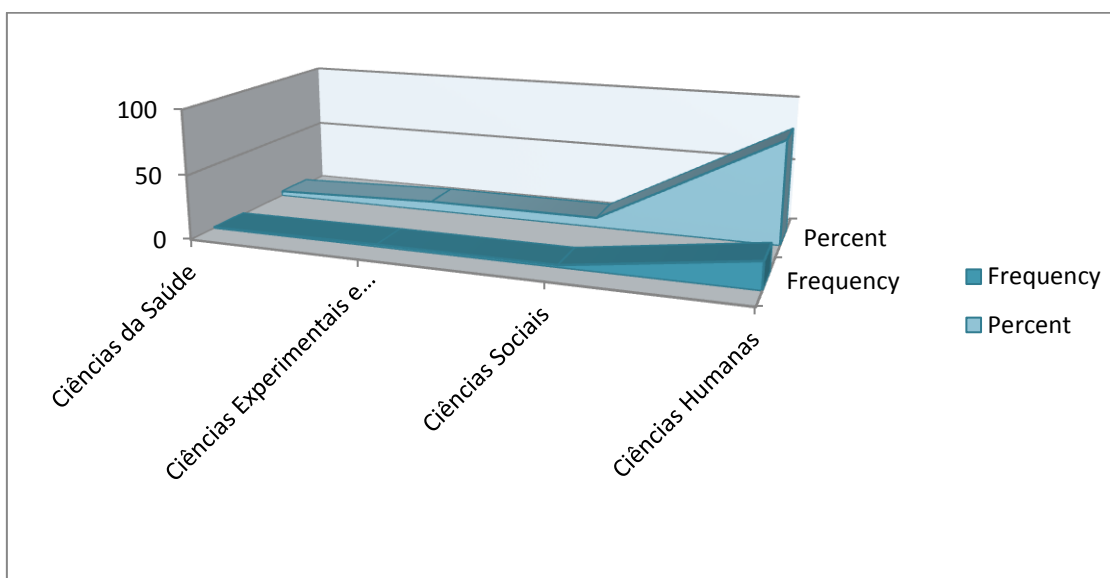
contextual. A grande maioria, está na escola há mais de 5 anos, o que é um facto assinalável.

Gráfico 5- Habilitações Académicas dos Professores



A grande maioria, igual a 18 professores que representam 69,2% são licenciados, 4 são Mestres correspondentes 15,4% e 4 são bacharéis representando 15,4%. Consideramos que a escola tem uma boa equipa de profissionais em termos de qualificação académica.

Gráfico 6- Área de Formação Académica dos Professores

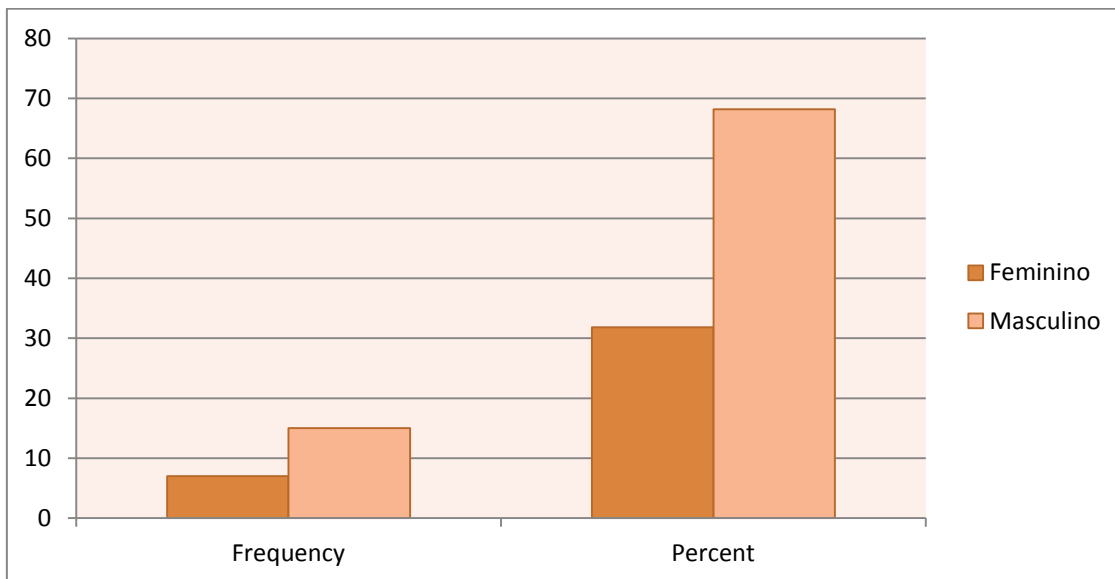


No que diz respeito a Área de Formação Académica constata-se na escola uma variedade, mas a grande maioria, 21 professores que representam 80,8% do número

total de 26 professores é formada em Ciências da Educação enquanto os restantes, 2 em ciências Sociais, 2 em Ciências Experimentais e 1 em Ciências da Saúde. Portanto, pensamos que a escola está bem servida neste domínio.

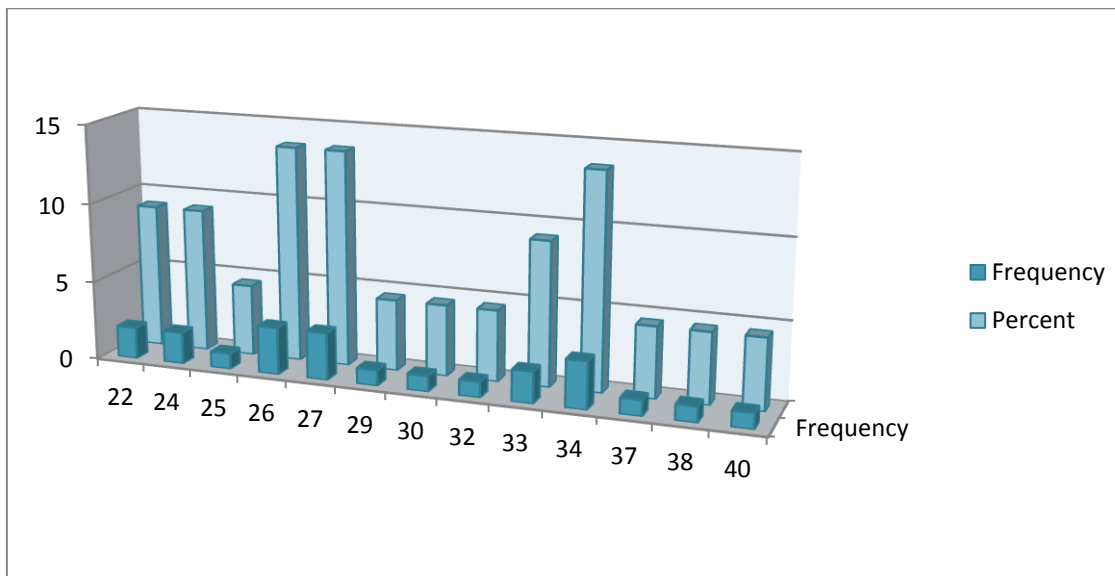
5.9-ESCOLA DE PROFESSORES DO FUTURO

Gráfico 7- Género dos Professores



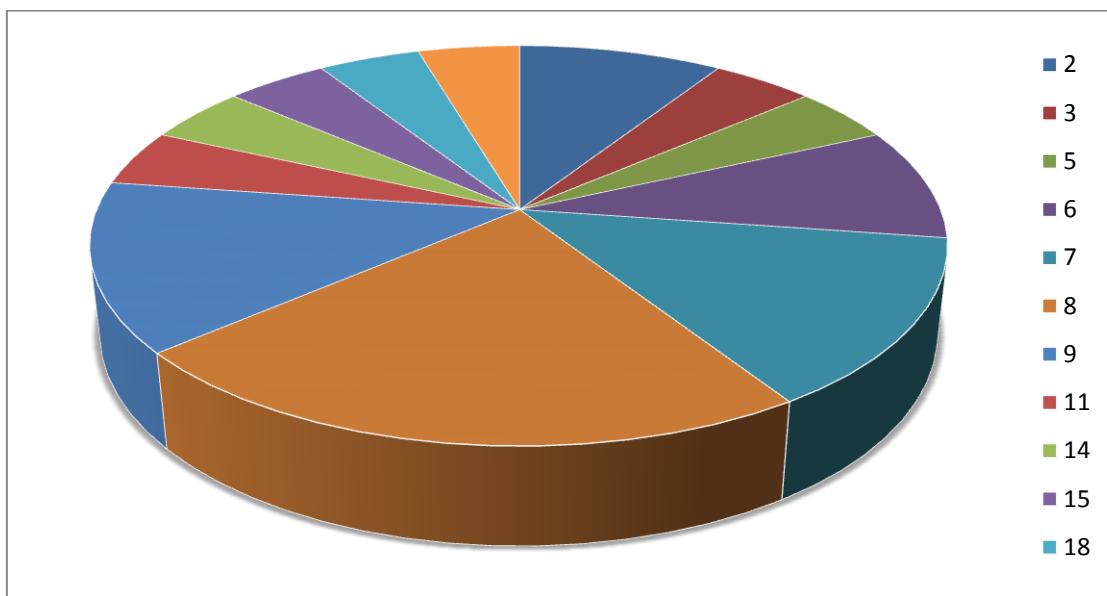
Temos um total de 22 professores correspondentes a 100%. Destes 15 são do sexo masculino equivalente a 68,2% e 7 do sexo feminino equivalente a 31,8 %. Portanto, os inquiridos são maioritariamente do sexo masculino.

Gráfico 8- Idade dos Professores



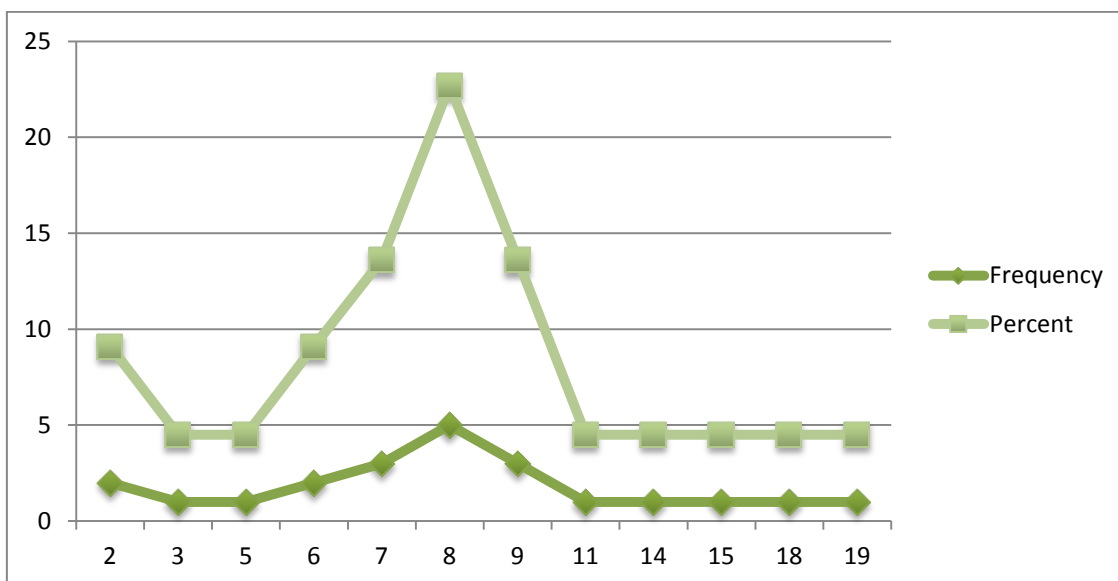
Dos 22 inquiridos, temos uma distribuição variada entre os 22 e 40 anos de idade. Notamos ainda que as idades de 26, 27 e 34 anos com 3 professores em cada uma delas correspondente a 13,6% em cada uma delas. Assim, de uma forma geral a escola possui um quadro docente equilibrado entre juventude e adultos o que se revela bastante bom para a convivência na escola.

Gráfico 9- Tempo de Serviço Total dos Professores



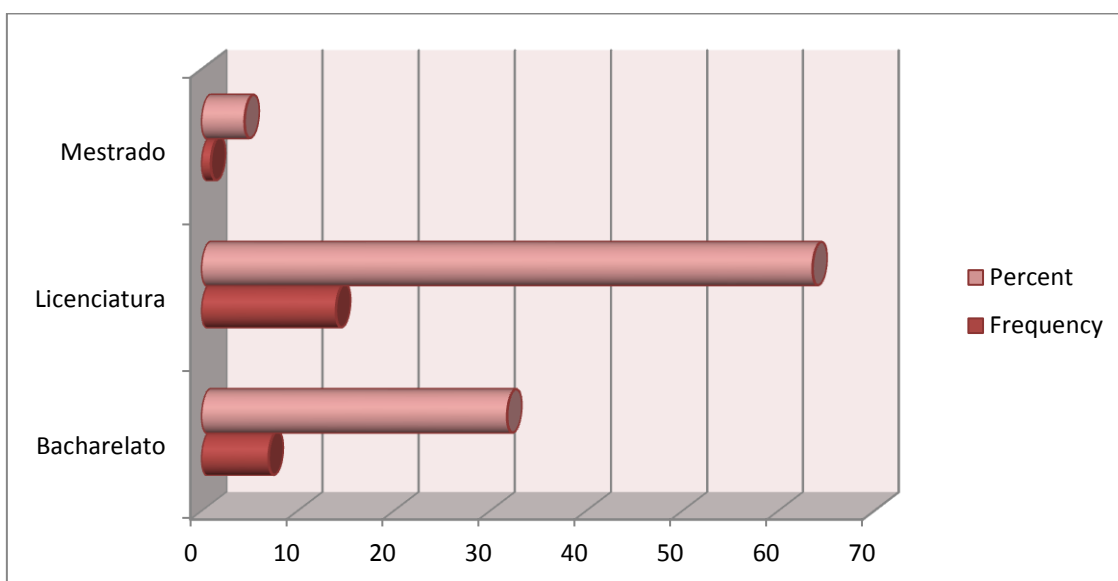
Olhando para os gráficos, notamos que o tempo de serviço no geral é bastante variado oscilando entre os 2 e 19 anos de serviço. As maiores percentagens correspondem aos 7 anos com 13,6%, 8 anos com 22,7% e 9 anos com 13,6%. Podemos também concluir de uma forma geral que existe uma mistura entre professores com bastante experiência e alguns principiantes o que se revela muito bom para a escola.

Gráfico 10- Tempo de Serviço dos Professores na EPF



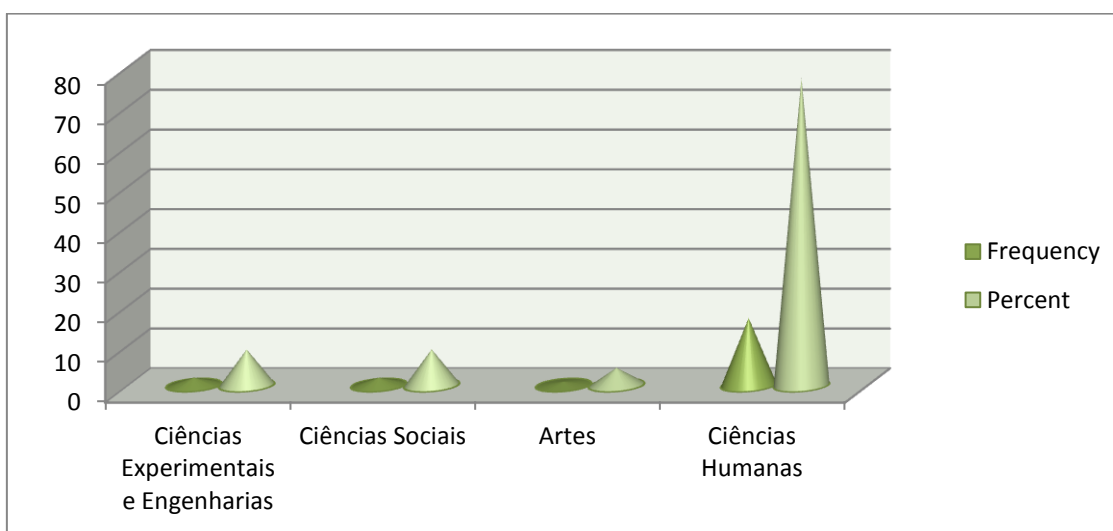
O tempo de serviço específico na EPF vai de 2 a 19 anos e para todos eles, corresponde ao tempo de serviço total. Isto explica-se pelo facto de que estes professores ingressaram para o sector da educação directamente pela EPF, sem que tenham antes trabalhado em nenhuma outra escola. As maiores percentagens aos que têm 7 anos com 13,6%, 8 anos com 22,7% e 9 anos com 13,6%. Pode-se considerar por essa razão, que existe uma boa compenetração com as políticas e princípios que norteiam aquela escola, além de que existe uma interacção muito interessante entre pessoas muito experientes e principiantes o que resulta em ganhos para a escola.

Gráfico 11- Habilitações Académicas dos Professores



Maioritariamente, os professores inquiridos são Licenciados, num total de 14, correspondentes a 63,6%; 7 são Bacharéis, correspondentes a 31,8% e 1 Mestre que corresponde a 4,5%. Em termos de habilitações académicas a escola está bem servida e tudo indica que dentro em breve só haverá no mínimo licenciados porque os Bacharéis inquiridos são estudantes.

Gráfico 12- Área de Formação Académica dos Professores



Da apreciação feita, notamos que a grande maioria equivalente a 17 professores, o que corresponde a 77,3% são formados em Ciências de Educação e Humanas; 2 professores correspondentes a 9,1%, são formados em Ciências Experimentais e Engenharia; 2 professores correspondentes a 9,1%, são formados em Ciências Sociais; 1 professores correspondente a 4,5% é formado em Artes. Podemos aferir que há uma distribuição de quadros nas quantidades certas já que se trata de uma escola para formação pedagógica, justificando-se assim o facto de a maioria dos professores serem pedagogos, precisando apenas de uns poucos não pedagogos, para leccionarem disciplinas bem específicas.

O pesquisador que se dedica a este tipo de estudo deve pautar a sua actitude por uma entrega e dedicação muito séria. Deve dispor de tempo e paciência para que possa perceber melhor os factos as pessoas. Deve conhecer pessoalmente o local de pesquisa, deve observar a realidade contextual, deve possuir perícia para analisar e descrever os dados recolhidos, perceber as tendências de pensamento dos inquiridos bem como olhar para todos elementos pré-existentes que podem influenciar o contexto e a pesquisa. Também é muito importante preocupar-se em perceber o que pensam os inquiridos

sobre o tema em estudo de uma forma geral. De acordo com Bogdan e Biklen (1994, p. 287) “o objectivo não é o juízo de valor; mas, antes o de compreender o mundo dos sujeitos e determinar como e com que critérios eles o julgam.” Este conhecimento que precisamos é muito importante e vai permitir dar o devido rumo ao estudo.

5.10- Instrumentos de Recolha de Dados

Todo a acção que visa recolher dados e informações que no fundo constituem a razão desta pesquisa depende muito da especificidade do assunto, objectivo e do contexto estudo. Marconi & Lakatos (2002) consideram o inquérito como o somatório de práticas tendentes a obter informações ou recolher dados sobre uma ou várias realidades. Por seu intermédio se busca o apuramento de factos de forma sequencial. Assim, escolha do método a usar numa pesquisa tem a ver essencialmente com os factos e sua natureza. Segundo Bell (1994, p. 19) “estilos, tradições ou abordagens diferentes recorrem a métodos de recolha de informação igualmente diferentes, mas não há abordagem que preserve ou rejeite automaticamente qualquer método em particular”, o que quer dizer que apesar das particularidades, a partida todos os métodos podem ser ou não válidos.

Para nossa investigação, fizemos uso de dois instrumentos de colha de dados, nomeadamente o Inquérito por Questionário e Entrevista.

5.11-Questionário

Elegemos o inquérito por questionário como método privilegiado para recolher informações aos professores e alcançarmos os nossos objectivos. O questionário é entregue pelo pesquisador ao inquirido que o preenche pessoalmente, constituindo uma vantagem porque permite, de acordo com Quivy & Campenhoudt (2003, p. 189) “a análise de um fenómeno social que se julga poder apreender melhor a partir de informações relativas aos indivíduos da população em questão”. Apresenta a vantagem de ser de fácil utilização. Tal como consideram Ghiglione e Matalon (2005, p. 14) “o inquérito é uma técnica relativamente simples de aplicar” e, é “praticamente o único método que podemos, se necessário, aplicar em grande escala, escolhendo os indivíduos”.

Para Marconi & Lakatos (2002) o questionário consiste num conjunto de questões escritas preparadas de forma lógica submetidas ao sujeito e não precisa a presença do inquiridor. No nosso caso concreto, fizemos uso do tipo de entrevista semi-estruturada que de acordo com Fick (2005, p. 94) visa “incorporar perguntas mais ou menos abertas no guião” na expectativa de que inquirido responda de forma fácil, clara e livremente as questões formuladas.

A utilização de questionários gerou dados que permitiram ter uma ideia de como os professores destas escolas encaram o processo de liderança. Estes dados resultaram das respostas “de um grande número de indivíduo às mesmas perguntas, de modos a que o investigador possa descrevê-las, compara-las e relacioná-las e demonstrar que certos grupos possuem determinadas características” (Bell, 2003, p. 27). Convém salientar que esta técnica não é de todo perfeita. Se nos debruçamos mais profundamente sobre a sua natureza daremos conta de que tem o incómodo de, segundo Ghiglione e Malaton (2005, p. 12) “se apoiar exclusivamente sobre a linguagem: a do investigador e a das diversas categorias de inquiridos, não tendo nós qualquer motivo para admitir, a partida, que elas coincidam”. Portanto, é uma insuficiência que deve ser levada em conta para não se pecar por excesso de confiança na utilização desta técnica.

O nosso questionário é totalmente constituído por perguntas fechadas que consideramos serem as mais indicadas uma vez que apresentam um conjunto de vantagens a ter em conta, que de acordo com Foddy (2002):

- (a) Permitem que os inquiridos respondam à mesma pergunta de modo a que as respostas sejam validamente compatíveis entre si;
- (b) Produzem respostas com menor variabilidade;
- (c) Propõem aos inquiridos uma tarefa de reconhecimento, por oposição a um apelo a memória, e, por isso, são de mais fácil resposta;
- (d) Produzem respostas mais facilmente analisáveis, codificáveis e informatizáveis (p. 143).

Tendo em conta as vantagens quer para o inquiridor assim como para o inquirido, optamos por introduzir apenas perguntas fechadas o que também facilitou imenso na fase de tratamento do dados para busca das informações pretendidas. Para facilitar e até mesmo motivar o inquirido decidimos por escalas sociais que segundo Gil (1999, p. 139) “consistem basicamente em solicitar ao indivíduo pesquisado que

assinale, dentro de uma série graduada de itens, aqueles que melhor correspondem á sua percepção acerca do facto pesquisado”. O questionário usado por nó na busca de dados nas duas instituições alvo de estudo é constituído por uma nota introdução para situar o inquirido nos propósitos do questionário, seguida de uma parte para recolha de dados biográficos do inquirido, uma terceira parte para obtenção de dados profissionais e outra dados académicos do inquirido. Segue-se então um conjunto de 70 “perguntas fechadas” relativas a vários assuntos que conformam o tema em estudo. Estas estão subdivididas em 7 grupos com 10 questões cada. Cada um destes grupos representa um assunto que no seu todo conformam o tema, os objectivos e as perguntas de investigação de uma forma geral. Cada questão deve ser respondida assinalando apenas com um “x” a opção que corresponde ao seu pensamento. Para cada questão existem quatro opções de resposta.

5.12-Entrevista

Segundo Marconi e Lakatos (2006, pp. 92-97), “a entrevista é um encontro entre duas pessoas a fim de uma delas obter informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. Faz parte dos procedimentos comuns em investigação social. Destinam-se a facilitar o processo de recolha, diagnóstico e tratamento de um fenómeno no âmbito social.

Para Ferreira & Carmo (1998), “uma entrevista é uma conversa intencional, dirigida por uma pessoa com o objectivo de obter informações sobre outra”. Com esta técnica procura-se aprofundar o entendimento sobre questões concretas que podem significar a clarificação de factos. Há uma maior liberdade para o entrevistado se expressar ou para o entrevistador rebater as questões visando não só um maior entendimento, mas sobretudo permitir que o entrevistado exteriorize tudo o que sabe.

Existe a entrevista estruturada e a semi-estruturada. Para a nossa pesquisa, optamos pela semi-estruturada que nos permitiu enquanto entrevistadores explorar melhor as questões e todas as deixas encontradas que nos permitiram buscar as informações que pretendíamos. Quanto a estrutura a nossa entrevista tem uma nota de introdução para situar o entrevistado, seguido de uma parte para extracção de dados biográficos e outra para dados profissionais. Segue-se então um conjunto de 8 perguntas sobre o tema que respondem aos objectivos da pesquisa.

5.13- Desenho metodológico e procedimentos

Optamos por uma pesquisa com caracter descritiva que de acordo com Andrade (2003, p. 121) tem por objectivo a “descrever os fenómenos por meio de técnicas, questionários, entrevistas, observação sistemática para a recolha de dados descritivos, sem se manipularem as variáveis. Este entendimento é também suportado por Oliveira et al (2004, p. 27) segundo quem “ procura-se obter uma descrição dos fenómenos ou determinadas características das populações, através da análise da sua frequência ou de operações de correlação de variáveis”.

É uma pesquisa essencialmente qualitativa que tem por base um estudo de caso para proceder a análise da maneira como os professores vivenciam a liderança do director da escola e como a direcção da escola procede em termos de liderança.

Tratando-se de um estudo descritivo, as informações recolhidas são cruciais para percebermos a correlação entre as respostas dadas e factos inerentes aos próprios inquiridos. Por esta razão nos dedicamos na compilação das informações resultantes da interacção entre os distintos fenómenos investigados.

O trabalho de buscas mediante questionários gerou dados que permitiram ter uma ideia de como os professores e direcção das escolas encaram o processo de liderança. Isto resultou das respostas “de um grande número de indivíduos às mesmas perguntas, de modos a que o investigador possa descrevê-las, compara-las, relacioná-las e demonstrar que certos grupos possuem determinadas características” (Bell, 2003, p. 27).

O nosso percurso metodológico baseou-se na revisão de literatura e buscas feitas em torno do “fenómeno” liderança assim como na consultas, estudo e análise da documentação de suporte da gestão da referida escola para extracção de informações relevantes para melhor enquadramento da questão em estudo, na aplicação dos questionários à professores, na análise dos dados que nos permitiram descrever e interpretar o entendimento que os professores têm não só dos seus líderes, mas também de todo processo de liderança em si.

Através de pesquisa bibliográfica procuramos bases teóricas para fundamentar a essência em que deve assentar a liderança de uma instituição educativas como esta. Olhamos para todo um leque de teorias e estilos de liderança, aspectos de gestão e

trabalho de equipa, olhamos para a realidade da escola e apresentamos a metodologia de estudo que adoptamos, os resultados encontrados e as conclusões que extraímos de toda a realidade constatada.

Para concretização da nossa pesquisa fez-se recurso a um conjunto de métodos e procedimentos que permitiram chegar aos resultados encontrados. Estes métodos nos permitiram agir de acordo com as características da nossa pesquisa, assim como ressaltar os aspectos metodológicos da obra. Optou-se pelo tipo de investigação-acção que segundo Marques (2000, p. 82) “é uma expressão que designa uma tipologia de investigação realizada *in loco*, com vista a conhecer um problema concreto localizado numa situação imediata”. O processo foi controlado passo a passo, durante períodos de tempo variáveis, através dos diversos instrumentos como questionário, entrevista e registo de observação, para que o objecto ético resultado do estudo pudesse ser traduzido em modificações ajustamento e mudança de modo a melhorar a organização e funcionamento da escola em estudo. Seguimos uma **abordagem qualitativa**, que segundo as Ediciones universidad de Salamanca (2007, p. 29), procura generalizar a fiabilidade e a validade do estudo através de procedimentos informáticos de tratamento de dados quantitativos. Esta pesquisa é de **tipo descritivo**, que segundo Gonçalves, V. G. (2005, p. 8), “reflecte as características observáveis e gerais que visam esclarecer, classificar e estabelecer as propriedades importantes de pessoas, grupos, comunidades ou qualquer outro fenómeno que seja submetido a análise”. Desta feita, temos a liderança do director na Escola de Professores do Futuro, analisada e exposta tendo em conta a sua realidade objectiva e também de acordo com aquilo que os professores e direcção pensam.

5.14- Análise dos Questionários e Entrevistas

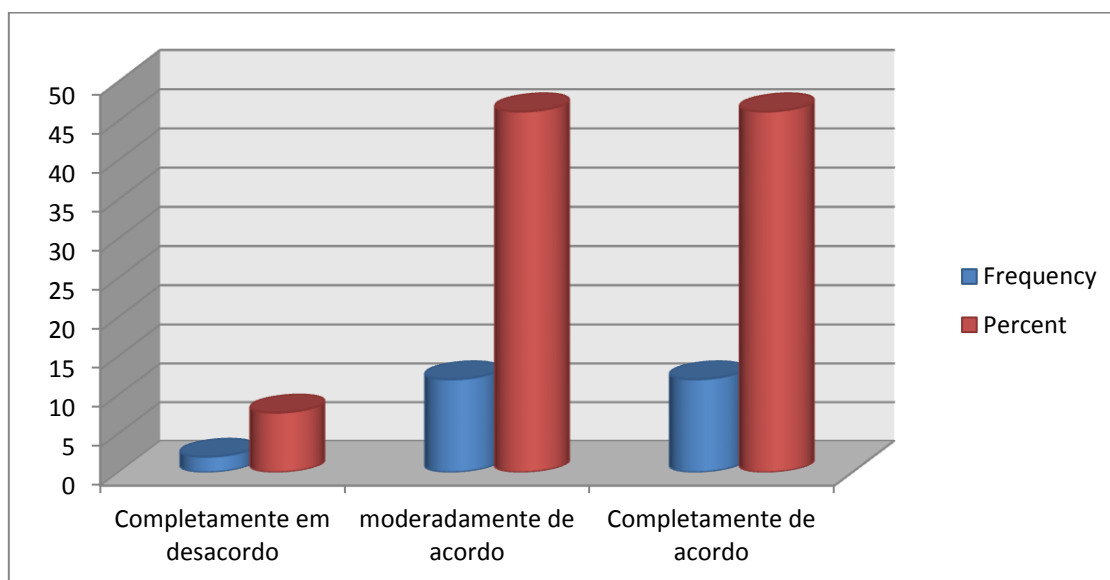
VI CAPÍTULO: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1- Apresentação e Análise dos Resultados

Vamos neste item proceder a apresentação e a análise dos dados recolhidos nas duas escolas alvo da nossa pesquisa. Esta acção de processamento foi possível graças a utilização dos programas informáticos SPSS e Excel por meio dos quais foi possível elaborar tabelas e gráficos cujas leituras e interpretação trazem ao nosso conhecimento o pensamento dos inquiridos cujas ideias reflectem o seu ajuizamento sobre as realidades que têm constatado e vivido no seu dia-a-dia enquanto quadros das referidas escolas. De acordo com Bodgan e Biklen (1994, p. 194), as vezes ocorre que um investigador qualitativo ao levar a cabo uma pesquisa muitas vezes encontra dados quantitativos. Estes autores renomados garantem que “os dados quantitativos podem ter utilizações convencionais em investigação qualitativa” e acrescentam também que “são muitas vezes incluídos na escrita qualitativa sob forma de estatística descritiva.” Praticamente, nesta nossa pesquisa trilhamos um caminho semelhantes porque a natureza da nossa pesquisa demandou por uma busca onde a abordagem quantitativa e qualitativa, portanto a abordagem mista fizeram morada apar que pudéssemos chegar aos resultados finais que apresentamos nesta obra.

6.2-MAGISTÉRIO PRIMÁRIO DE BENGUELA

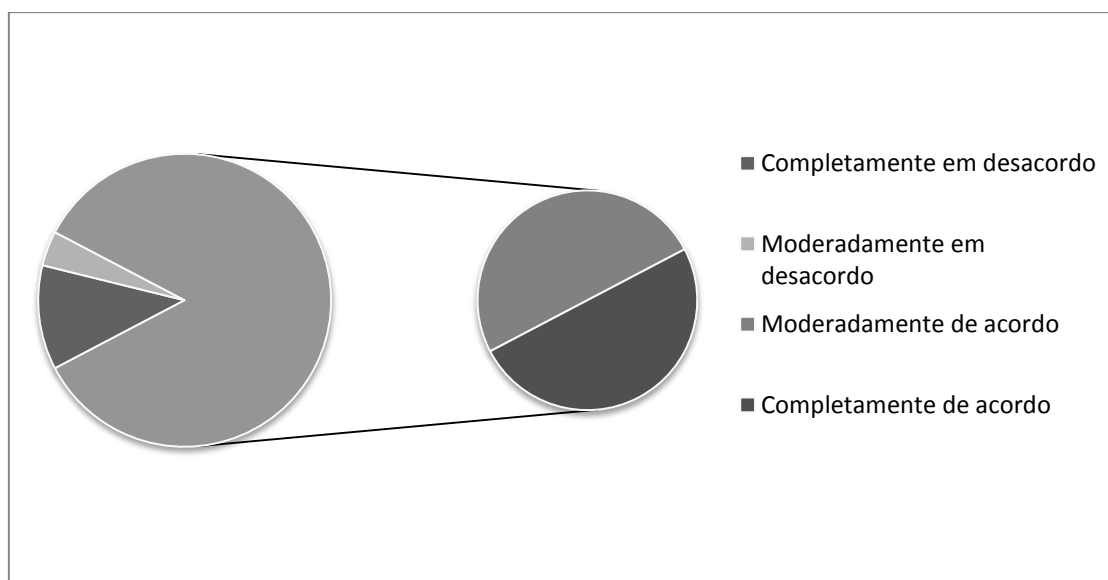
Gráfico 13- O Director se Agrada em Organizar Actividades Novas



No que diz respeito a questão “o director se agradar em organizar actividades novas”, a maioria está dividida entre completamente de acordo e moderadamente de acordo, ambas as opções com 46,3%, correspondentes a 12 frequências cada. A menor

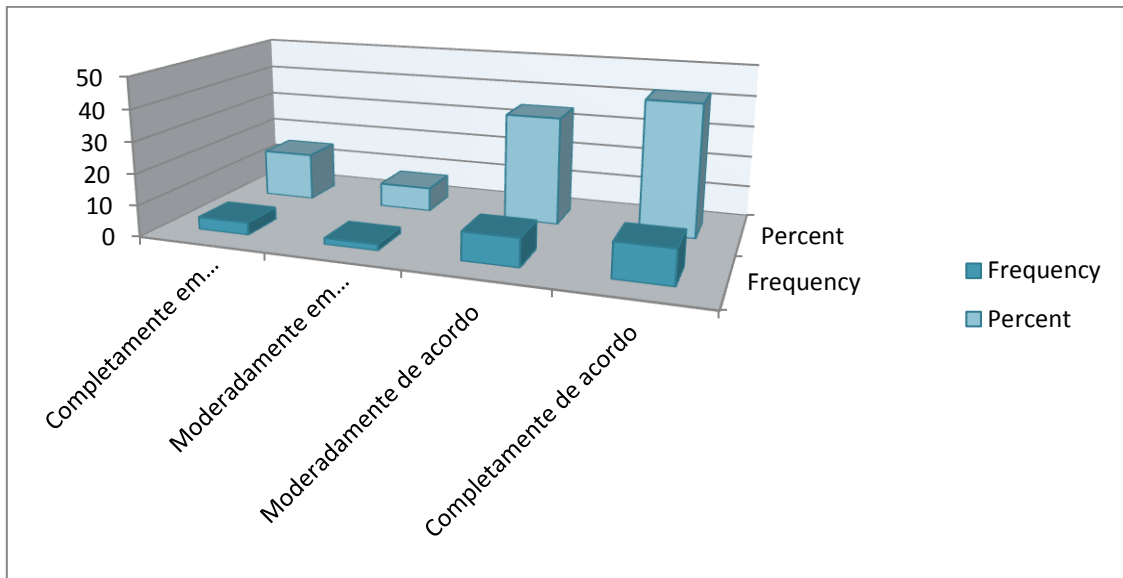
percentagem pertence a opção completamente em desacordo representando 7,7% correspondentes a 2 professores. Portanto, a maioria está de acordo em que o director se agrada em organizar actividades novas.

Gráfico 14- É Capaz de Programar Discussões Sobre Temas de Actualidade



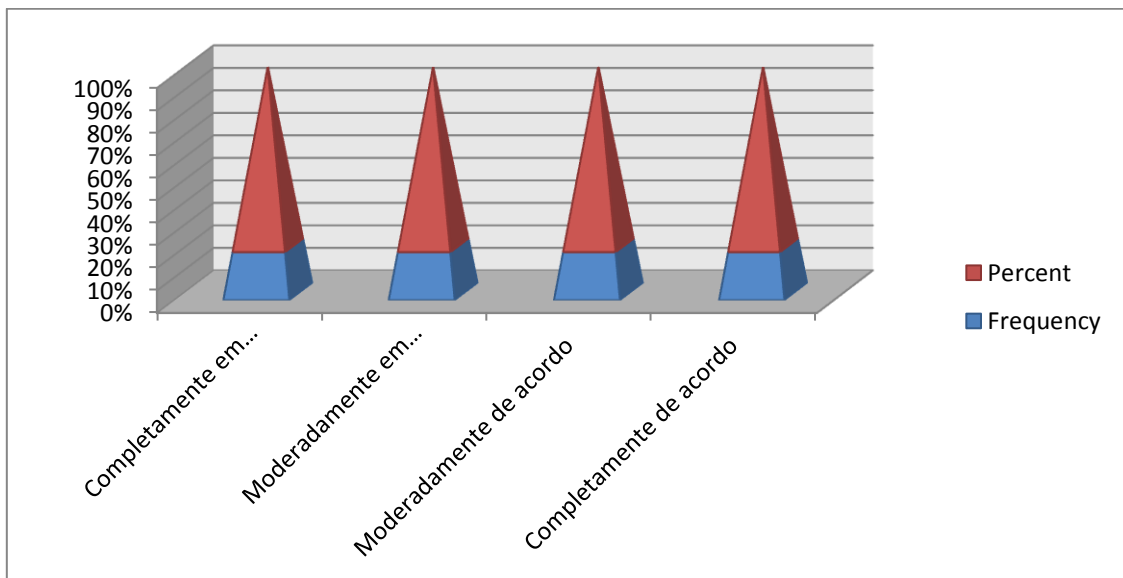
Relativamente a questão “o Director é capaz de programar discussões sobre temas novos de actualidade”, temos uma dupla maioria nomeadamente, completamente de acordo e moderadamente de acordo, ambas com 42,3% cada correspondentes a 11 frequências igualmente cada. A minoria que representa 3,8% e corresponde a 1 professor está moderadamente em desacordo. Se conclui que para a maioria o Director é capaz de programar discussões sobre temas de actualidade.

Gráfico 15- O Director Sacrifica-se Pela Maioria



Em relação ao quesito “o Director sacrifica-se pela maioria”, a maioria, 42,3% correspondentes a 11 professores, está completamente de acordo enquanto a minoria 7,7% que corresponde a 2 frequências esta moderadamente em desacordo. Assim, a maioria acha que de facto o Director sacrifica-se pela maioria. É muito reconfortante este elemento, porque conforma uma liderança muito comprometida com a causa da maioria.

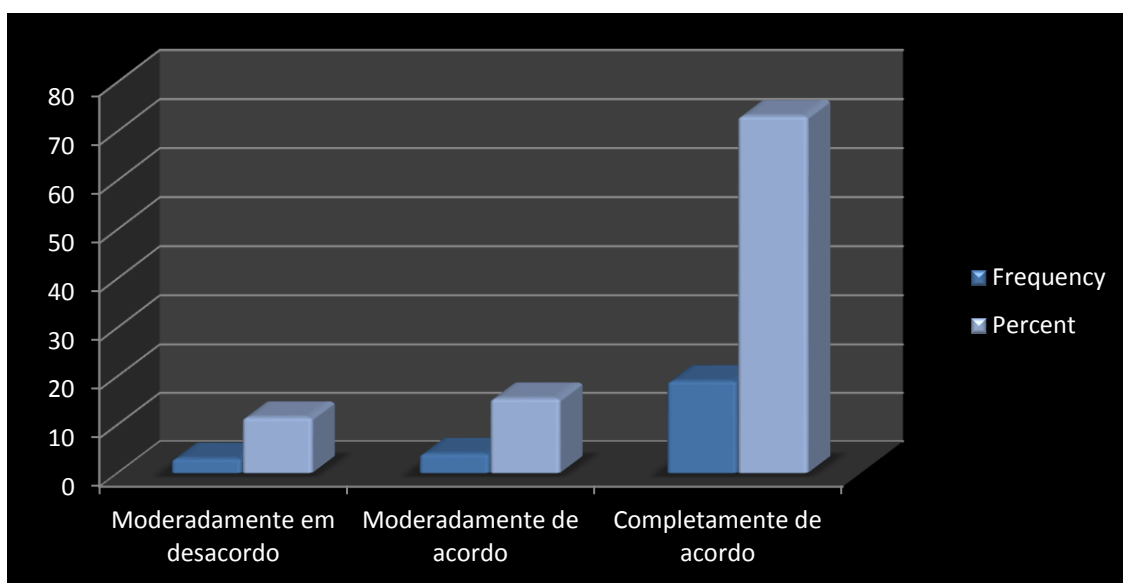
Gráfico 16- O Director Nunca Toma Decisões que Afectam a Maioria de Forma Unilateral



Neste item sobre “o Director nunca toma decisões que afectam a maioria de forma unilateral” destacam-se em simultâneo as opções completamente de acordo e

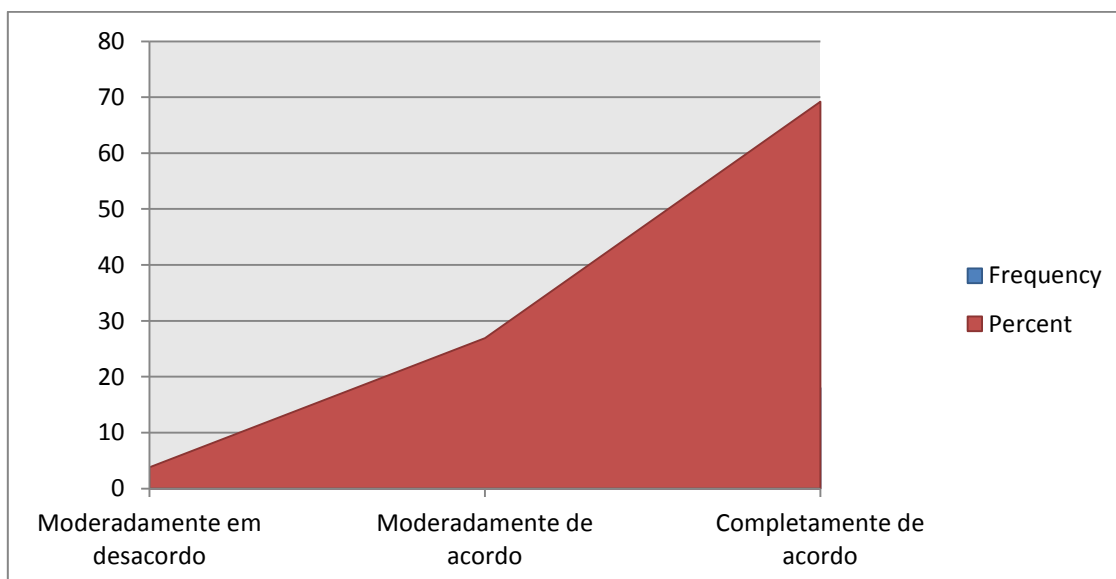
moderadamente de acordo com 30,8% cada, correspondentes a 8 frequências cada. Já a minoria representando 15,4% que representa 4 professores está moderadamente em desacordo. Se conclui que a maioria está de acordo de como o Director nunca toma sozinho, decisões que afectem a maioria. É um facto a considerar tendo em conta que na liderança moderna o Director deve trabalhar em equipa e nunca de forma isolada.

Gráfico 17- O Director se Agrada em Dirigir Actividades de Grupo



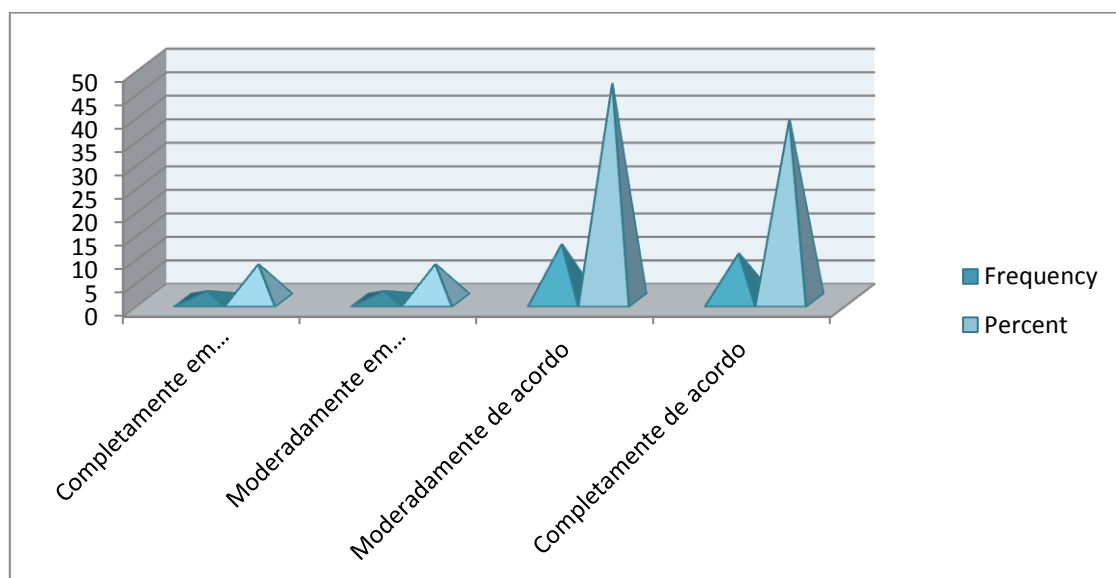
Sobre a questão "o director se agrada em dirigir actividades de grupo", a maioria, 73,1% correspondente a 19 professores está completamente de acordo. Portanto, o colectivo considera que o director tem realizado com bastante satisfação actividades que envolvem professores com muita naturalidade.

Gráfico 18- O Director dá Sugestões a Seus Companheiros de Equipa



No que diz respeito ao facto "o director dá sugestões a seus companheiros de equipa", a maioria, 69,2% correspondentes a 18 professores está completamente de acordo. Pelos dados obtidos, a maioria considera que o director é aberto e partilha ideias para com os que estão a sua volta. É muito importante que assim seja, por tornar a equipa mais coesa.

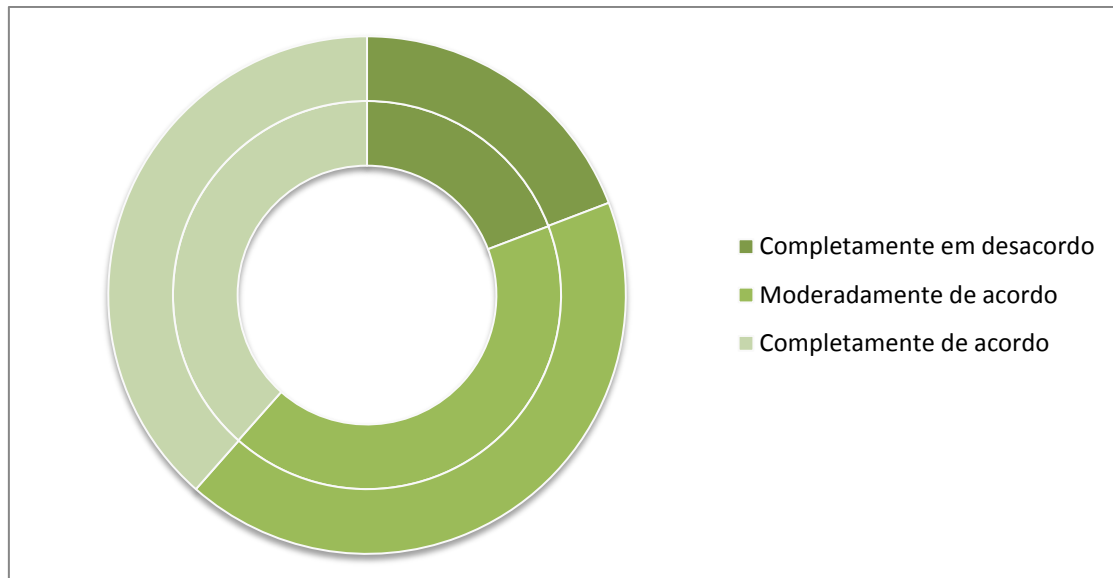
Gráfico 19- O Director Goza de Popularidade Entre o Colectivo de Professores



Em relação ao quesito “o Director goza de popularidade entre o colectivo de professores” a maioria, 46,2% correspondente a 12 frequências está moderadamente de acordo. Já a minoria está dividida entre moderadamente em desacordo e completamente

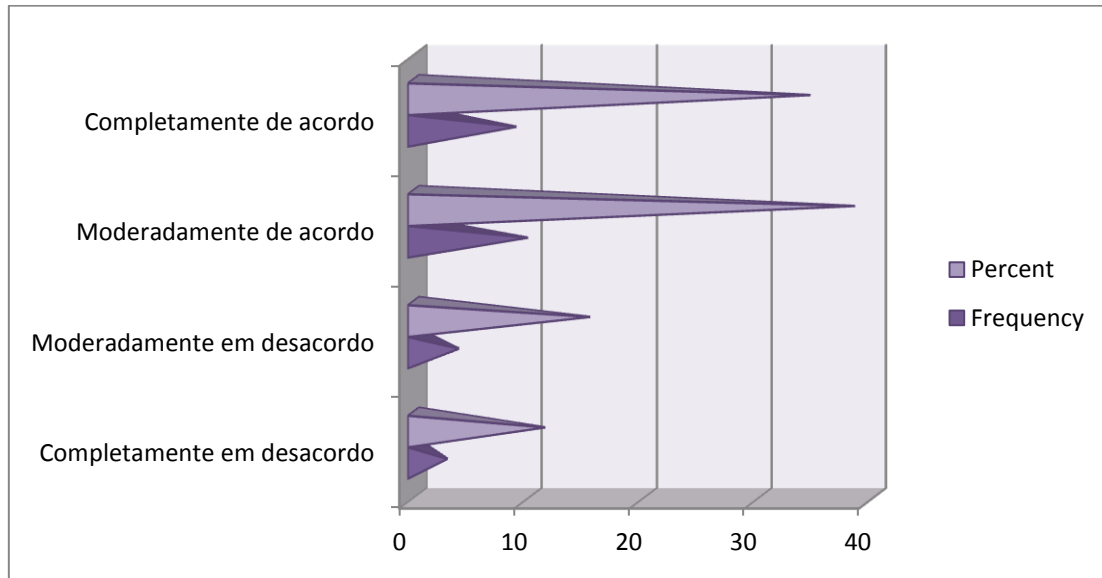
em desacordo representando 7,7% e 2 professores cada. É um facto assinalável, uma vez que os professores encaram a popularidade do Director com moderação o que sugere que não há grandes simpatias neste aspecto.

Gráfico 20- É Considerado Pelos seus Companheiros Como Um Modelo a Seguir



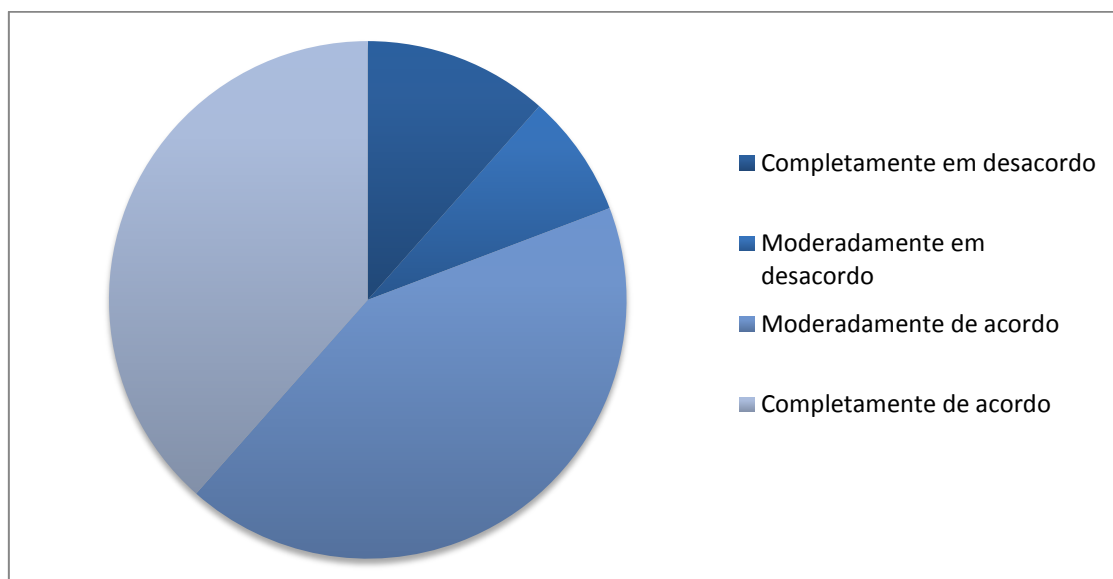
Sobre este item “o Director é considerado pelos seus companheiros como um modelo a seguir” a maioria, 42,2% correspondentes a 11 frequências está moderadamente de acordo enquanto minoria 19,2% representando 5 professores apenas, está completamente em desacordo. A maioria dos professores considera com moderação que o Director é um modelo a seguir. É notável esta escolha dos professores, que demonstra alguma reserva em relação aos Director quanto as suas práticas.

Gráfico 21- O Colectivo da Escola Confia no Director Para Dirimir Seus Problemas



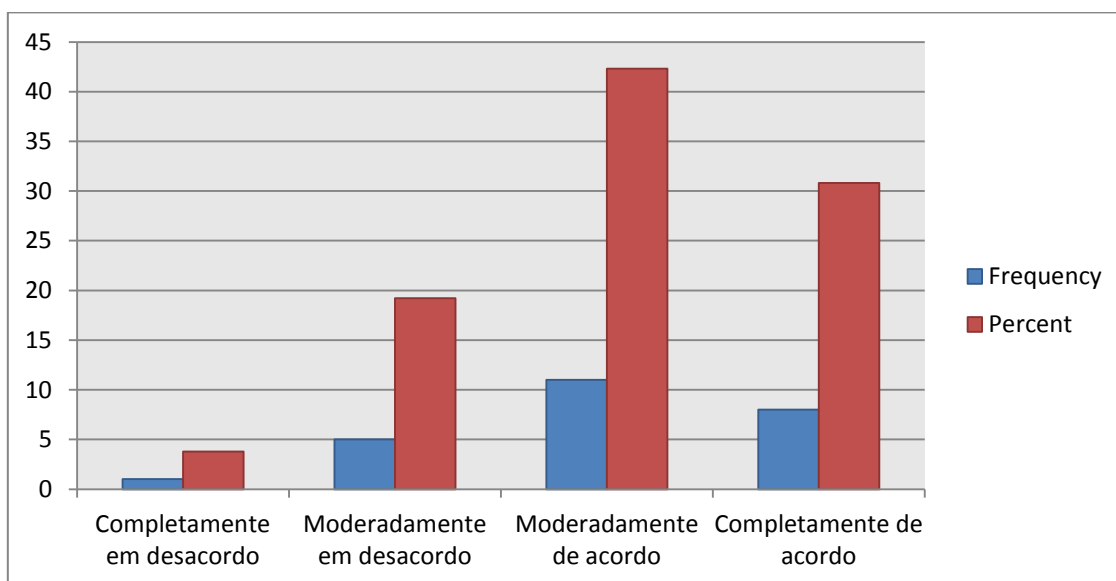
No que tange ao item "o colectivo da escola confia no Director para Dirimir seus problemas" a maioria está moderadamente de acordo com 38,5% correspondentes a 10 professores. Por outro lado, a minoria e representada por 11,5% que corresponde a 3 professores está completamente em desacordo. Portanto, a maioria está moderadamente de acordo em que o colectivo da escola confia no director para dirimir seus problemas. O facto de haver moderação por parte dos professores em relação a este item é um facto a destacar, porque por regra o director é o baluarte de todos na escola.

Gráfico 22- O Colectivo Confia no Director Como Chefe nas Actividades de Grupo



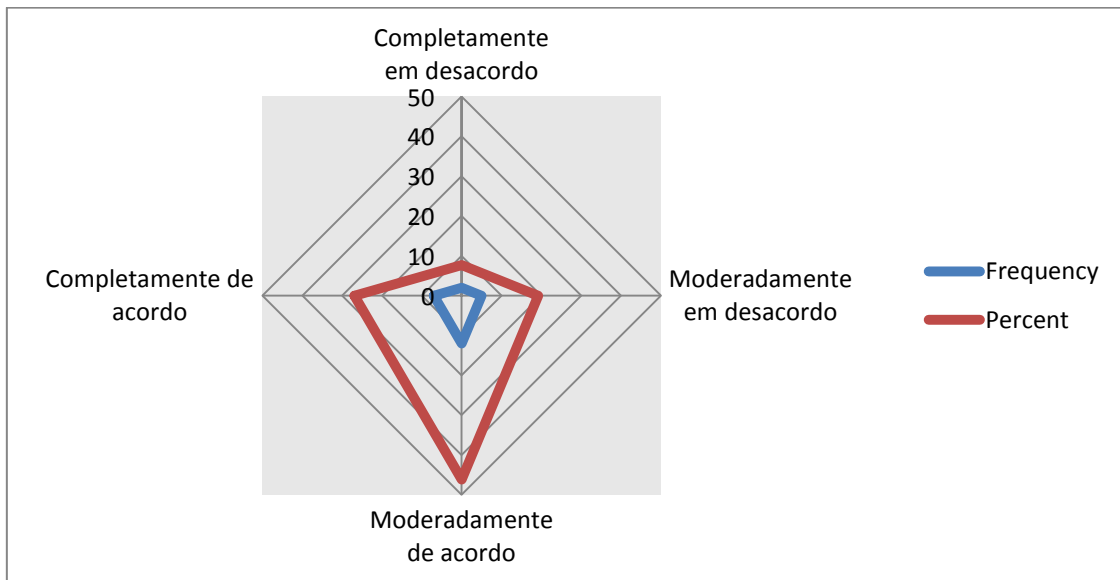
Relativamente ao item "o colectivo confia no director como chefe nas actividades de grupo", a maioria, 42,3% correspondentes a 11 professores esta moderadamente de acordo. Há uma demonstração clara neste caso, de como não há total confiança no director como chefe nas actividades de grupo. É um paradoxo porque o director deve conquistar toda a confiança do colectivo da escola.

Gráfico 23- Identifico-me Com o Modelo de Administração e Gestão Desta Escola



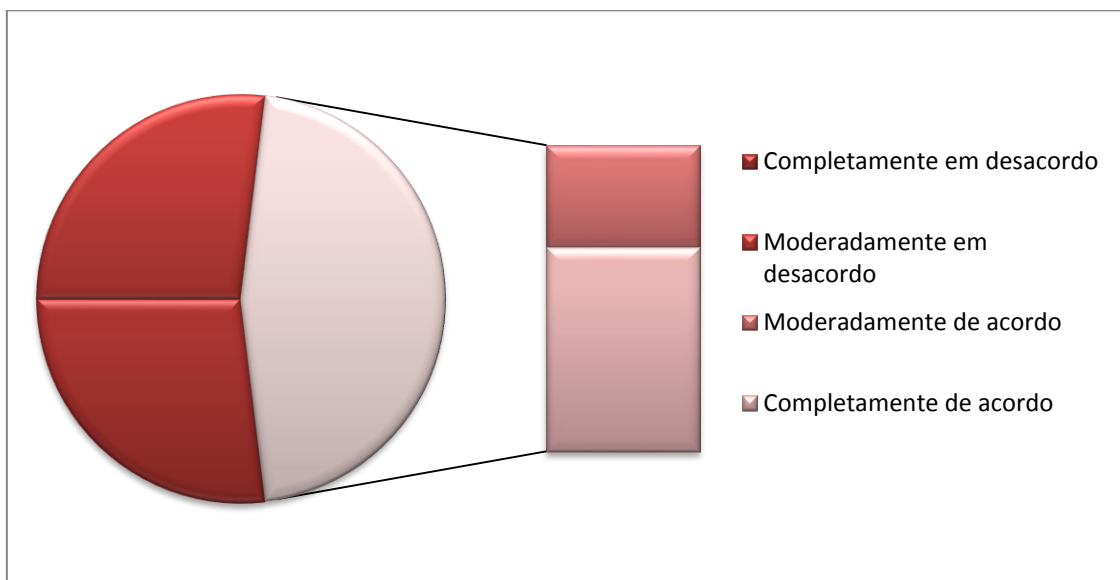
No que respeita ao item "Identifico-me com o modelo de administração e gestão desta escola" a maioria, 42,3% correspondentes a 11 professores está moderadamente de acordo. Quer dizer que a maioria esta de acordo, mas não totalmente de acordo pois expressam algum cuidado na sua opção.

Gráfico 24- Considero Que o Tipo de Liderança Implementado é o Mais Adequado



Na questão sobre "considero que o tipo de liderança implementado é o mais adequado" a maioria, 46,2% correspondentes a 12 frequências está moderadamente de acordo. Deduz-se que a maioria dos professores está de acordo mas de forma moderada, ou seja com algum cuidado.

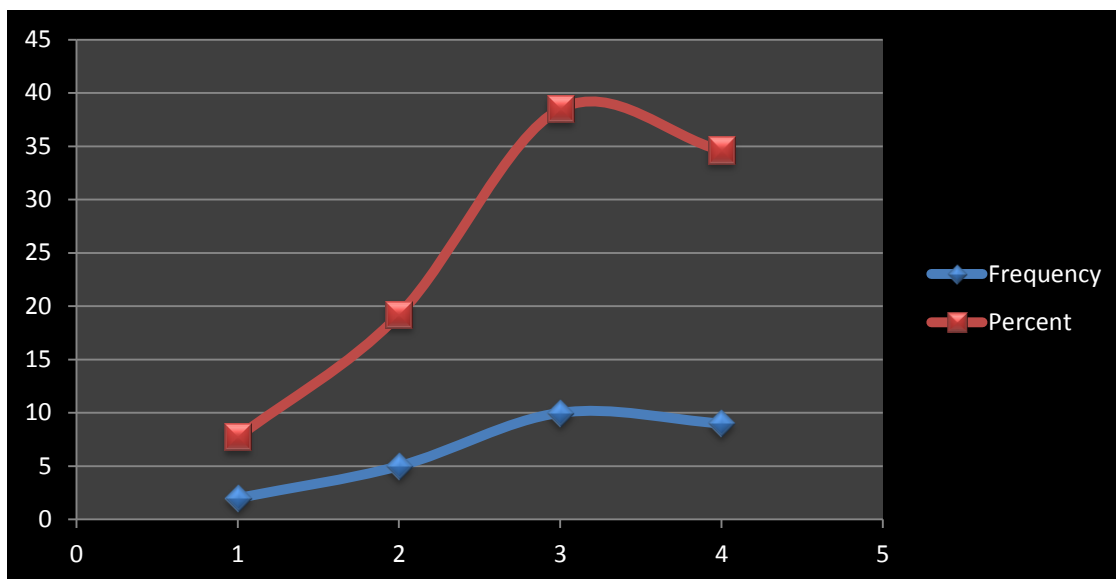
Gráfico 25- O Director Leva a Cabo Uma Gestão Participativa



Neste quesito "o Director leva a cabo uma gestão participativa", a maioria, 30,8% correspondentes a 8 professores está completamente de acordo enquanto uma minoria de 15,4% correspondentes a 4 professores está moderadamente de acordo. Portanto, para a maioria dos professores inquiridos está completamente de acordo em que o

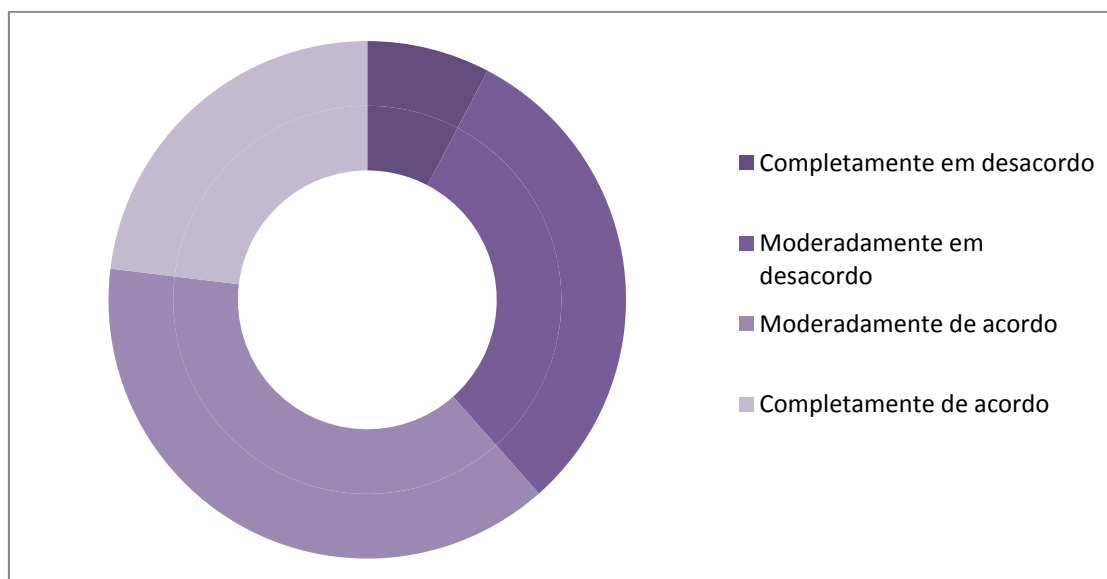
Director leva a cabo uma gestão participativa. É interessante que a maioria considera que a gestão desta escola é participativa.

Gráfico 26- A Colaboração Entre Professores e Direcção é Um Hábito



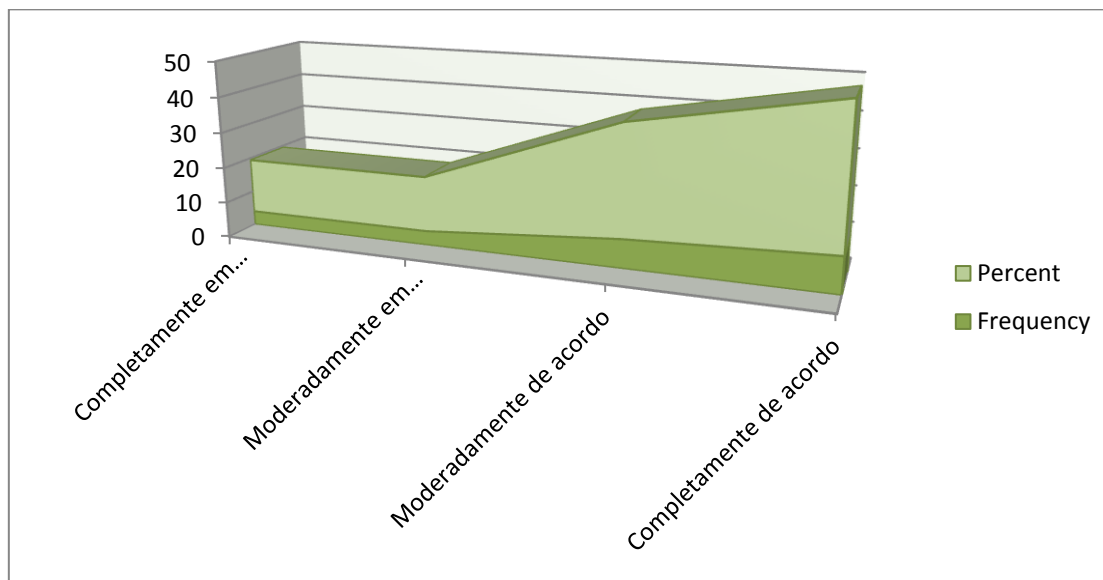
Relativamente a "colaboração entre professores e direcção é um hábito", a maioria, 38,5% correspondentes a 10 professores está moderadamente de acordo. Esta opção da maioria, revela que apesar de haver colaboração, ela não fluí como desejado pelos professores. Este facto trava de alguma maneira o bom andamento das actividades no seio da escola.

Gráfico 27- A Direcção da Escola Está Sempre Aberta a Opiniões



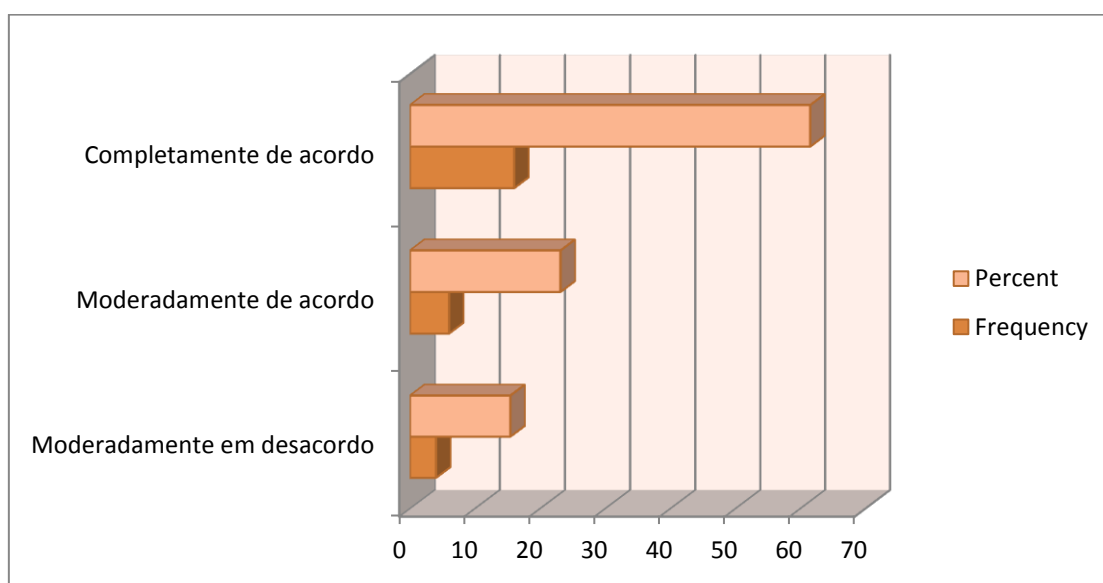
No item "a direcção da escola está sempre aberta a opiniões", a maioria 38,5% correspondentes a 8 professores está moderadamente de acordo. Podemos deduzir dos resultados que a direcção não é totalmente aberta a opiniões o que pode se reflectir negativamente na relação entre os professores e a direcção da escola.

Gráfico 28- Nesta Escola a Informação Flui Livremente



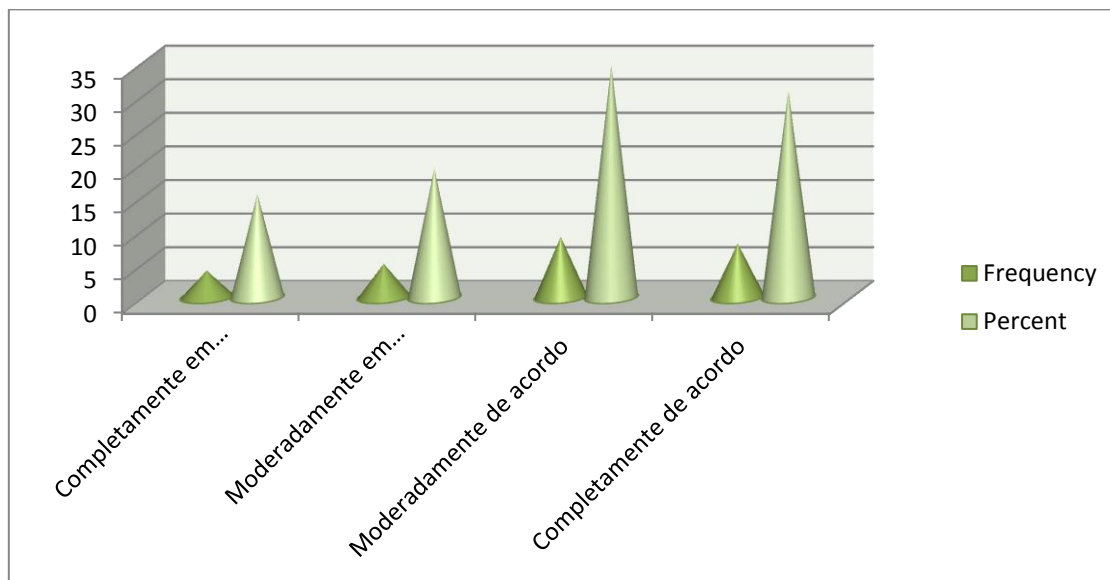
A respeito de "nesta escola a informação flui livremente", a maioria, 38,5% correspondentes a 10 frequências esta completamente de acordo. Fica claro que não há barreiras na circulação da informação pela escola.

Gráfico 29- Nesta Escola se Enfatiza a Importância do Sentido de Missão Colectiva"



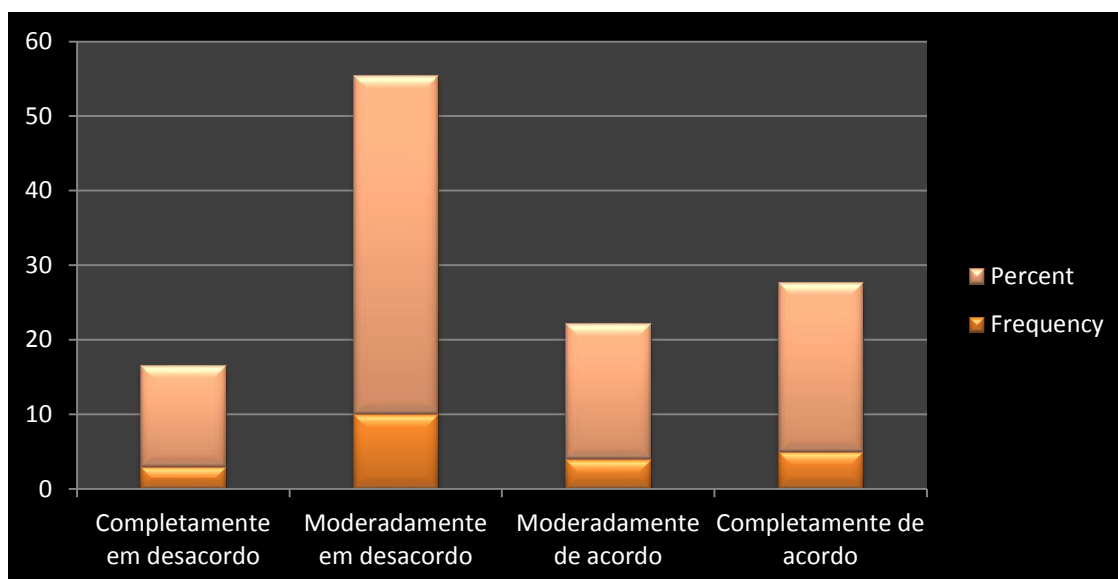
Sobre a questão "nesta escola se enfatiza a importância do sentido de missão colectiva" a maioria, 61,5% correspondentes a 16 professores está completamente de acordo. Conclui-se que para a maioria dos professores que na escola há uma valorização do trabalho em equipa.

Gráfico 30- A Escola Se Preocupa Com As Motivações Pessoais e Sociais



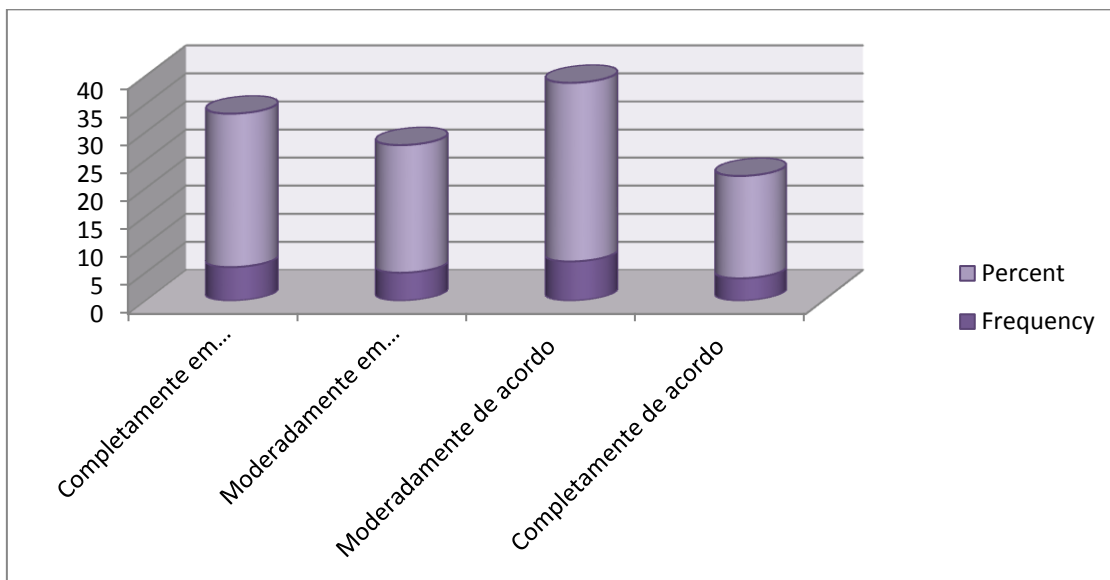
Em relação a questão "a escola se preocupa com as motivações pessoais e sociais" a maioria, 34,6% correspondentes a 9 frequências está moderadamente de acordo. Quer dizer que para a maioria dos professores há uma preocupação por parte da escola, mas muito aquém daquilo que os professores desejavam.

Gráfico 31- Esta Escola é Um Espaço Onde Se Exercitam Os Direitos Consagrados Na Lei



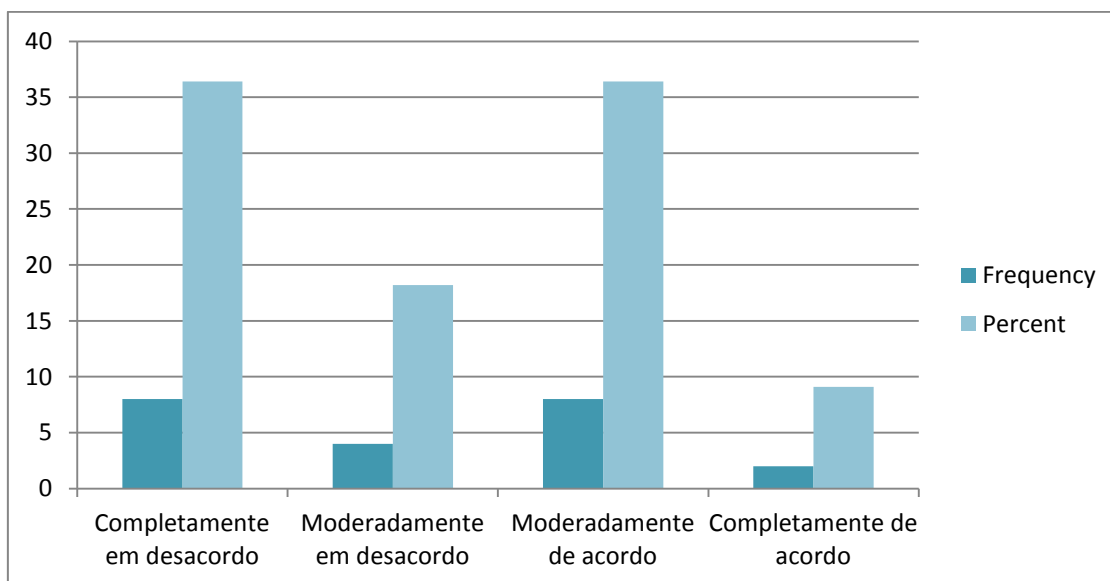
Em relação a questão sobre o "exercício dos direitos consagrados na lei", a maioria, 42,3% correspondentes a 11 professores está completamente de acordo. Assim, se conclui que o cumprimento da lei é um facto nesta escola, o que constitui uma realidade louvável.

Gráfico 32- Tenho Inteira Liberdade De Expressar As Minhas Opiniões



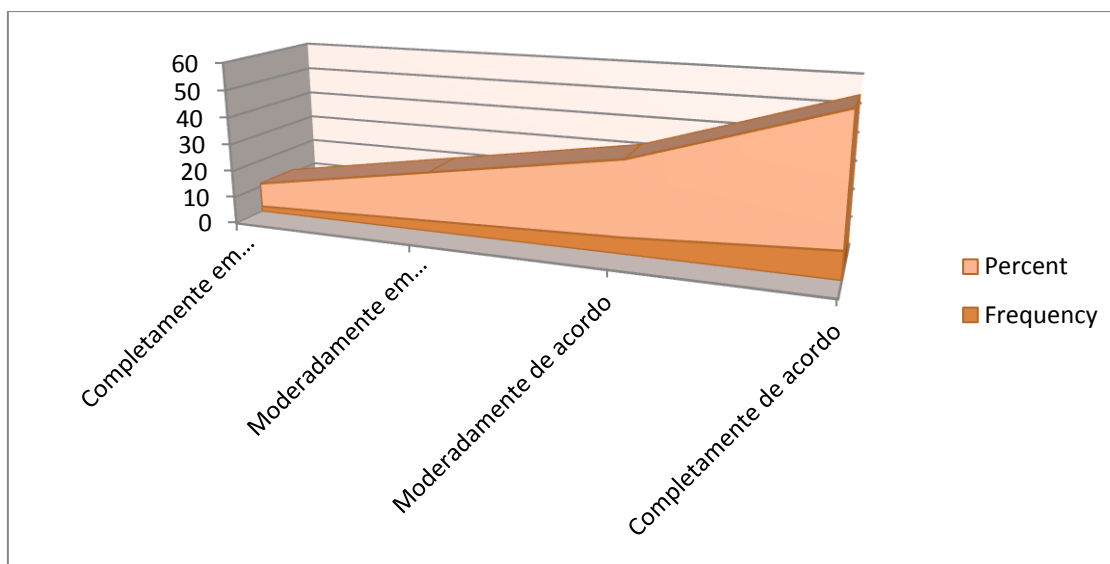
No que toca a "liberdade de expressão como professor", a maioria, 46,2% correspondentes a 12 professores está moderadamente de acordo. É um caso para reflectir porque as liberdades de expressão estão consagradas na lei angolana e na carta universal dos direitos humanos. Ao manifestarem moderação, os professores demonstram que não é de todo garantido o direito a livre expressão o que não é muito dignificante para uma escola que forma professores.

Gráfico 33- A Inclusão De Todos Os Agentes Reflectem Uma Boa Liderança



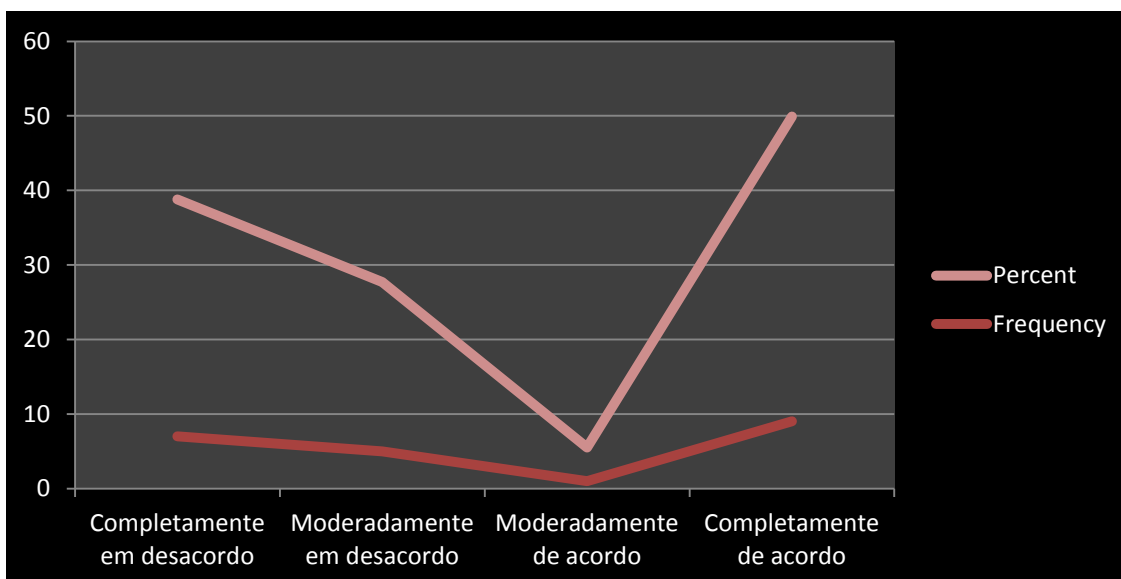
A maioria, 42,3% correspondentes a 11 frequências está completamente de acordo. Podemos perceber que a maioria considera que a inclusão é um processo muito importante numa escola e que é reflexo de uma liderança inclusiva.

Gráfico 34- As Sugestões Dos Professores São Tidas Em Conta Pela Direcção



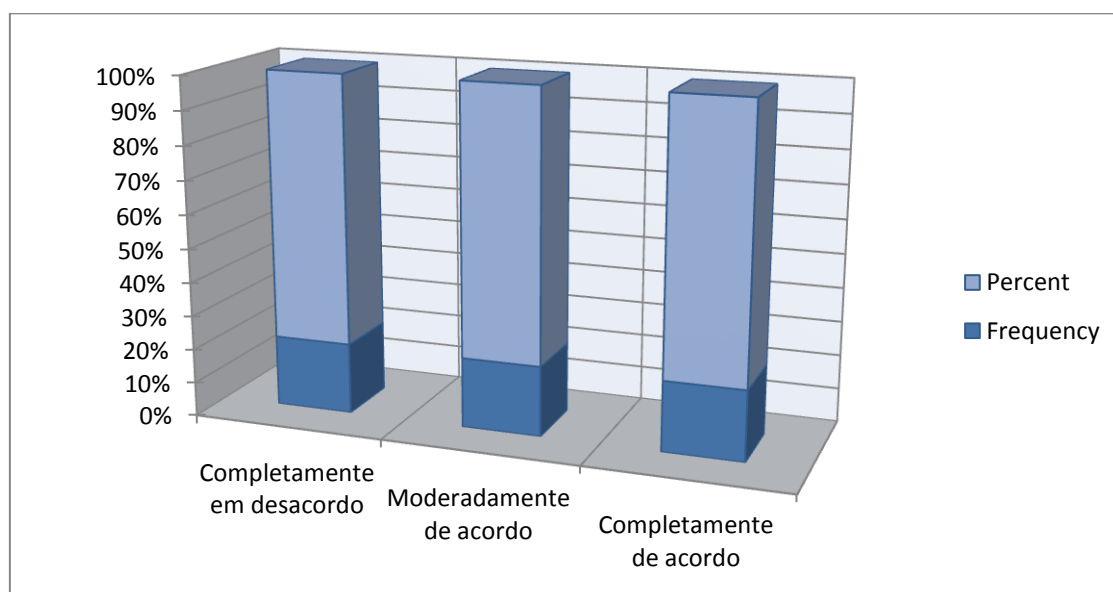
Na questão sobre "as sugestões dos professores", a maioria, 38,5% correspondentes a 10 frequências está moderadamente de acordo. Os dados nos revelam que não existe um espaço totalmente aberto para participação dos professores em termos de ideias. Numa escola, os professores devem sentir que as suas sugestões são acolhidas, analisadas e valorizadas.

Gráfico 35- Os Membros Da Liderança São De Comunicação Fácil



Sobre a questão "os membros da liderança são de comunicação fácil", a maioria 57,7% correspondentes a 15 professores está completamente de acordo. Se conclui que em termos comunicação os membros da liderança não têm dificuldades em falar no seio do colectivo de professores.

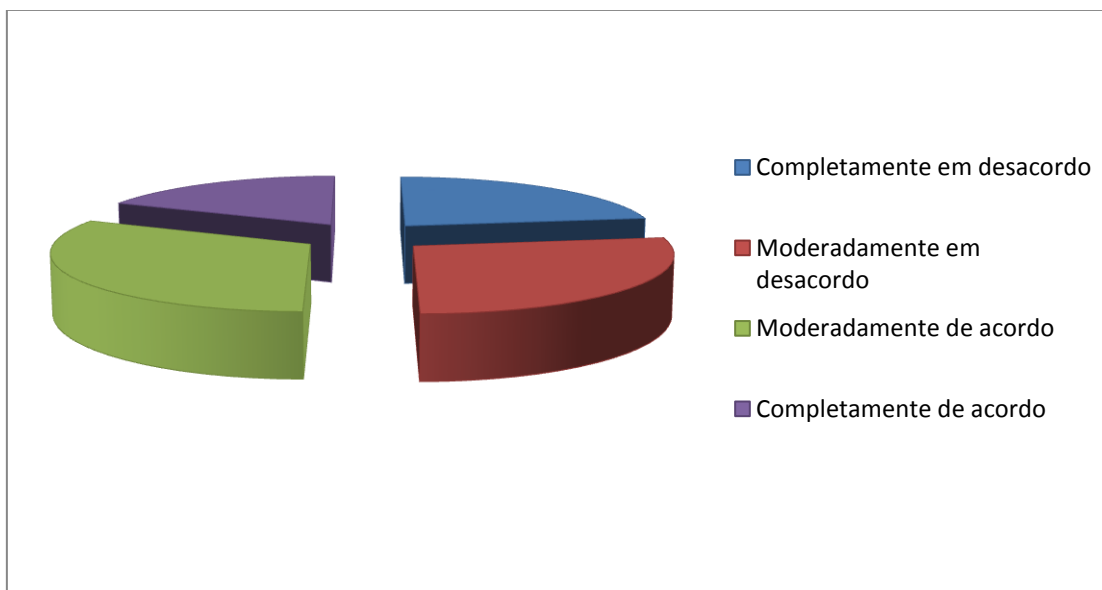
Gráfico 36- O Líder de Uma Escola Deve Ser Franco Aberto e Comunicativo



Sobre o facto de que "líder de uma escola deve ser franco aberto e comunicativo", a grande maioria, 80,8% correspondentes a 21 frequências está completamente de acordo. Não há dúvidas de que o líder de uma escola deve possuir em si, virtudes que o tornem

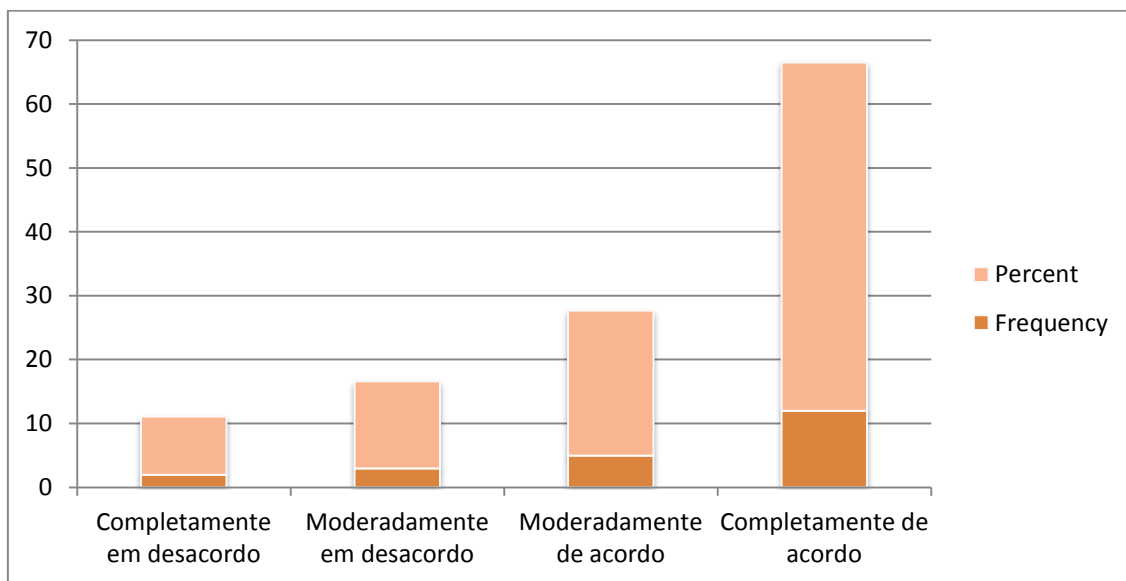
num camarada no seio do colectivo escolar. Assim, o colectivo da escola demonstra que para a maioria o líder deve ser o exemplo nas boas práticas.

Gráfico 37- Nesta Escola Há Uma Rotina De Trabalho Em Equipa



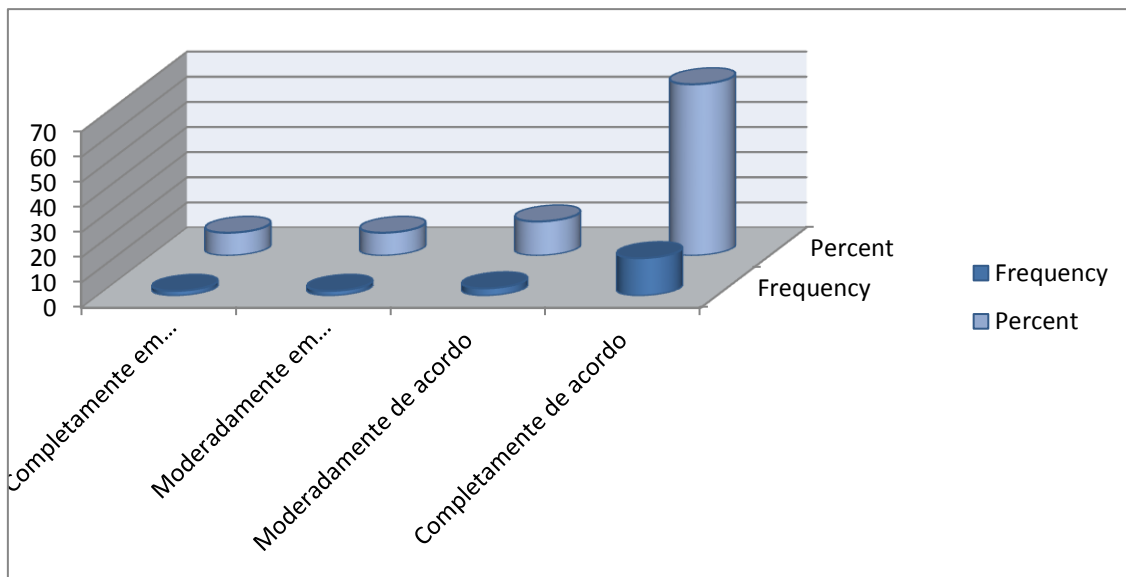
No que diz respeito questão "nesta escola há uma rotina de trabalho em equipa", a maioria, 50% correspondentes a 13 frequências está moderadamente de acordo. Nota-se que a maioria considera moderadamente que existe uma rotina de trabalho em equipa. Deduz-se que não existe uma rotina mais abrangente nem tão frequentemente, mas algumas vezes de forma tímida ou intermitente o que não é muito salutar para uma escola.

Gráfico 38- A Administração e Gestão Escolar é Mais Eficaz Quando Usa TIC



No que diz respeito a questão "a administração e gestão escolar é mais eficaz quando usa TIC" a maioria, 61%, correspondentes a 16 professores está completamente de acordo. Fica confirmado que a maioria dos professores acha que na verdade a administração e gestão escolar são mais funcionais com o uso das TIC.

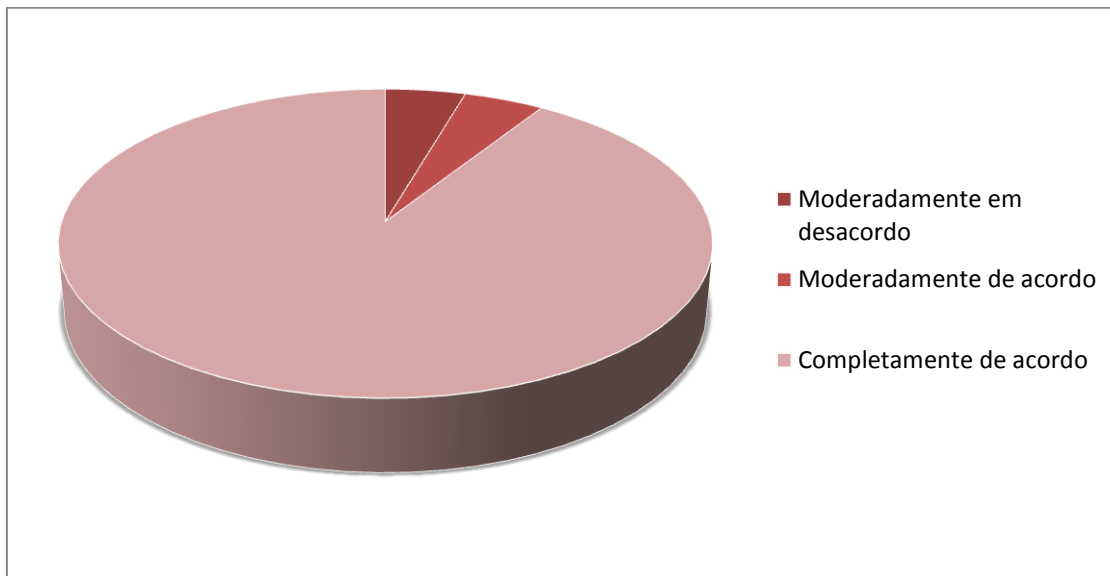
Gráfico 39- O Líder de Uma Organização Educativa Deve Ter Domínio Das TIC



Relativamente ao item "o líder de uma organização educativa deve ter domínio das TIC" a maioria, 84,6% correspondentes a 22 professores está completamente de acordo.

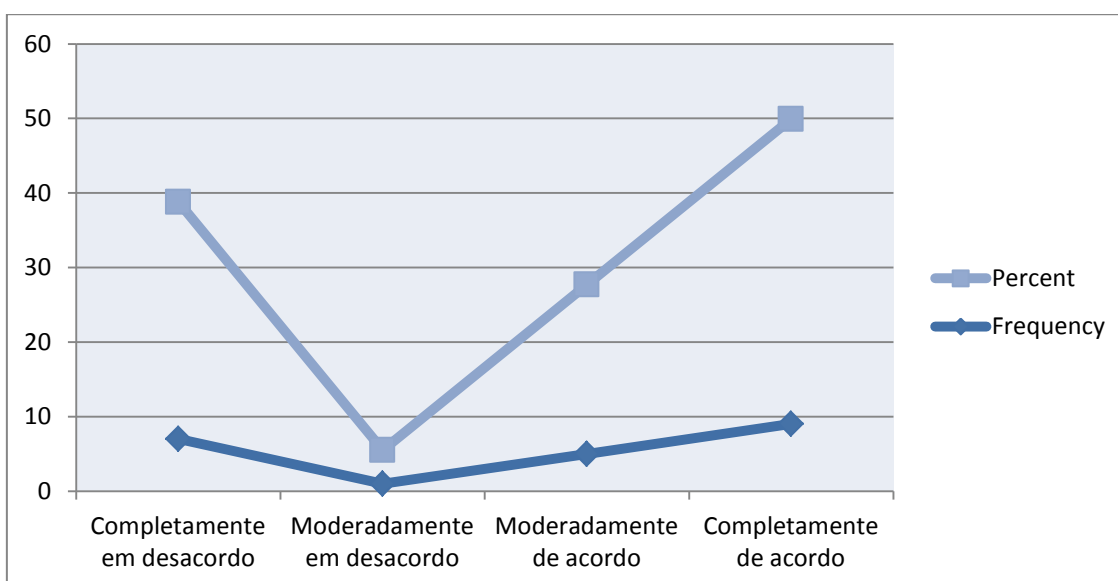
Quer dizer que para a maioria dos professores inquiridos é imprescindível ao líder de uma organização educativa dominar as TIC.

Gráfico 40- As TIC Facilitam a Acção De Ajuda e Controlo Por Parte Da Liderança



No que se refere a questão "As TIC facilitam a acção de ajuda e controlo por parte da liderança a maioria, 80,8% correspondentes a 21 frequências está completamente de acordo. Quer dizer que a maioria dos professores está ciente que as TIC facilitam bastante na tarefa de ajuda e controlo por parte da liderança.

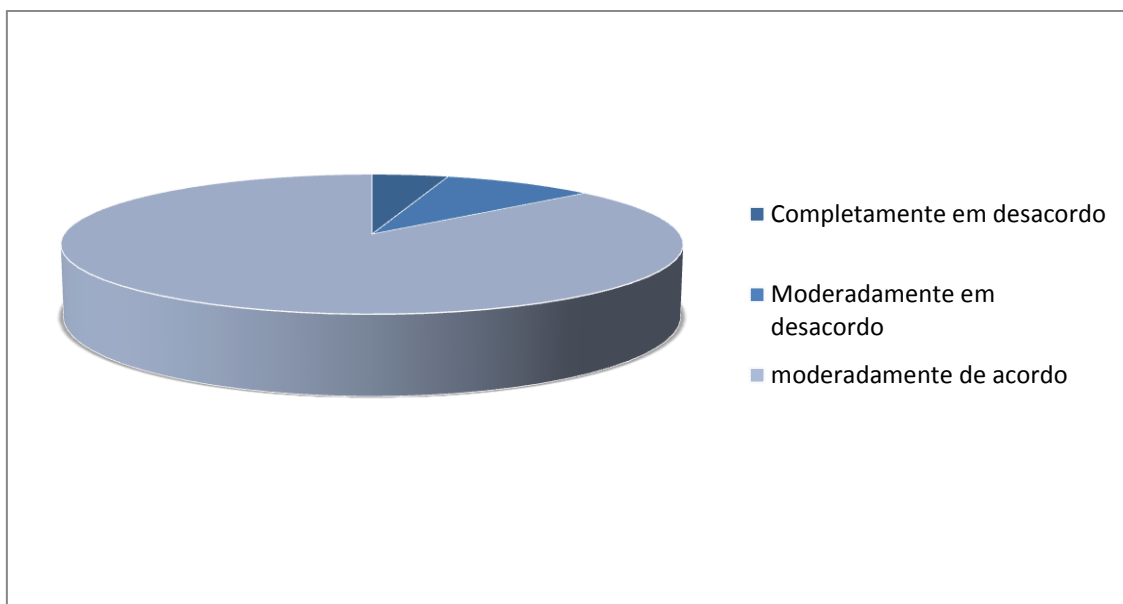
Gráfico 41- O Director Faz Uso Regular Das TIC Nas Suas Actividades Diárias



Sobre a questão "o director faz uso regular das TIC nas suas actividades diárias" a maioria, 50% correspondentes a 13 professores está completamente de acordo. Deduz-se que a maioria dos professores acha que o Director faz de facto uso das TIC nas suas actividades diárias.

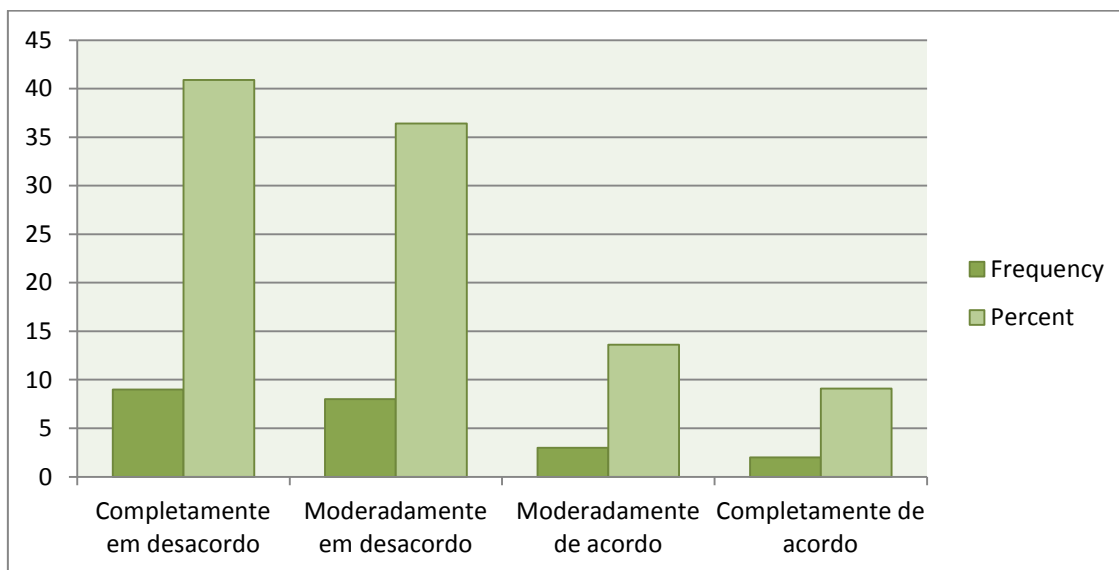
6.3-ESCOLA DE PROFESSORES DO FUTURO

Gráfico 42- Se Agrada em Organizar Actividades Novas



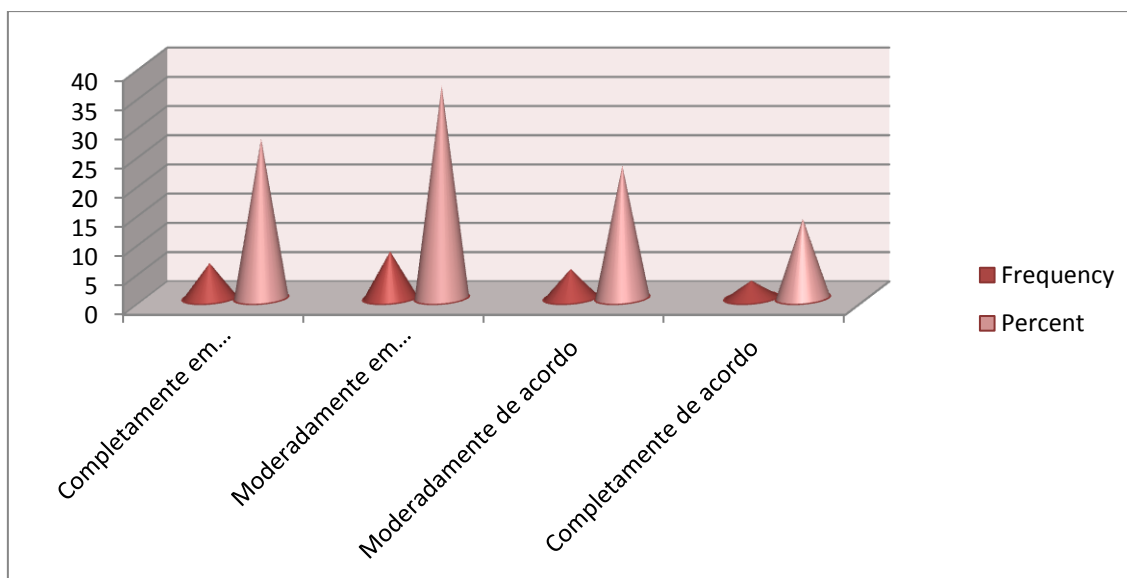
Neste quesito, de entre as quatro possíveis opções, sobressai a opção moderadamente de Acordo com 12 frequências, o que corresponde a 86,4%. Deve-se realçar que a opção completamente de acordo, não obteve nenhuma escolha. Fica claro, que os professores encaram a prática do Director com alguma cautela.

Gráfico 43- É Capaz de Programar Discussões Sobre Temas da Actualidade



A maioria, num total de 9 frequências, equivalentes a 40,9% está completamente em desacordo enquanto a minoria está completamente de acordo com apenas 2 frequências, correspondentes a 9,1%. Depreende-se facilmente que maioritariamente os professores consideram que o Director não é seguro de si e portanto não é capaz de programar discussões sobre temas novos.

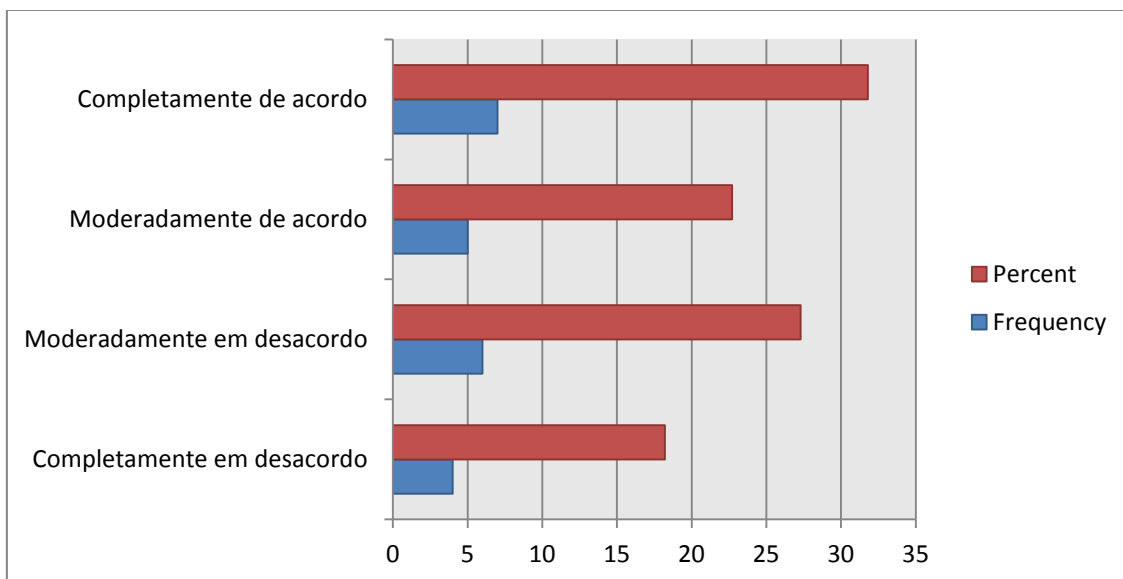
Gráfico 44- Sacrifica-se Pela Maioria



A maioria dos professores, com 8 frequências, correspondentes a 36,4% está moderadamente em desacordo. Porém a minoria conta com 3 frequências, correspondentes a 13,6% está completamente de acordo. Conclui-se que a maioria dos

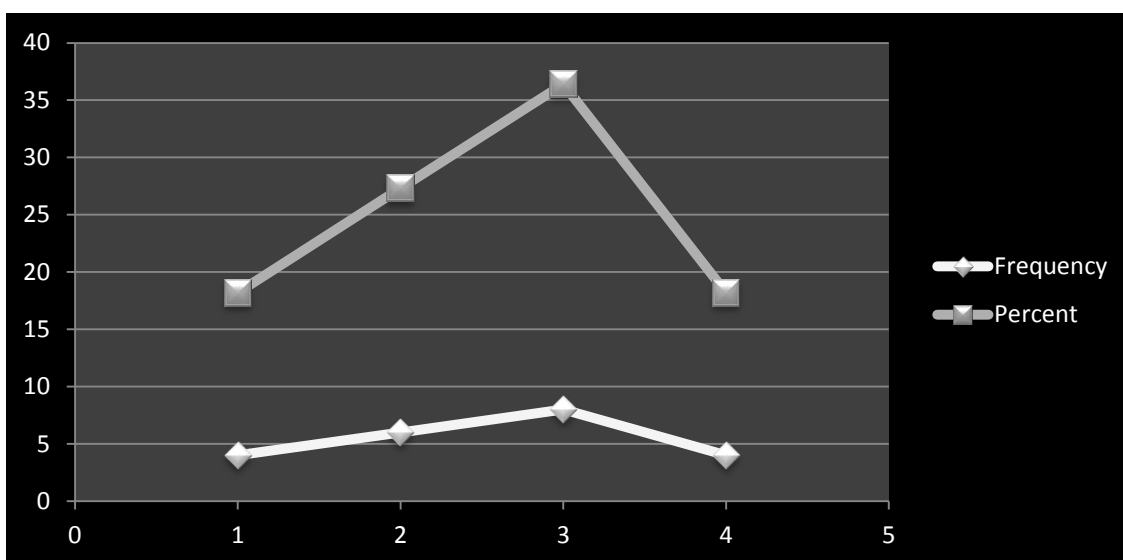
professores não considera que o Director se sacrifica pela maioria, o que não é salutar para uma liderança sã.

Gráfico 45- Nunca Toma Decisões que Afectam a maioria Unilateralmente



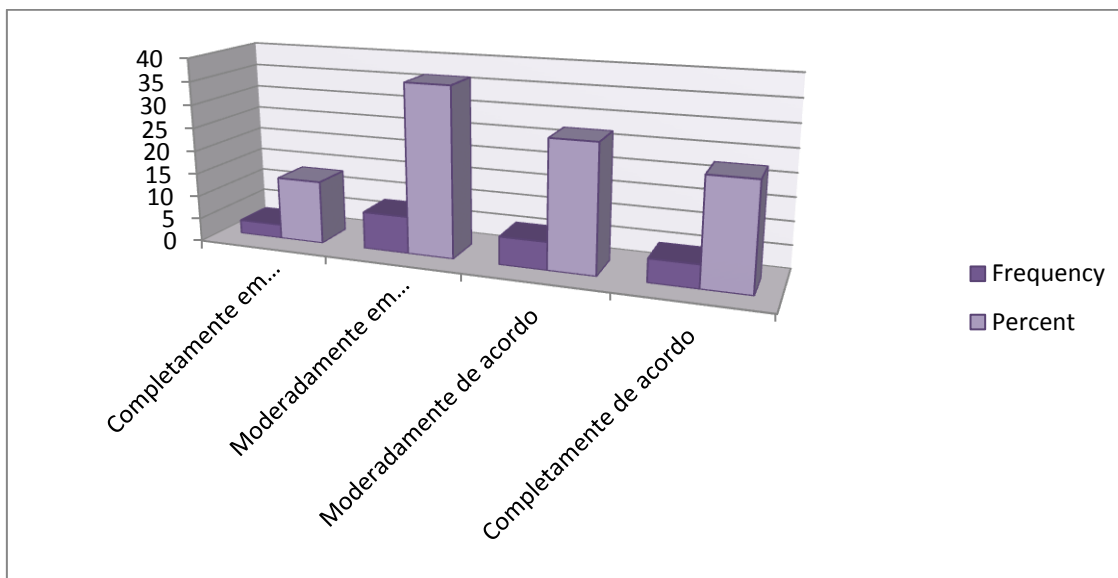
Nesta questão, constata-se que a maioria dos professores está completamente de acordo, num total de 7 frequências equivalentes a 31,8%, enquanto a minoria com 4 frequências correspondente a 18,2% está completamente em desacordo. É um facto assinalável que a maioria considera que o Director é de consenso pois, nunca decide sozinho em prejuízo da maioria. É um facto assinalável porque a partilha de ideias é a base para uma convivência harmoniosa em qualquer estabelecimento escolar.

Gráfico 46- O Director se Agrada em Dirigir Actividades de Grupo



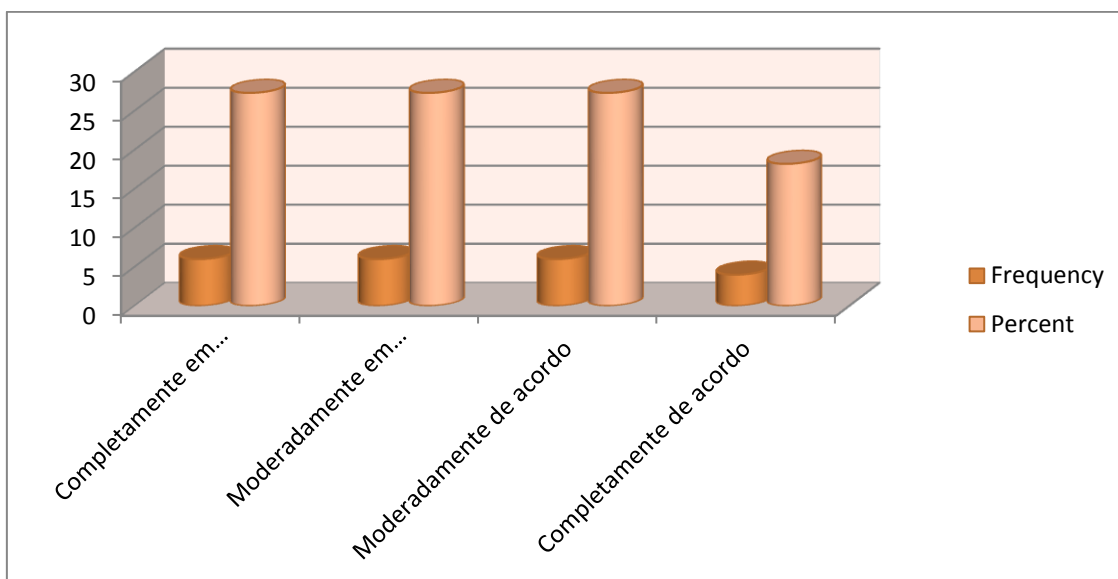
A opção mais escolhida é moderadamente de acordo com 8 frequências, correspondentes a 36,4%, enquanto a de menor escolha são simultaneamente completamente de acordo e completamente em desacordo, ambas com 4 frequências cada, correspondentes a 18,2% igualmente cada. Neste item, a maioria dos professores considera com alguma moderação que o Director se sente bem em lidar com o colectivo e naturalmente se agrada em dirigir actividades de grupo.

Gráfico 47- O Director Dá Sugestões a Seus Companheiros



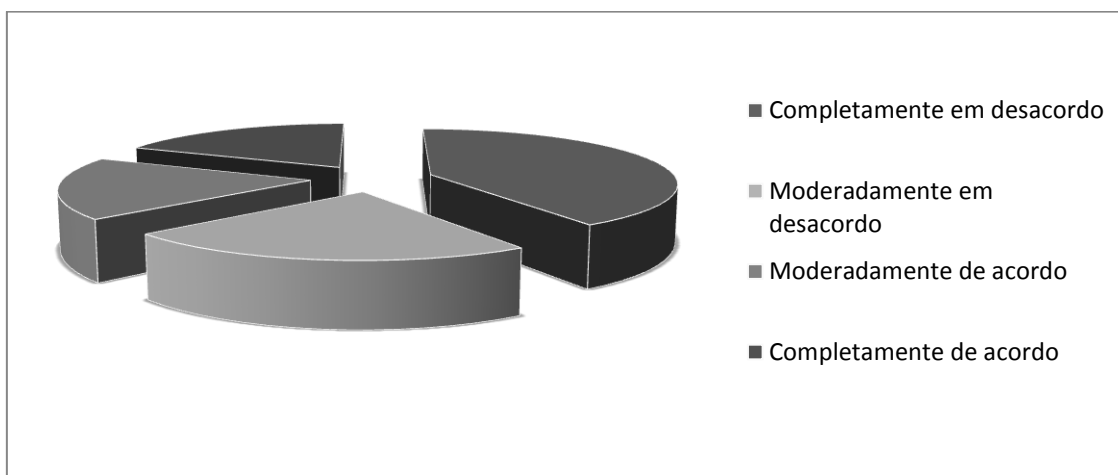
Teve mais preferências a opção moderadamente em desacordo com 8 frequências correspondentes a 36,4%. A opção completamente em desacordo com 3 frequências correspondentes a 13,6% é a menos optada. Concluimos a partir dos dados que de forma moderada a maioria não vê no director alguém que gosta de compartilhar ideias, informações ou experiências. A ser um facto, é um procedimento que penaliza seriamente uma liderança moderna. O director deve ser o instigador, o promotor, o conselheiro em fim, o líder de todos.

Gráfico 48- Goza de Popularidade entre os Professores



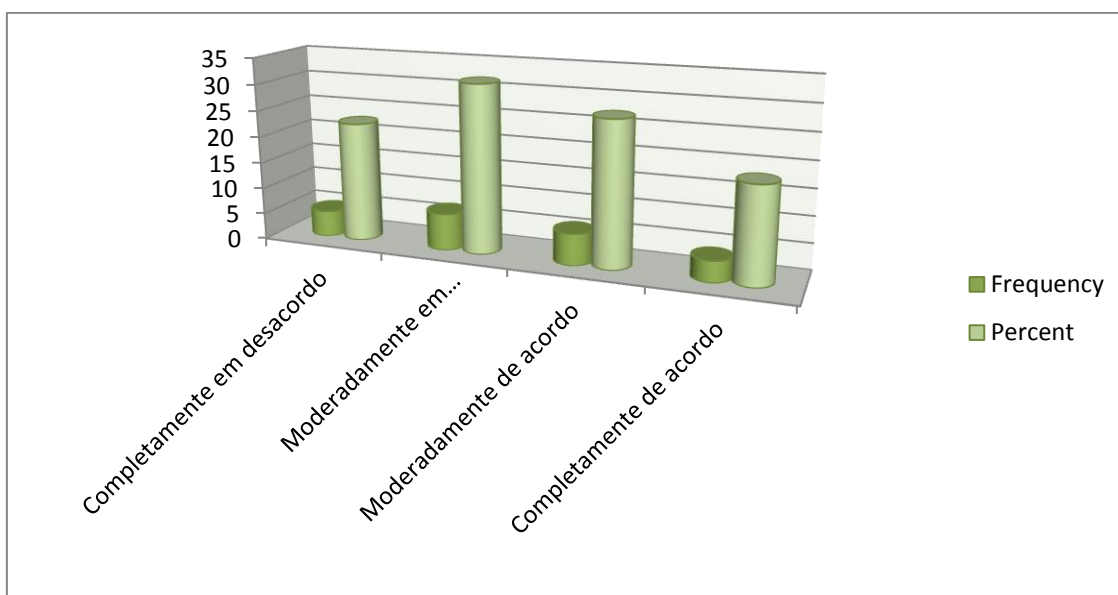
No quesito sobre popularidade aparecem com destaque sucessivamente as opções moderadamente de acordo, moderadamente em desacordo e completamente em desacordo com 6 frequências cada, correspondentes a 27,3% para cada uma. Logicamente a opção completamente de acordo é a menos escolhida com apenas 4 frequências equivalentes a 18,2%. Fazendo uma apreciação abrangente, concluímos maioritariamente os professores consideram que o Director não goza de popularidade entre o colectivo da escola, o que não é bom para o processo de liderança do director na escola. As acções de liderança do director saem mais reforçadas e alcançam maior aderência quando o director é alguém em quem a maioria se revê, alguém que é visto como um camarada.

Gráfico 49- É Considerado Pelos seus Companheiros Como um Modelo a Seguir



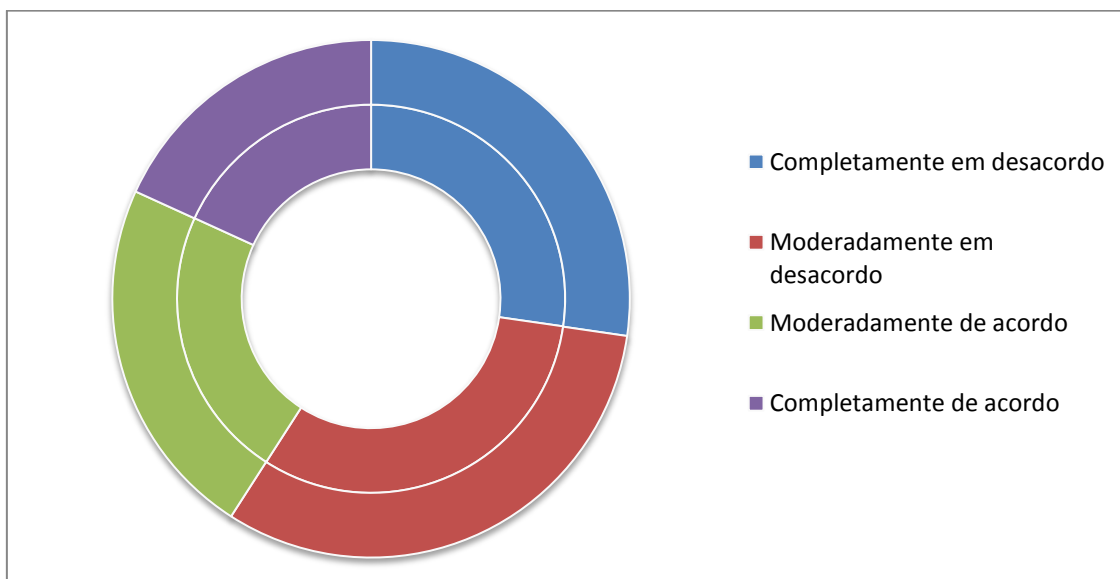
A maioria, num total de 9 frequências equivalentes a 27,3% está completamente em desacordo enquanto como ultimas opções se encontram em simultâneo completamente de acordo e moderadamente de acordo têm cada uma 4 frequências cada equivalentes a 18,2% cada. Fica bem claro que a maioria não considera que o Director um exemplo a seguir. É um grande paradoxo, por a realidade escolar exige que o director seja um espelho, um exemplo vivo para toda a comunidade escolar.

Gráfico 50- O Colectivo da Escola Confia no Director Para Dirimir Seus Problemas



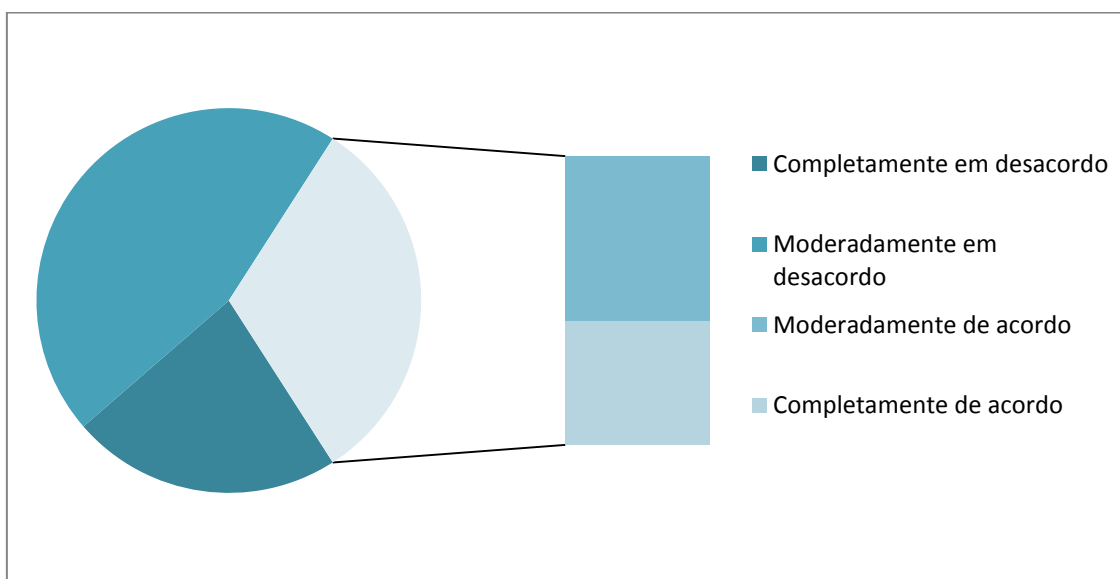
A maioria dos professores num total de 7 frequências correspondentes a 31,8%, está moderadamente em desacordo enquanto a minoria com 4 frequências correspondentes a 18,2% está completamente de acordo. Conclui-se que maioritariamente os professores, ainda que de forma moderada, não vê no Director alguém competente para a resolução dos diferentes desafios que surgem na escola.

Gráfico 51- O Colectivo Confia no Director Como Chefe na Actividades de Grupo



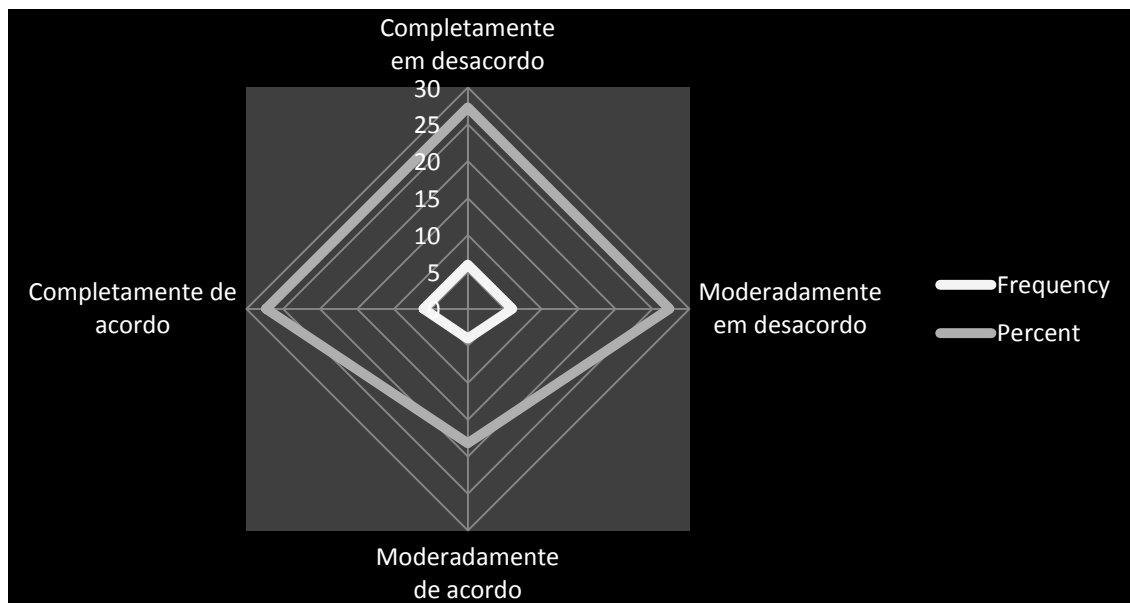
Opção moderadamente em desacordo aparece em primeiro lugar com 7 frequências correspondentes a 31,8%, vindo por último a opção completamente de acordo com 4 frequências correspondentes a 18,2%. Assim, se depreende que a maioria, de forma moderada não se revêem no director enquanto chefe nas actividades colectivas da escola. Constitui uma realidade que contrasta com os preceitos de uma escola normal. O director deve ser o líder em quem todos confiam.

Gráfico 52- Identifico-me com o Modelo de Administração e Gestão Desta Escola



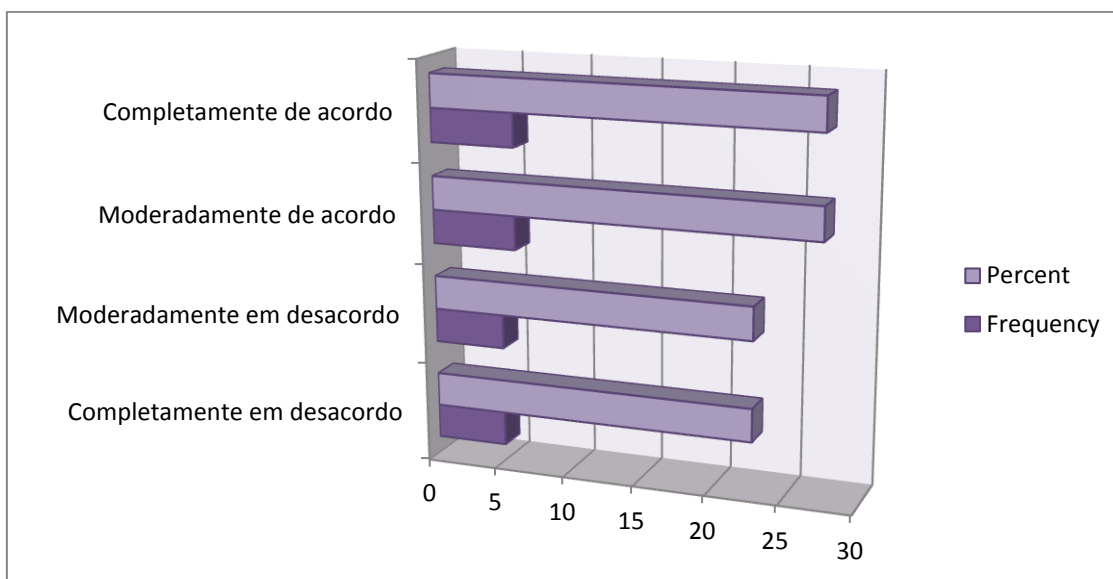
A opção moderadamente em desacordo se destaca em primeiro com 10 frequências correspondentes a 45,5%, e por último a opção completamente de acordo com 3 escolhas, correspondentes a 13,6%. Se nota claramente que a maioria dos professores ainda que moderadamente, não se identifica com o modelo de administração e gestão vigente na escola.

Gráfico 53- Considero que o Tipo de Liderança Implementado é o Mais Adequado



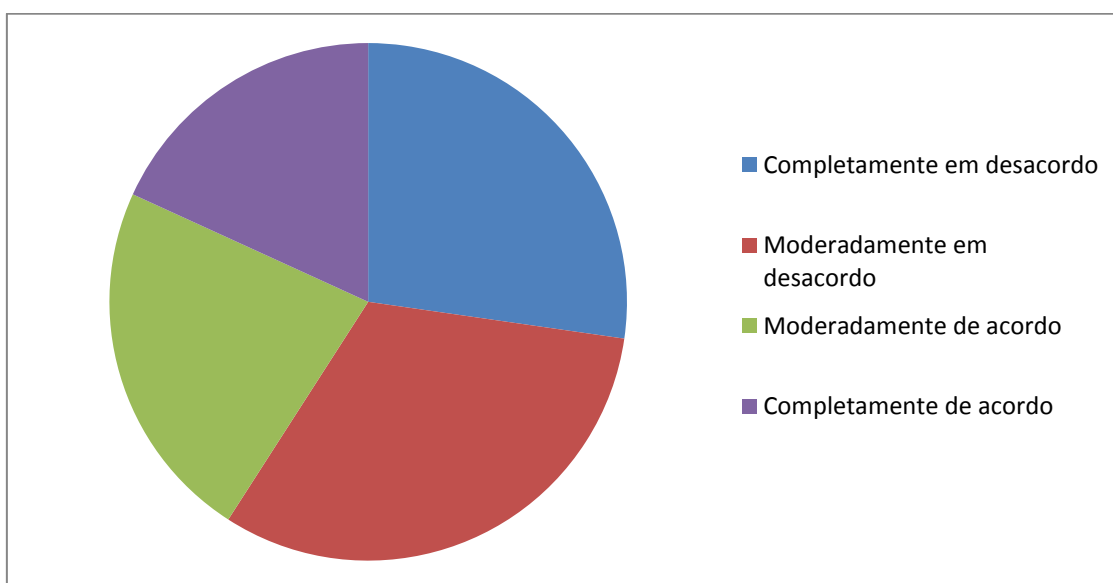
Neste item, 3 opções aparecem em primeiro, nomeadamente, completamente de acordo, moderadamente em desacordo e completamente em desacordo com 6 frequências equivalentes a 27,3% cada e por último a opção moderadamente de acordo com 4 frequências, correspondentes a 18,2%. É notório que apesar de um aparente equilíbrio veremos que ao efectuar uma análise mais abrangente, no final sobressai uma apreciação negativa mais abrangente em relação ao tipo de liderança vigente. Consideramos que no cômputo geral a maioria não considera adequado o tipo de liderança da escola

Gráfico 54- O Director Leva a Cabo Uma Gestão Participativa



Constatamos que as opções completamente de acordo e moderadamente de acordo com 6 escolhas cada, correspondentes a 27,3% cada, enquanto as opções moderadamente em desacordo e completamente em desacordo seguem-se, ambas com 5 escolhas cada, correspondentes a 22,7% para cada uma. Conclui-se que na sua maioria o colectivo de professores considera que o Director leva a cabo uma gestão participativa.

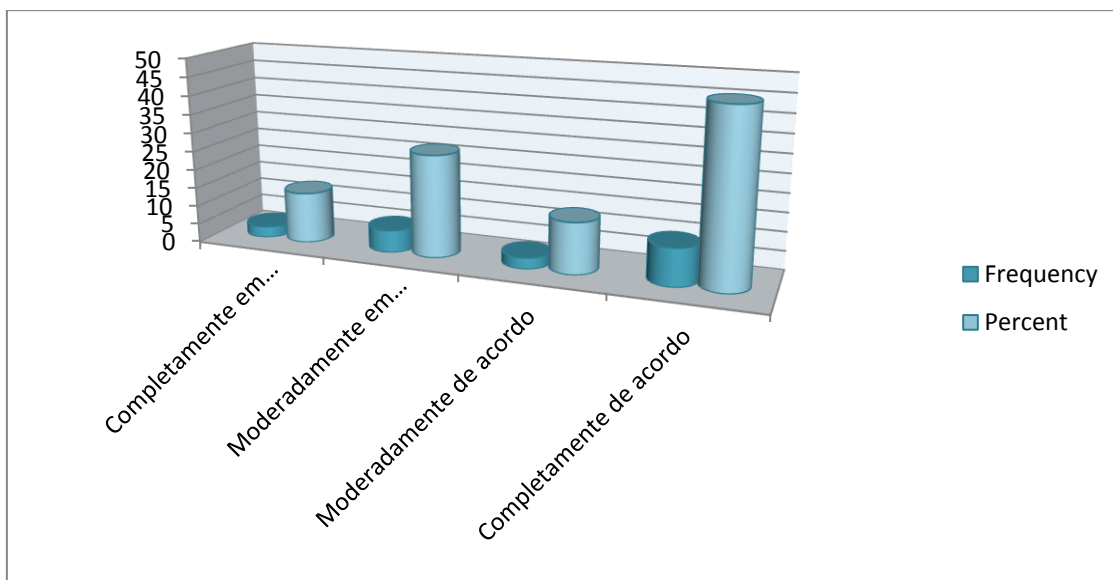
Gráfico 55- A Colaboração Entre Professores e Direcção é Um Hábito



Neste item a maioria de professores num total de 7, correspondentes a 31,8%, está moderadamente em desacordo, 6 professores, correspondentes a 27,3% estão completamente em desacordo, 5 professores correspondentes a 22,7% está moderadamente de acordo e 4 professores correspondentes a 18,2% está completamente

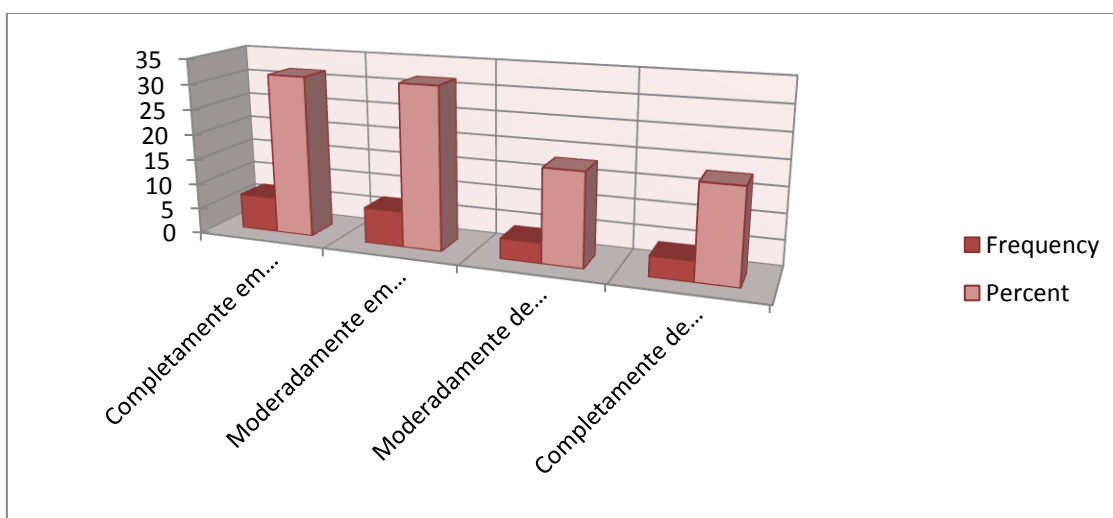
de acordo. Desta feita, conclui-se que ainda que moderadamente a maioria dos professores não considera que a colaboração entre professores e direcção seja um hábito.

Gráfico 56- A Direcção da Escola Está Sempre Aberta a Opiniões



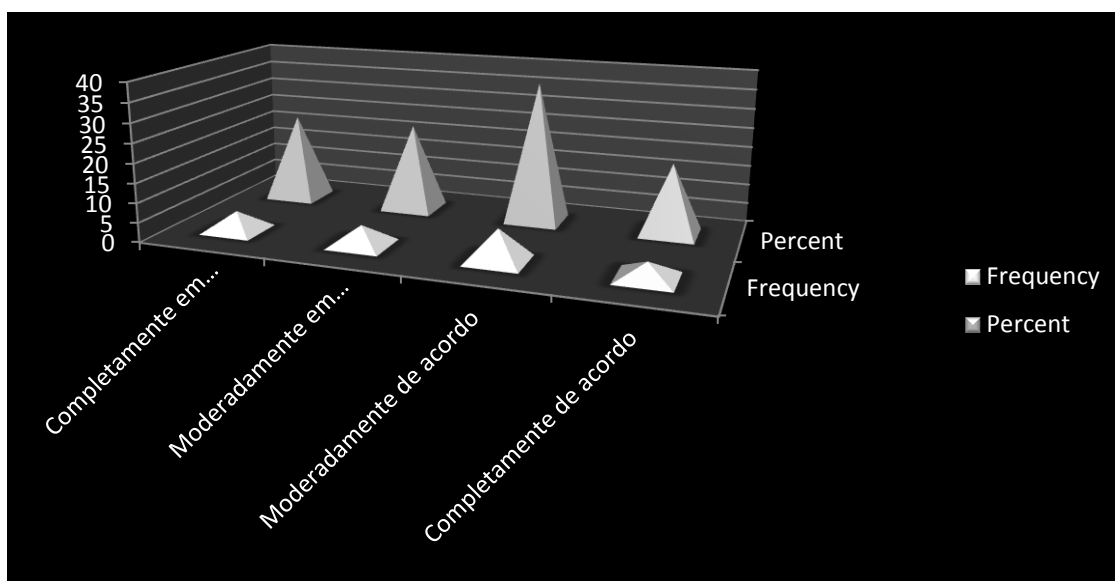
A opção completamente de acordo com 10 escolhas, correspondentes a 45% é a mais solicitada. Seguidamente temos a opção moderadamente em desacordo com 6 escolhas, correspondentes a 27,3% e simultaneamente as opções moderadamente de acordo e completamente em desacordo com 3 escolhas cada, correspondentes a 13,6%. Conclui-se que a maior escolha atesta que a direcção da escola está aberta a opiniões.

Gráfico 57- Nesta Escola a Informação Flui Livremente



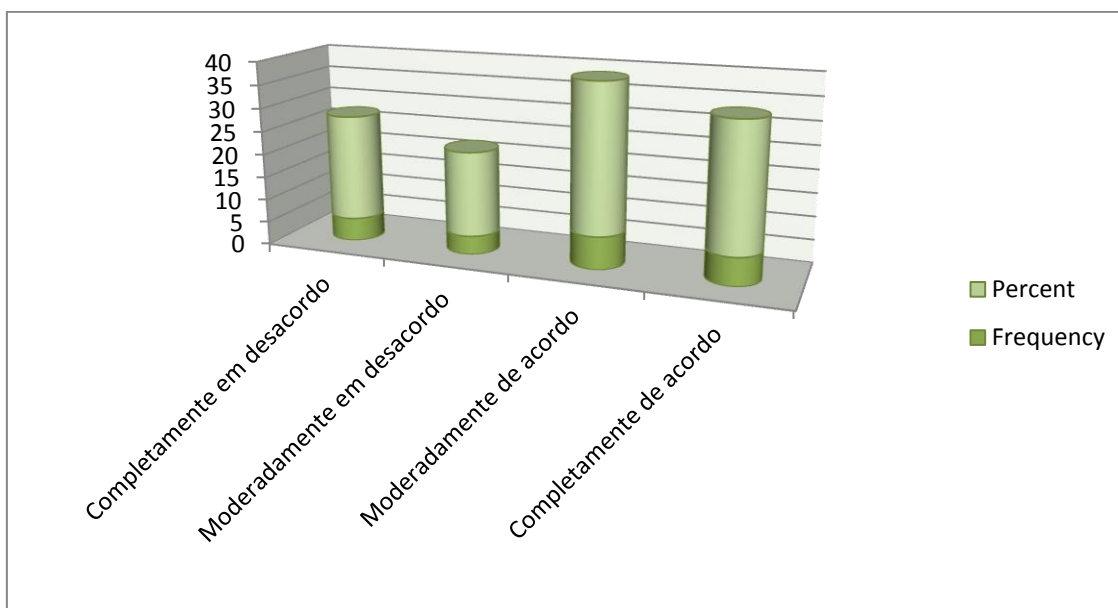
Neste quesito as opções moderadamente em desacordo e completamente em desacordo estão em primeiro lugar com 7 escolhas cada, correspondentes a 31,8% para cada uma, seguindo-se as opções completamente de acordo e moderadamente de acordo com 4 escolhas cada, correspondentes a 18,2% cada. Prevalece aqui a ideia de que a maioria considera que nesta escola a informação não flui livremente.

Gráfico 58- Nesta Escola se Enfatiza a Importancia do Sentido de Missão Colectiva



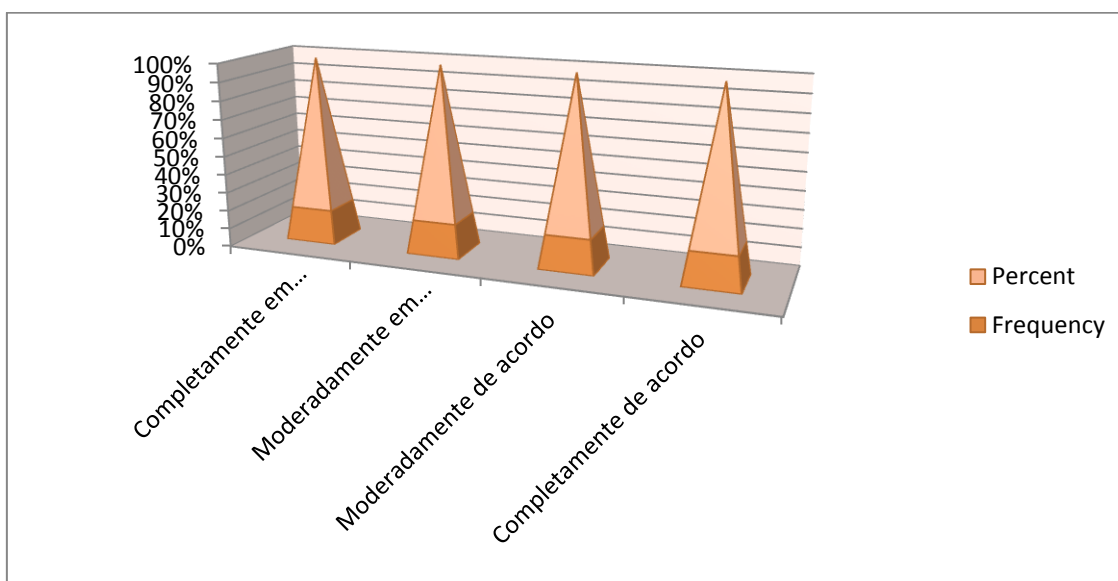
Teve escolha privilegiada a opção moderadamente de acordo com 8 professores, correspondentes a 36,4%, seguido das opções moderadamente em desacordo e completamente em desacordo com 5 professores cada, correspondentes a 22,7% cada e por último a opção completamente de acordo com 4 escolhas, correspondentes a 18,2%. Conclui-se que de forma moderada a maioria considera que nesta escola se enfatiza a importância do sentido de missão colectiva.

Gráfico 59- A Escola Se Preocupa Com as Motivações Pessoais e Sociais



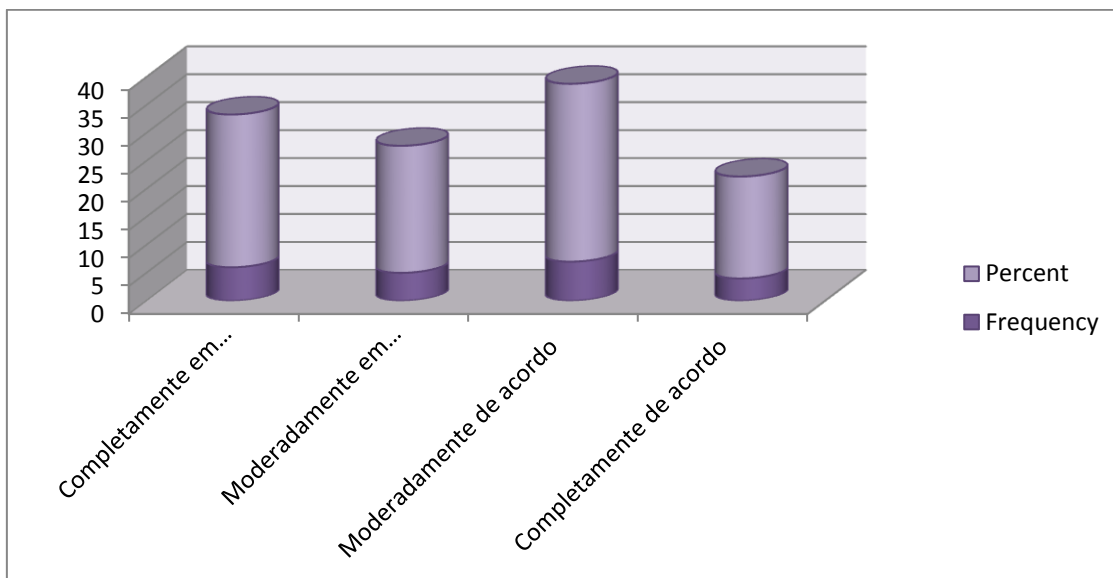
Sobressai neste item a opção moderadamente de acordo com 7 escolhas, correspondentes a 31,8%, vindo a seguir a opção completamente de acordo com 6 escolhas, correspondentes a 27,3%, depois a opção completamente em desacordo com 5 escolhas, correspondentes a 22,7% e por último a opção moderadamente em desacordo com 4 escolhas, correspondentes a 18,2%. Assim, a maioria dos professores considera de forma moderada que a escola se preocupa com as motivações pessoais e sociais.

Gráfico 60- Esta Escola é Um Espaço Onde Se Exercitam Os Direitos Consagrados Na Lei



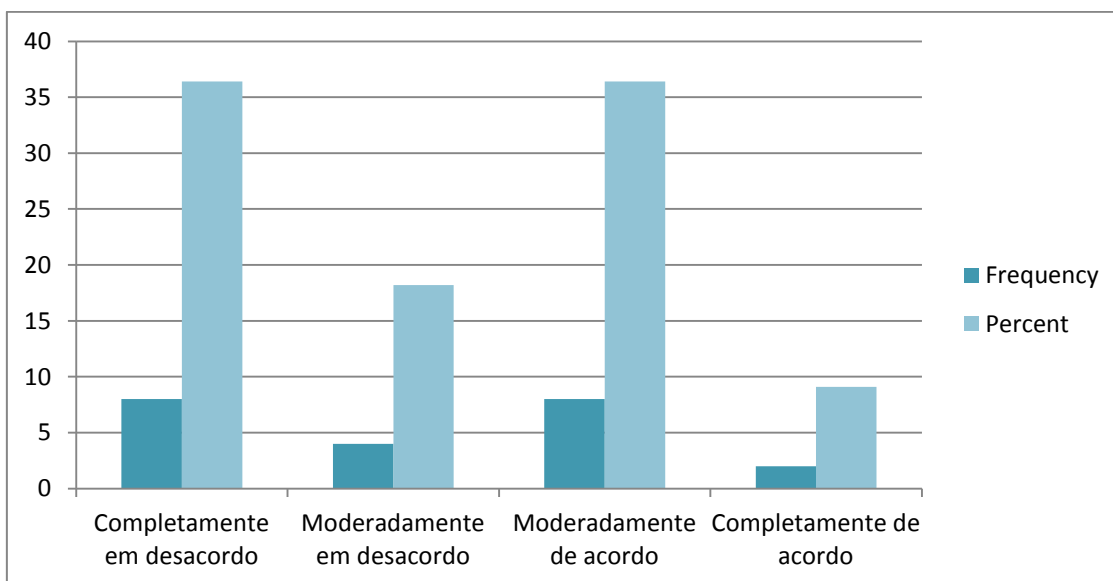
A maioria dos professores, num total de 10, correspondentes a 45,5% está moderadamente em desacordo enquanto 5 professores, correspondentes a 22,7% está completamente de acordo, 4 professores, correspondentes a 18,2% está moderadamente de acordo e 3 professores, correspondentes a 13,6% está completamente em desacordo. Concluimos que a maioria dos professores ainda que moderadamente, não considera que esta escola é um espaço onde se exercitam os direitos consagrados na lei.

Gráfico 61- Tenho Inteira Liberdade De Expressar As Minhas Opiniões



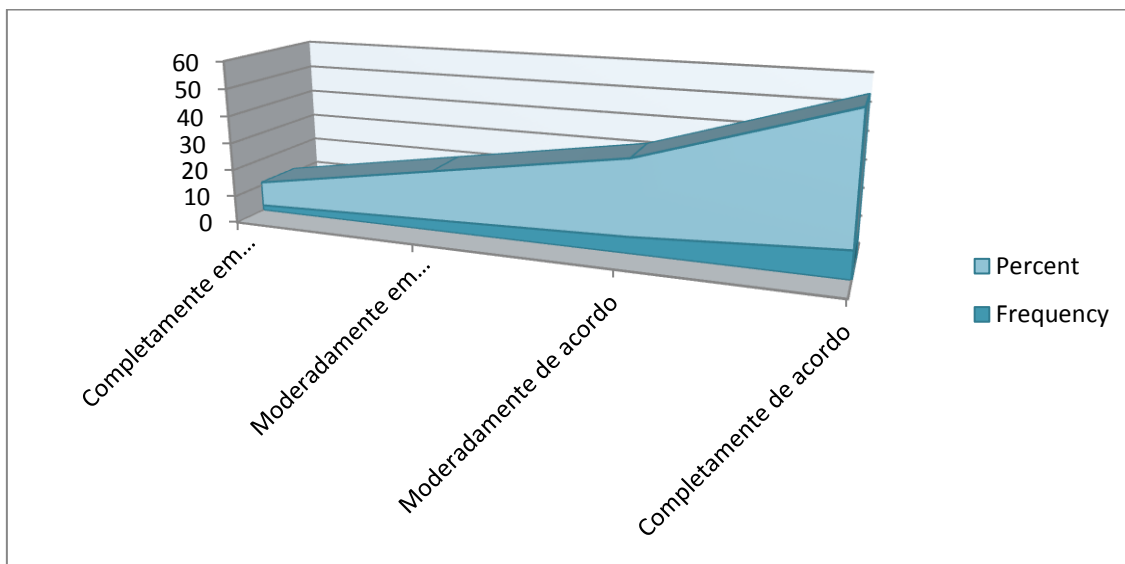
A maioria, num total de 7 professores, correspondentes a 31,8% esta moderadamente, seguindo-se 6 professores, correspondentes a 27,3% que optaram completamente em desacordo, 5 professores, correspondentes a 22,7% que optaram moderadamente em desacordo e 4 professores correspondentes a 18,2% que está completamente de acordo. Denota-se que a maioria considera haver uma liberdade moderada.

Gráfico 62- A Inclusão De Todos Os Agentes Reflectem Uma Boa Liderança



As opções moderadamente de acordo e completamente em desacordo representam maiores escolhas com 8 professores cada, correspondentes a 36,4%, seguidos pela opção moderadamente em desacordo com 4 escolhas, correspondentes a 18,2% e completamente de acordo com 2 escolhas, correspondentes a 9,1%. Portanto, considera-se que existe um certo equilíbrio entre as duas opções maioritárias.

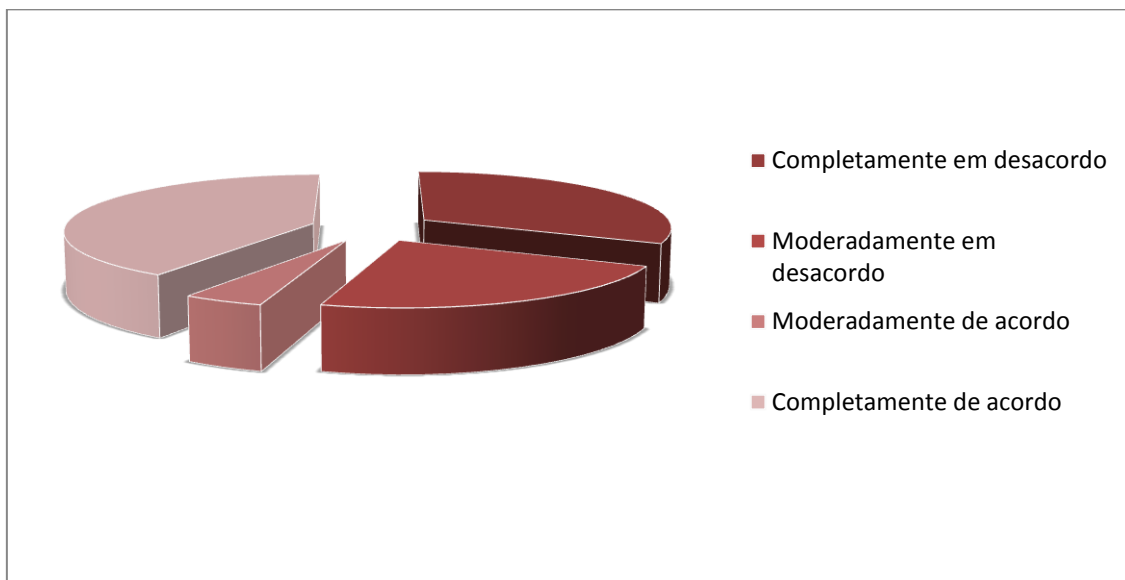
Gráfico 63- As Sugestões Dos Professores São Tidas Em Conta Pela Direcção



Temos em primeiro lugar a opção completamente de acordo com 10 professores, correspondentes a 45,5%, seguido da opção moderadamente de acordo com 6 professores, correspondentes a 27,3%, vindo depois a opção moderadamente em

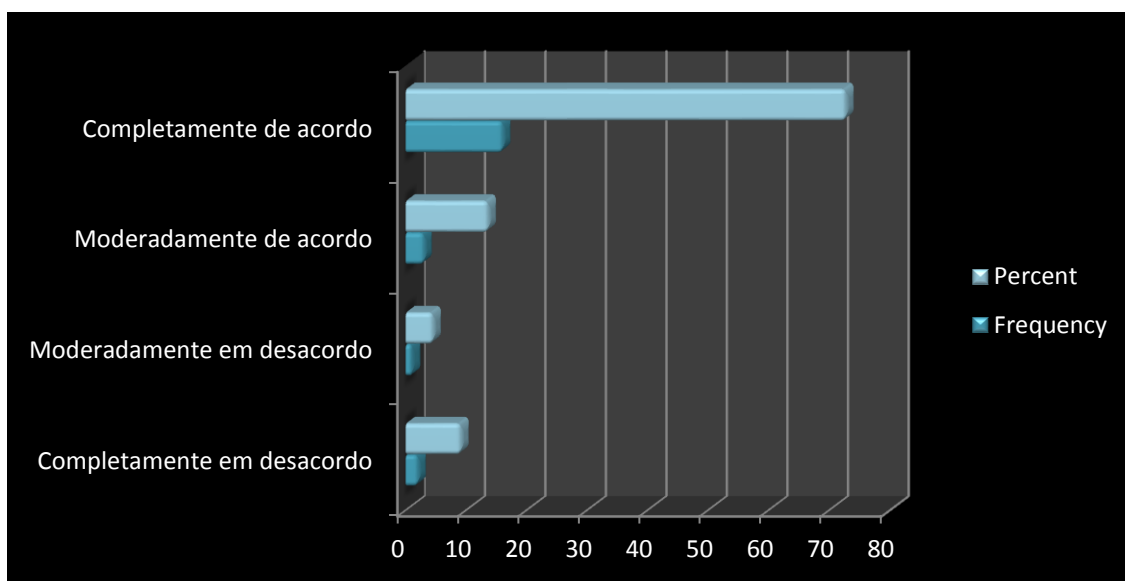
desacordo com 4 professores, correspondentes a 18,2% e por último a opção completamente em desacordo com 2 professores correspondentes a 9,1%. Conclui-se que uma maioria considera que as sugestões dos professores são tidas em conta pela direcção.

Gráfico 64- Os Membros Da Liderança São De Comunicação Fácil



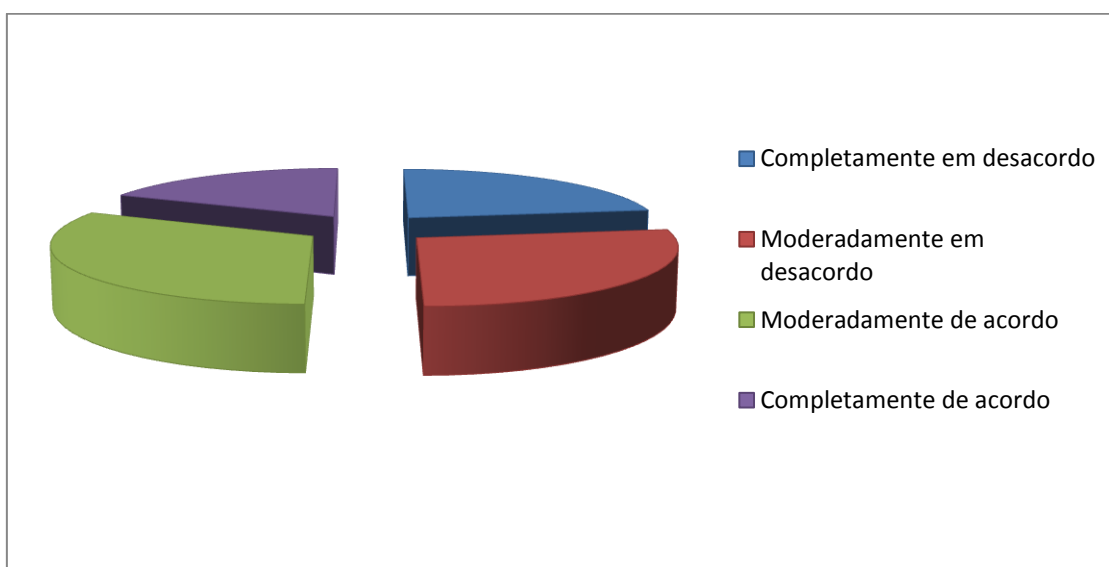
Destaca-se o item completamente de acordo com 9 professores, correspondente a 40,9%, enquanto em segundo lugar vem o item completamente em desacordo com 7 professores, correspondentes a 31,8%, moderadamente em desacordo com 5 professores, correspondentes a 22,7% e por ultimo o item moderadamente de acordo com 1 professor, correspondente a 4,5%. Assim, maior é a percentagem daqueles que consideram que os membros da liderança são de comunicação fácil.

Gráfico 65- O Líder De Uma Escola Deve Ser Franco Aberto e Comunicativo



A opção completamente de acordo se destaca com 16 escolhas, correspondentes a 72,7%, seguindo da opção moderadamente de acordo com 3 escolhas, correspondentes a 13,6%, depois a opção completamente em desacordo com 2 escolhas. Correspondentes a 9,1% e por ultimo a opção moderadamente de acordo com 1 escolha, correspondente a 4,5%. Fica bem claro que a maioria considera que o líder de uma escola deve ser franco, aberto e comunicativo.

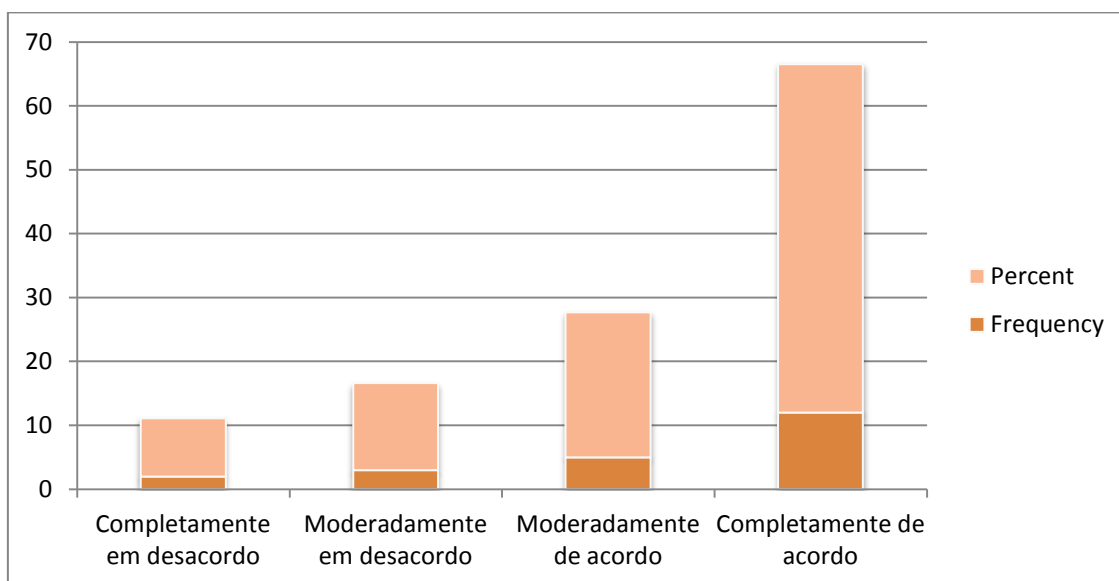
Gráfico 66- Nesta Escola Há Uma Rotina De Trabalho Em Equipe



Neste item, aparece primeiro a opção moderadamente de acordo com 7 professores, correspondentes a 31,8%, seguido da opção moderadamente em desacordo

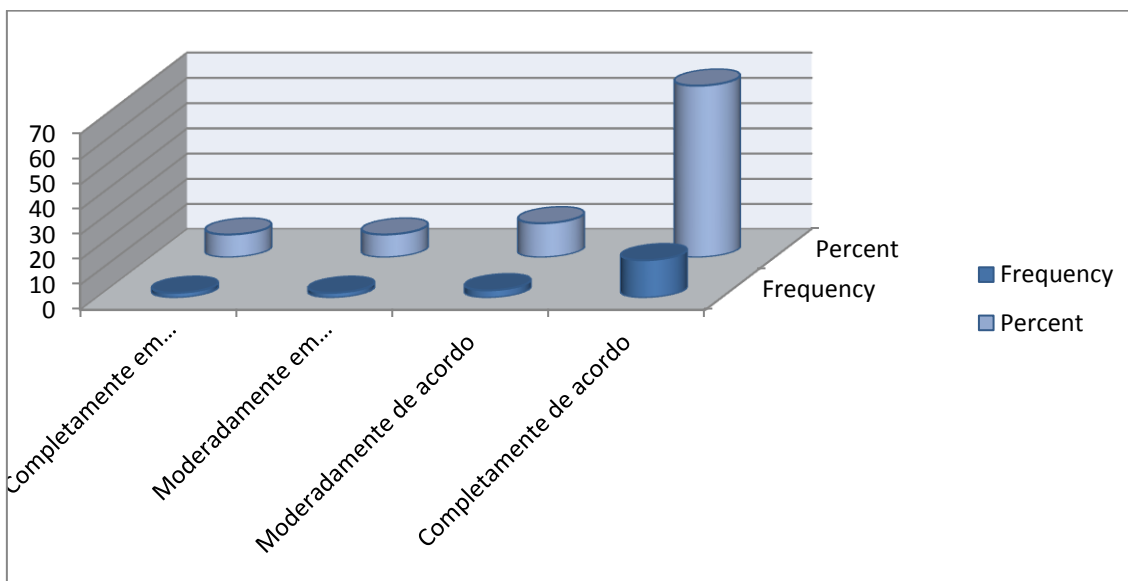
com 6 professores, correspondentes a 27,3%, depois a opção completamente em desacordo com 5 professores, correspondentes a 22,7% e por último a opção completamente de acordo com 4 professores, correspondentes a 18,2%. Se pode ajuizar aqui a maioria dos professores considera de forma moderada que nesta escola há uma rotina de trabalho de equipa.

Gráfico 67- A Administração e Gestão Escolar é Mais Eficaz Quando Usa TIC



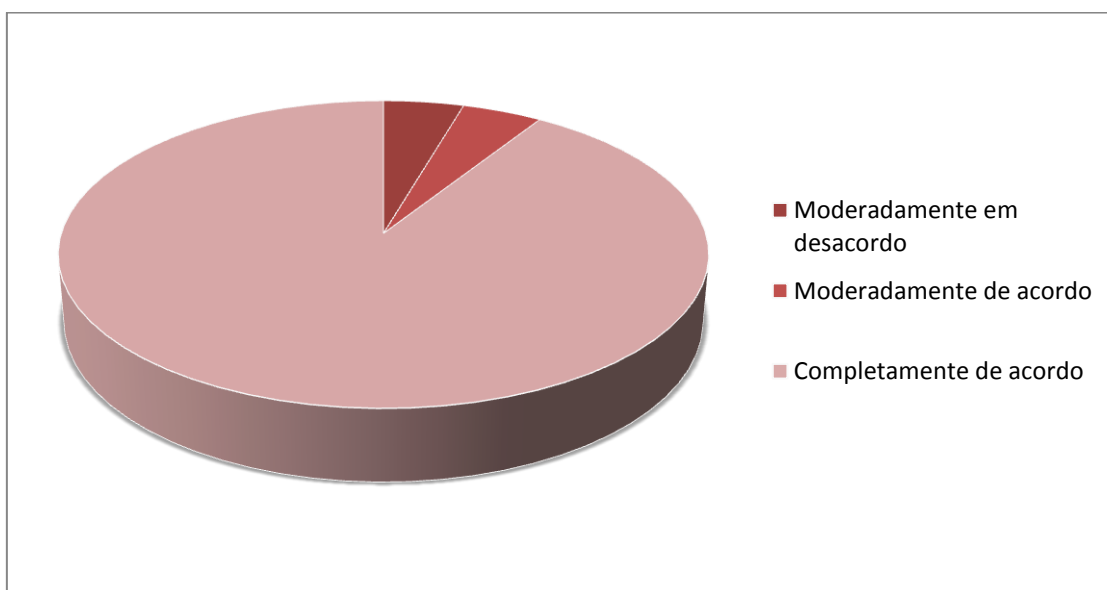
A opção completamente de acordo aparece em primeiro lugar com 12 preferências, correspondentes a 54,5%, vindo em segundo lugar a opção moderadamente de acordo com 5 preferências, correspondentes a 22,7%, em terceiro lugar a opção moderadamente de acordo com 3 preferências, correspondentes a 13,6% e por último a opção completamente em desacordo com 2 preferências, correspondentes a 9,1%. Neste item, a maioria considera que a Administração e Gestão Escolar é mais Eficaz Quando usa TIC.

Gráfico 68- O Líder de Uma Organização Educativa Deve Ter Domínio Das TIC



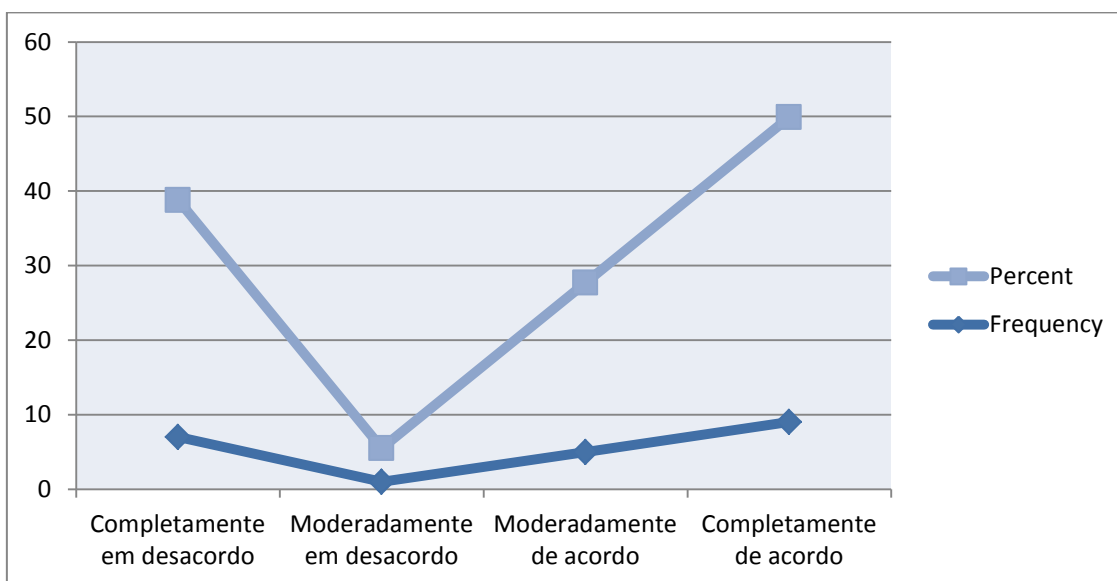
A opção completamente de acordo destaca-se com 15 escolhas, correspondentes a 68,2%, vindo a seguir a opção moderadamente de acordo com 3 escolhas correspondentes a 13,6%, em terceiro lugar as opções moderadamente em desacordo e completamente em desacordo. Ambas com 2 escolhas, correspondentes a 9,1%. Em conclusão notamos que a maior parte dos professores considera efectivamente que o líder de uma organização educativa deve ter domínio das TIC.

Gráfico 69- As TIC Facilitam a Acção De Ajuda e Controlo Por Parte Da Liderança



A maioria optou em completamente de acordo com 20 preferências, equivalentes a 90,9%, seguido das opções moderadamente de acordo e moderadamente em desacordo, ambas com 1 preferência cada, equivalente a 4,5%. Conclui-se que a grande maioria dos professores considera que de facto As TIC facilitam a acção de ajuda e controlo por Parte da Liderança.

Gráfico 70- O Director Faz Uso Regular Das TIC Nas Suas Actividades Diárias



A opção completamente de acordo é a primeira com 9 preferências, correspondentes a 40,9%, segue-se a opção completamente em desacordo com 7 preferências, correspondentes a 31,8%, vindo em terceiro lugar a opção moderadamente de acordo com 5 preferências, correspondentes a 22,7% e por último a opção moderadamente em desacordo com 1 preferência, correspondente a 4,5%. De forma conclusiva notamos que a maioria considera que o Director faz regular das TIC nas suas actividades diárias.

6.4.- Discussão dos Resultados

A discussão dos resultados é uma etapa crucial porque nela se procede ao ajuizamento dos dados previamente recolhidos e processados. Assim, o nosso propósito é “demonstrar as evidências a que se chegou através da pesquisa” (Marconi e Lakatos, 2014, p. 136). Sobre o que foi dito pelos professores procedemos a uma análise crítica com deduções e comentários que achamos correctos para valorizar a pesquisa feita. De acordo com Silva, Tafner, Fischer & Tafner (2010, p. 49), “é neste momento que o autor

pode argumentar sobre os resultados e inferir determinadas conclusões”. A nossa discussão tem um **caracter comparativo**, porque vamos proceder a discussão dos resultados de uma escola comparando-o sempre ao da outra. Para o efeito foram seleccionados 30 questões cujos resultados expomos pois a seguir. Pensamos que os itens seleccionados são os que mais facilmente permitem perceber o trabalho.

Na apreciação do item sobre “o director se agrada em organizar coisas novas” notamos que no MPB a maioria está completamente de acordo. Porém, na EPF a maioria está moderadamente de acordo. Apesar de que em ambos os casos a apreciação é favorável, no nosso entender, o ideal é que na EPF a maioria dos professores também estivesse completamente de acordo, porque ao estar moderadamente de acordo abre-se espaço para uma possível mudança de opinião. Por se tratar do director que é por assim dizer o líder da escola, os factos devem ser convincentes.

Em relação a questão “o director é capaz de programar actividades novas” se constata que para o MPB há uma concordância maioritária, o que demonstra que á uma busca permanente do seu director em relação a partilha e a actualização. Já os professores da EPF reprovam completamente o seu director. Por quê será? Não gosta de partilhar? Não é actualizado? Sofre de complexos de superioridade ou de inferioridade? É natural que o colectivo tenha no Director o líder por excelência, aquele que é provedor de “quase” tudo. Carapeto e Fonseca (2006, p. 87), afirmam que “os líderes e as organizações estão em constante mudança, devido aos contextos em que estão inseridos e, acima de tudo, à era da globalização e do conhecimento”. Seja qual for a razão, um director actual deve ser líder em todos os aspectos na sua convivência com o seu colectivo. Para o seu próprio bem, para o bem de todos e de todos os processos que decorrem na escola, o director da EPF deve mudar de actitude e buscar cultivar-se e partilhar

É esperado que um director, sendo o líder da escola, se sacrifique pela maioria. Afinal, ele não deve esperar ser servido mas servir. Em relação a pergunta “o director sacrifica-se pela maioria, vemos que no MPB a maioria vê de facto no director um individuo empenhado na causa da maioria. Pelo contrário na EPF há uma rejeição a postura de seu líder que a maioria dos professores considera que não se sacrifica por ninguém. Se o Director não se sacrifica pela maioria, quem o fará? Uma liderança egoísta não é salutar para uma escola de formação de professores. Segundo Chiavenato

(2003, p. 125), “o líder conduz e orienta o grupo e incentiva à participação democrática das pessoas.” No nosso entender, o director enquanto líder tem que pensar antes e sempre em relação ao colectivo e tomar a dianteira mas sempre em benefício primário dos liderados. Isto vai tornar a sua liderança mais afluente e será facilmente seguido pelos outros.

“O director nunca toma decisões que afectam a maioria de forma unilateral”: é uma questão crucial. No MPB o director é visto como um indivíduo que lidera sob consenso. Esta prática eleva o moral de todos e faz deles partícipes activos e sempre presente em todos os momentos da liderança do director. A mesma ideia é partilhada pelos professores da EPF que vêem no seu líder um parceiro. Em ambos os casos se constata da parte dos seus directores uma actitude de verdadeira liderança. Isto eleva a produtividade na escola.

Em relação ao item “o director se agrada em dirigir actividades de grupo” há uma clara ideia de que de facto assim o é, no MPB. Na EPF, considera-se de forma positiva a actuação do director neste aspecto, mas isto ocorre de forma moderada, ou seja, há espaço para alguma cautela nesta consideração. Que factos estarão na base desta moderação? Segundo Chiavenato (2003, p. 124) “é o líder que toma as decisões e dá ordens ao grupo. Determina as providências para a execução das tarefas”, e acrescenta ainda que o líder “define a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho”. Portanto, o Director é o pai da escola, é o companheiro de todos em todos os momentos. É preciso melhorar este nível de apreciação dos professores, pugnando por uma postura mais amigável, pois o director deve alegrar-se com o seu papel para poder emprestar todo o seu saber com dedicação. Estar em frente de pessoas implica estar animado para poder também animar os demais membros.

Sobre o assunto “o director dá sugestões aos seus companheiros de equipa”, consideramos ser pertinente numa verdadeira equipa, pois a partilha de ideias, a valorização dos outros, a ajuda e o controlo só são possíveis se o director fala para os demais membros de equipa. Em relação as duas escolas, constatamos que no MPB o director dá de facto sugestões aos membros da sua equipa. Porém, o mesmo não se verifica na EPF. A maioria diz-se estar moderadamente em desacordo. O director deve ser de diálogo, deve saber sugerir. Para tal deve ser um indivíduo atento aos outros para poder ter o que sugerir. Será que o director da EPF não observa os outros? Não

conversa? Os tempos actuais exigem nas lideranças pessoas abertas e de diálogo permanente comprometidas com uma causa comum. A capacidade de sugerir tem sido a solução de muitos problemas nas equipas e nas organizações.

“O director goza de popularidade entre o colectivo da escola”: Este item expressa bem o quanto o director deve ser um camarada no seio dos demais da escola. Para se ser popular significa que há uma postura aceitável com a qual todos se identificam. No MPB há uma aprovação do director com alguma reserva. Significa que a aprovação não é total, mas é parcial. Já na EPF apesar de coexistirem três resultados, sobressai uma reprovação total e categórica, o que nos remete a ideia de que o director tem poucos amigos, não é simpático para a maioria, poucos se revêem nele. Este facto não abona favoravelmente para o bem do director e da liderança que ele leva a cabo. A convivência harmoniosa e amigável deve sempre estar presente na relação professor-director da escola.

Relativamente a questão “o director é considerado um modelo pelos seus companheiros de equipa”, verificamos que no MPB há uma aprovação mas com moderação, o que nos leva a deduzir que em alguns aspectos cruciais, existem dúvidas ou receios. Na EPF a maioria diz que o director não é um modelo a seguir...que paradoxo! Se o director não serve de inspiração para a maioria, quem o será? Esta reprovação total, revela que o director tem, na visão da maioria uma postura inadequada. Segundo Chiavenato (2003, p. 116), “o comportamento dos grupos sociais é influenciado pelo estilo de supervisão e liderança. O supervisor ou líder eficaz é aquele que possui habilidades para influenciar os seus subordinados e desta forma atingir os objectivos da organização”. Por isso, consideramos ser muito preocupante esta avaliação porque o Director é quem lidera, está na linha da frente. Se não for um exemplo a seguir pelos professores e se os professores não se revêem nele, que papel estará a jogar no seio do colectivo? Embora não saibamos quais são as tais actitudes que levam a sua reprovação, pensamos que é urgente repensar no que se passa nesta escola em termos de exemplo do director e buscar uma postura que vá de encontro ao que a norma exige.

No que respeita ao assunto “o colectivo confia no director para dirimir seus problemas”, temos a salientar que o director é de facto, não o Juíz, mas o mediador de todos os conflitos potencial e efectivos. Deve mesmo merecer toda confiança do

colectivo por ser aquele que na sua posição de proximidade com todos está em melhores condições de ajudar a todos em simultâneo e de forma individualizada também. Neste domínio no MPB se encara com bastante moderação a posição do director quanto a este assunto. Em relação a EPF, há também igualmente bastante moderação na consideração que os professores têm sobre o director. Carapeto e Fonseca (2006, p. 88), argumentam que “o líder deve ostentar competências profissionais e virtudes humanas que o tornem capaz de coabitar com outras pessoas de forma humana” para que possa ajudar na busca de soluções valiosas e duradouras enquanto condutor de homens. Portanto, para ambas as escolas se exige da parte dos directores uma actitude mais proactiva e de consenso na resolução das diferentes questões inerentes a cada escola.

Sobre o aspecto “o colectivo confia no director como chefe nas actividades de grupo”, constatamos que no MPB a maioria está completamente de acordo. Este dado nos revela que tem havido sincronia entre director e professores. Esta deve ser a norma em qualquer escola. Contrariamente, na EPF, se constata que, a maioria dos professores não confia no director como chefe nas actividades de grupo. É uma situação bastante adversa uma vez que por inerência de funções o director está sempre a frente de todos independentemente de outras lideranças que possa haver no seio da própria equipa ou organização. De acordo com Fachada (2014, p. 22) “é preocupante quando alguém assume o papel de líder sem qualquer preparação” e acrescenta ainda que “as organizações têm a obrigação e a responsabilidade de dotar os seus líderes com todos os instrumentos que possam precisar para serem bem sucedidos nesta função tão importante e nobre”.

“Identifico-me com o modelo de administração e gestão desta escola”: No MPB constatou-se que a maioria identifica-se moderadamente, o que pressupõe haver algum cuidado da parte dos professores ao avaliarem os actos do director. A administração e gestão de uma escola é um processo vinculativo que envolve a todos independentemente da nossa vontade, razão pela qual o ideal é que todos devam se rever nela. Já na EPF a maioria, ainda que de forma moderada não se identifica com o modelo de administração e gestão vigente na escola. Numa circunstância como esta, pressupõe-se que a gestão da escola não esteja a ser bem conduzida. Bento (2008, p. 31) defende que “o director, na função de administrador, supervisiona o funcionamento geral da escola, mas terá um papel mais eficaz se actuar como líder, ou seja, focar-se na mudança intrínseca da organização escolar”. Impõe-se por isso neste caso, a liderança

preste maior atenção aos professores para que se identifiquem os reais motivos deste distanciamento. Quando os professores se identificam com os processos que decorrem na escola, todos saem a ganhar.

No que tange ao item “considero que o tipo de liderança implementado na escola é o mais adequado”, verificou-se que no MPB a maioria considera adequado, mas de forma moderada. No nosso entender não deixa de ser preocupante, porque para nós, revela que os professores mantêm uma certa cautela em relação ao tipo de liderança implementado. Em relação a EPF, há em simultâneo um conjunto de três opções, merecendo destaque no nosso entender a opção completamente em desacordo. Portanto, se verifica que a maioria dos professores vê como inadequada a liderança do director. A liderança do director, constitui uma acção de guiar a escola nos distintos aspectos que visam proporcionar uma convivência harmoniosa de formas a que todos contribuam no alcance dos resultados esperados. Segundo Carapeto e Fonseca (2006, p. 87) aos líderes compete “as grandes funções, que hoje em dia, são atribuídas ao líder são o planeamento do trabalho, a promoção da mudança, o controlo que assegure os padrões de qualidade”. Quando este acto é reprovado, revela que existem falhas graves nos actos do director ou que há desajustes entre o líder e a maioria dos liderados. Para o bem do processo de ensino, a liderança deve ser um acto de unidade, de participação e de identificação de todos.

Sobre o assunto “o director leva acabo uma gestão participativa”, salientamos que no MPB a maioria esta completamente de acordo, o que é muito positivo, já que porque a participação é a única via pela qual todos se tornam parte integrante de facto, do processo de liderança e logicamente de todos os resultados que advêm. Na EPF, verificamos que a maioria considera que a gestão vigente é completamente participativa. De uma forma geral consideramos um facto digno de realce porque a gestão participativa proporciona maior produtividade e também maior qualidade na produtividade, uma vez que o esforço de todos para o mesmo fim acaba por compensar o alcance de um objectivo no qual todos se revêm.

“A colaboração entre professores e direcção é um hábito nesta escola”: É extremamente gratificante que assim aconteça em qualquer escola. Observamos que no MPB a maioria encara com moderação este facto. O mesmo se verifica na EPF. É caso para concluir que precisa-se incrementar o espirito de camaradagem e de partilha entre

estes dois sectores nestas escolas. Professores e direcção são elementos de uma mesma realidade. Para que os professores tenham um desempenho muito satisfatório, é imprescindível que haja abertura por parte da direcção e vice-versa. Portanto, as duas escolas precisam melhorar um pouco mais neste domínio.

No que tange ao aspecto “a direcção da escola está sempre aberta a opiniões”, temos a salientar que no MPB a maioria mantém uma actitude de moderação em relação a este aspecto. Uma posição de moderação ainda que positiva, como é este caso, reserva-nos sempre alguma preocupação por significar que não se confia de todo no facto. Assim, a direcção da escola deve envidar esforços para melhorar este aspecto tão crucial. Em relação a EPF, vemos que a maioria está completamente de acordo. Neste caso, fica demonstrado que neste aspecto há um esforço da direcção em ouvir o colectivo e colher as diferentes opiniões, facilitando e melhorando o processo de liderança escolar. “A confiança promove o diálogo, a aprendizagem e a iniciativa” (Fachada, 2014, p. 38). Quando a escola está aberta todos participam e o ensino sai a ganhar.

No que respeita ao assunto “Nesta escola a informação flui livremente”, verifica-se que no MPB a maioria está completamente de acordo. Sendo a circulação da informação uma condição imprescindível para boa liderança e também para o bom desempenho de todos os professores consideramos que nesta escola não existem barreiras o que faz com que cada um esteja informado e também possa informar. Em relação a EPF a maioria diz que a informação não circula livremente. É uma constatação assinalável negativamente, pois sem informação não pode haver integração entre os sectores e as pessoas. De acordo com Sergiovanni (2004 b, p. 184) “os professores têm o direito de saber quais as intenções de um director e o porquê da proposta de certos objectivos e acções”. Sem informação não há partilha de ideias nem de conhecimento. Esta escola deve proceder a eliminação de todas as barreiras existentes que impedem que haja boa partilha da informação. Na actualidade a informação constitui um elemento que proporciona unidade e melhora muito o sentido de equipa. Portanto, para uma boa liderança, a informação deve fluir livremente para todos.

“Nesta escola se enfatiza a importância do sentido de missão colectiva”: tomamos nota que no MPB, a maioria concorda completamente, o que demonstra que a liderança percebe o quanto é importante ter todos juntos e congregados no mesmo espírito de vencer. Na EPF a maioria dos professores concorda com moderação. No

nosso entender esta opção de alguma maneira é incompleta e deixa bastantes reservas. No dizer de Fachada (2014, p. 33) “o líder tem como preocupação predominante, desenvolver, motivar e conseguir o empenho das pessoas comprometendo-as com a missão, a visão e os objectivos da organização”. Logo, a liderança de escola deve trabalhar arduamente para elevar este sentimento dos professores uma vez que o sentido de missão colectiva torna forte cada professor, fazendo com que no seu todo a equipa ou organização também se torne forte. A escola deve sem cessar trazer todos os professores a uma reflexão de união para alcançar os objectivos.

Relativamente ao tema “a escola se preocupa com as motivações pessoais e sociais”, temos a enfatizar que o ser humano independentemente do seu *status* vive sob motivações de vária ordem. A este respeito no MPB, notamos que a maioria está moderadamente de acordo, mantendo uma actitude de alguma dúvida. Acontecendo o mesmo na EPF. Isto denota que as escolas não têm atendido de forma satisfatória as principais preocupações da maioria. De acordo com Bilhim (2006), existe um forte desejo nas pessoas de se desempenharem para lá das suas capacidades quando as suas necessidades particulares são atendidas. Enquanto pessoas, os professores vivem de necessidade e preocupações, que afectam seu rendimento profissional. Uma atenção especial por parte da liderança das escolas a estes aspectos vai contribuir significativamente para elevação dos níveis motivação e consequentemente de rendimento dos professores. Portanto, as escolas devem ter sempre o cuidado de olhar para outros aspectos da vida dos professores para que este se sinta parte integrante da escola.

Em relação a questão “está escola é um espaço onde se exercitam os direitos consagrados na lei”, queremos salientar que no MPB constatamos que a maioria esta completamente de acordo. Porem, na EPF a maioria está de acordo moderadamente. O exercício dos direito constantes na lei é uma obrigação das escolas e das suas lideranças. Quando os professores têm liberdade para viver os seus direitos, a escola sai a ganhar e a liderança do director fica mais facilitada. Este é um aspecto a salientar nestas duas escolas embora na EPF a maioria considera com moderação a observância deste propósito. Quando na escola se cumpre a lei, também se passa a poder-se exigir melhor quer de uma ou de outra parte.

“Tenho inteira liberdade de expressar as minhas opiniões”: no que tange a este item, temos a dizer que no MPB, a maioria encara com moderação este aspecto acontecendo o mesmo na EPF. Fica demonstra que a liberdade de expressão nestas escolas é relativa. Este facto pode inibir a actitude de pensar, de opinar e de fazer dos professores. Fachada (2014, p. 48) afirma que “é natural que a equipa aborde temas da organização ou do trabalho de uma forma mais ligeira e com algum sentido mais crítico”. Pensamos ser necessário que todos tenham o livre arbítrio de pensar, falar e até fazer dentro dos limites da lei. Professores livres pensam melhor e logicamente também podem fazer melhor.

No que toca ao item “a inclusão de todos os agentes da educação, reflecte uma boa liderança”, constatamos que no MPB a maioria diz-se completamente de acordo. Quando há inclusão de todo, há mais força, há mais ideias, há mais soluções. Todos juntos fica mais fácil o entendimento e conseqüentemente o alcance de objectivos que satisfaçam a todos. Porem, na EPF, a maioria diz não haver inclusão de todos, o que logicamente, vai acarretar conseqüências negativas nos diferentes processos que decorrem nesta escola, afectando seriamente os professores, a liderança e a restante comunidade utente da escola. Segundo Fullan (2003), os líderes visionários se preocupam de forma ampla quer com a liderança no geral, na interacção com a comunidade, motivando e socializando com os demais agentes ao seu redor. Na actualidade, a inclusão é a chave para vencer muitas barreiras e alcáçar resultados sustentáveis nas escolas.

Abordando a questão “as sugestões educativas apresentadas pelos professores são tidas em conta pela direcção da escola”, temos a salientar que no MPB a maioria está moderadamente de acordo. O mesmo se passa com os professores da EPF. Notamos em ambos os casos uma concordância relativa. Deduzimos que não existe uma abertura como a maioria dos professores gostaria. A este respeito, Fachada (2014, p. 48) assevera que para as direcções das escolas “o seu papel é escutar o que os elementos da equipa verbalizam”. Em nosso entender, estas escolas devem por isso se esforçar por estarem mais abertas as sugestões dos professores para o bem do próprio processo de ensino e aprendizagem. Uma escola aberta a sugestões aprende, melhora e não repete os mesmos erros.

“Os membros da liderança são de fácil comunicação”: em relação a este ponto no MPB a maioria afirma que esta completamente de acordo, sucedendo-se o mesmo em relação a EPF. Este facto coincidente, sublinha que tem havido uma prática corrente de diálogo da parte dos membros da liderança. “o líder deve destacar-se da equipa pela forma como comunica e aborda os temas”(Fachada, 2014, p. 48). Quando assim acontece, a liderança fica mais fortalecida, os professores desempenham melhor as suas responsabilidades e todos ganham com este facto. A comunicação fácil elimina barreiras e torna mais perceptíveis os processos na escola, tornando-se fácil a compreensão mutua. Nos tempos modernos, os líderes devem pugnar por uma comunicação mais perceptível para todos.

Sobre o item “o líder de uma escola deve ser franco, aberto e comunicativo”, neste item, notamos que em ambas as escolas a maioria esta completamente de acordo. É uma facto assinalável tendo em conta que a comunicação é um factor de unidade nas organizações. Na opinião de fachada (2014, p. 38) “quando o líder é sincero e a equipa o considera como tal, ele é digno de confiança”. Assim, o líder da escola conquista a confiança da maioria, torna fácil o entrosamento entre os elementos da equipa e a sua acção de liderança torna-se mais eficiente de formas que todos passam a se sentir envolvidos no processo. Estas virtudes devem fazer parte do dia-a-dia de todas as forças vivas de uma escola para que o entendimento e a partilha fluam entre todos na escola.

“Nesta escola há uma rotina de trabalho em equipa”: Para que haja sucesso numa escola, é imprescindível que todos se sintam membros da equipa. Quer no MPB, assim como na EPF verifica-se que maioritariamente os professores estão moderadamente de acordo. Os resultados obtidos nestas escolas sugerem que ainda é preciso cultivar nos professores a importância de serem uma verdadeira equipa. De acordo com Fachada (2014, p. 34) o bom desempenho de todos “tem por base a colaboração e a sinergia da equipa”. Se consideramos que uma escola deve necessariamente constituir uma equipa concluiremos que é imperioso elevar este sentimento no seio dos professores de forma a se alcançarem resultados mais elevados. Os professores têm que se sentir envolvidos e compenetrados uns nos outros porque só uma equipa bem entrosada pode superar a si mesma e vencer desafios.

No que diz respeito a pergunta “a administração e gestão escolar é mais eficaz quando a direcção faz uso das TIC”, verificamos que tanto no MPB como na EPF a

maioria está completamente de acordo. De facto as TIC constituem uma vantagem enorme facilitando processos, reduzindo tempo, encurtando distancias, em suma, constituem um aliado poderoso a disposição das direcções das escolas. Encorajamos a modernização das escolas colocando esta importante ferramenta a disposição de todos os agentes escolares. Nestas duas escolas as TIC estão presentes no dia-a-dia dos importantes processos administrativos em curso nas mesmas.

Em relação ao item “o líder de uma organização educativa deve ter domínio das TIC”, constatamos que em ambas as escolas MPB e EPF, a maioria dos professores está ciente desta necessidade e realçam a sua preponderância na vida do líder de uma escola ou outro tipo de organização educativa. As TIC devem ser vistos como uma ferramenta moderna imprescindível nos tempos actuais. Qualquer líder que se considere como tal, de estar preparado nesta área e responder aos desafios dos novos tempos recorrendo a todas as facilidades que estas colocar a seu dispor.

“As TIC facilitam a acção de ajuda e controlo por parte da liderança”: Nas duas escolas MPB e EPF, a maioria está completamente de acordo. No âmbito do processo de ajuda e controlo as TIC constituem um forte aliado por causa das imensas facilidades que estas proporcionam quer no registo de dados, no armazenamento dos mesmos, na partilha de variadas informações, na organização de processos variados entre outras acções. Portanto, hoje em dia, não se pode conceber uma liderança escolar que não faça uso de TIC.

Sobre a questão “o director da escola faz uso regular das TIC nas suas actividades diárias”. Hoje, em pleno século XXI, não é concebível que o director enquanto líder da escola não perceba nem faça uso das TIC. Verificamos que nas duas escolas em estudo MPB e EPF, a maioria dos professores está completamente de acordo confirmando que o seu director usa TIC no seu dia-a-dia como parte do seu desempenho normal. As TIC trazem enormes vantagens e torna as tarefas de gestão ou de liderança mais simplificadas. Nestas duas escolas os directores perceberam estas vantagens e buscam caminhar rumo ao progresso recorrendo ao seu auxílio.

“A motivação e satisfação dos professores dependem muito do tipo de liderança”: é a mais pura verdade. Constatamos que no MPB e na EPF a maioria dos professores está completamente de acordo, evidenciando que a motivação e satisfação dos professores deve ser bem encarada e cuidada pela liderança da escola pois depende

muito do seu proceder. Fachada (2014, p. 35) afirma que uma boa “liderança cria significados, o que significa estabelecer vínculos emocionais memoráveis que dão sentido ao que se faz”. Desta forma, as pessoas sentem-se motivadas para trabalhar”. Por isso, os líderes devem ser bons observadores para poderem perceber até que ponto têm motivado e satisfeito o seu professorado ou o contrário. O tipo de liderança determina o sucesso ou insucesso dos professores e da própria liderança.

Notamos que alguns itens com alguma relação entre si em termos de conteúdo e significado. Contudo, os professores se referiram a eles, de forma bem diferenciada e contraditória. De acordo com Afonso (2005, p. 14), os estudos muitas vezes “pressupõe elementos subjectivos”, mas ainda assim, devem ser apresentados por expressarem exactamente a opinião dos inquiridos. Não devemos alterar os dados. Eles devem ser apresentados tal qual foram expressos.

Em relação a possíveis dados numéricos incongruentes, Marconi e Lakatos (2014, p. 115), dizem que “a enumeração das discrepâncias são de grande importância”, porque trazem a verdade sobre como os professores ajuízam a questão. Por esta razão expomos aqui tal os resultados tal qual eles são expressos pelos professores, sem alteração alguma.

Pashiardis (2014), afirma que a ocorrência de resultados contraditórios em questões semelhantes ou complementares como as que acabamos de verificar, depende muito da maneira como cada um dos inquiridos concebe o conjunto de elementos estudados e as outras realidades ligadas a liderança. Além disso, como não há um formato padrão para o estudo das ocorrências organizacionais e também as diferenças metodológicas afectam os resultados das investigações e as comparações que podem ser estabelecidas.

Os aspectos contraditórios constatados levam a nos interrogarmos se eventualmente os professores terão mesmo percebido correctamente algumas das perguntas cujas respostas contrastam umas com as outras. Segundo Marconi e Lakatos (2014, p. 136), “todos os dados pertinentes e significativos devem ser apresentados, e se algum resultado for inconclusivo tem de ser apontado”. Contudo, este é o raciocínio feito pelos professores cujos resultados contrastantes e em alguns casos inconclusivos, aqui expusemos.

Fazendo uma apreciação geral de todos os resultados analisados e expressos pelos resultados dos gráficos, se constata que em relação a EPF há uma reprovação em 9 dos 30 itens estudados em relação à administração e gestão assim como à liderança do Director nesta escola. Segundo Everaldo et al (2010, p. 48), “o autor deve se preocupar em apresentar os resultados de forma clara, lógica e objectiva sejam eles positivos ou negativos”. Pensamos que pelo facto de tratar-se de uma escola para formação de professores estes resultados negativos devem merecer a atenção de todos e principalmente das instituições superiores, nomeadamente o Ministerio da Educação.

Finalmente, consideramos ser necessário haver reformas nas atitudes, nas práticas e nos procedimentos que têm sido levados a cabo naquelas escolas em termos de liderança do director. Tendo em conta todo um conjunto de tarefas que englobam as responsabilidades do líder, Carapeto e Fonseca (2006, p. 88), argumentam que “o líder deve ostentar competências profissionais e virtudes humanas que o tornem capaz de coabitar com outras pessoas de forma humana”. A liderança deve ser levada a cabo com o envolvimento de todos, diálogo e comunicação fluente, atendimento e valorização dos aspectos colectivos e individuais dos professores. Direcção e professores devem constituir uma equipa única sob liderança do Director com vista a alcançarem resultados sustentáveis nos quais todos se revêem e beneficiem toda a sociedade.

6.5-Análise dos resultados das entrevistas dirigidas aos membros das direcções das duas escolas de formação de professores de Benguela: Categorização das Entrevistas

Bogdan & Biklen (2010, p. 78) consideram que “uma entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo.” No item que se segue, pretendemos buscar uma compreensão mais precisa sobre as ideias de cada membro de direcção entrevistado, na tentativa de saber o que foi pensado e dito pelos nossos entrevistados. Referindo-se a entrevista Anderson & Kanuka (2003) interpretam-na como um método único com características próprias de recolha de dados a partir de várias pessoas com vista a buscar um denominador comum ou mesmo evidenciar disparidades, visado o esclarecimento das questões colocadas. Assim, procedemos aqui a categorização das quatro entrevistas feitas a dois membros de

direcção da Escola de Professores do Futuro e a outros dois do Magistério Primário de Benguela totalizando 4.

Tabela 20: Categorização 1

METACATEGRIA: Caracterizar a liderança do Director da escola				
CATEGORIA	ENTREVISTA			
	Escola de Professores do Futuro		Magistério Primário de Benguela	
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
1. Para si, quais são as características de um bom líder de uma organização educativa?	Eu acho que um bom líder de uma instituição educativa deve a princípio ser um individuo com competência, que saiba ouvir, que não toma decisões de forma precipitada.	Para mim as características de um bom líder de uma organização, são: ser coerente, persistente, comunicativo e simples.	As características de um bom líder como, são: ser comunicativo, competente, íntegro e coerente. Estas qualidades devem nortear um bom líder.	Um bom líder e as suas características denotam-se na sua forma de agir, falar responder ou mesmo lidar com os liderados.
2. O que entende por equipa de trabalho?	Penso que uma equipa de trabalho é um grupo que se propõe a realizar uma determinada actividade com harmonia para um objectivo.	Equipa de trabalho é um colectivo que age sob o mesmo ideal para um fim comum.	Eu acho que uma equipa de trabalho é um conjunto de indivíduos que labutam com um só objectivo.	Para mim, uma equipa de trabalho é aquela onde há harmonia, distribuição de tarefas e cooperação entre as pessoas.

Fazendo uma análise de tudo quanto foi respondido pelos professores, notamos uma sincronia no substrato de cada uma das respostas. Nas respostas da categoria 1 todos os entrevistados de uma forma geral são unânimes em apontar como características principais de um bom líder “ser comunicativo, coerente e firme”. Em relação a categoria 2 de uma forma geral todos salientam que uma equipa “é um grupo de pessoas que trabalha harmoniosamente para alcançar um fim comum”.

Tabela 21: Categorização 2

METACATEGRIA: Ponto de vista da direcção da escola sobre a liderança levada a cabo				
CATEGORIA	ENTREVISTA			
	Escola de Professores do Futuro		Magistério Primário de Benguela	
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
1. Dê a sua opinião, sobre a liderança do director desta Escola de Formação de Professores?	Acho que a Escola de Formação de Professores de Benguela esta sendo gerida de forma competente	É uma liderança comprometida com o bem colectivo, todos trabalham de forma coordenada e tudo corre bem.	Apesar de algumas melhorias nos últimos tempos há uma certa discordância. Algumas vezes não há harmonia entre os próprios membros da direcção.	Quanto a liderança não tenho muitas razões de queixa. Acho que se esta a fazer um bom trabalho.
2. Qual o estilo de liderança vigente nesta escola de formação de professores?	É o estilo democrático.	Penso que ser o estilo democrático.	Embora numa liderança as vezes há um pouco de cada estilo, o democrático apresenta-se como o que se pratica aqui.	Sem dúvidas é o estilo democrático participativo.

Comentando a tabela 21, verificamos que em relação a categoria 1, todos afirmaram que a liderança do director corre com efectividade. Apenas o entrevistado 3 que pertence ao MPB demonstrou que nem tudo vai bem, porque nos últimos tempos tem havido alguma discordância e falta de harmonia. Pensamos que apesar do reparo feito, ainda assim na sua generalidade há uma tendência em se considerar como efectiva e aceitável, uma vez que opiniões contrárias são normais se tratando de pessoas diferentes e com visões diferentes. O necessário nestes casos é buscar sempre superar positivamente estas diferenças para o bem da própria liderança. Em relação a categoria 2, todos formam unânime em apontar que o estilo democrático e participativo é o que se pratica na escola. Esta é uma constatação animadora.

Tabela 22: Categorização 3

METACATEGRIA: Saber a opinião dos membros da direcção sobre o modelo de Administração e gestão Escolar vigente na escola				
CATEGORIA	ENTREVISTA			
	Escola de Professores do Futuro		Magistério Primário de Benguela	
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
1. Qual é o modelo de administração e gestão escolar que julgas ser mais adequado para esta escola?	Eu acho que o modelo democrático, é o que mais se adequa para os novos tempos.	O melhor para mim, é o democrático que também é participativo, onde todos participam com opiniões valiosas	É sem dúvidas o democrático e participativo.	Acredito que para mim o modelo mais adequado é a liderança democrática.

Esta tabela tem apenas uma categoria a qual foi respondida de forma unânime, tendo todos os entrevistados considerado a administração democrática e participativa como sendo a mais adequada para estas escolas. De facto, independentemente da necessidade que há de algumas vezes intercalar outras formas de administração a administração aberta e participativa é a melhor.

Tabela 23: Categorização 4

METACATEGRIA: Entendimento dos membros da direcção sobre a relação entre gestão e liderança				
CATEGORIA	ENTREVISTA			
	Escola de Professores do Futuro		Magistério Primário de Benguela	
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
1. Considera que uma boa gestão corresponde a um bom nível de liderança?	Sim, um aboa gestão é fundamento para uma liderança exemplar.	Sim, de facto é.	Sim, porque não é possível liderar bem enquanto se gere mal e vice-versa.	Sim. Uma boa gestão facilita uma liderança exemplar.
2. Que tipo de relação existe entre gestão e liderança?	A relação que existe é que cada uma pode servir de suporte para a outra.	Acho que cada uma completa a outra.	Gestão e liderança embora diferentes podem concorrer todas para o alcance dos mesmos objectivos.	Considero que as duas buscam o mesmo ideal dentro de qualquer instituição.

Na apreciação desta tabela, constatamos que em relação a categoria 1, todos sem excepção disseram que sim, de facto uma boa gestão pressupõe uma a liderança de

nível elevado. Consideramos que na complementariedade que pode existir entre ambas é necessário que todas apresentem um nível elevado de execução para que se possam corresponder e completar efectivamente. Sobre a categoria 2, todos demonstraram entender que são complementares e que em última análise ambas concorrem para o alcance de objectivo.

Tabela 24: Categorização 5

METACATEGRIA: Saber o grau de satisfação laboral dos membros da direcção da escola				
CATEGORIA	ENTREVISTA			
	Escola de Professores do Futuro		Magistério Primário de Benguela	
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
1. Pode nos dizer qual é o seu grau de satisfação enquanto quadro desta escola?	Como quadro desta instituição, sinto-me satisfeito e não tenho razões de queixa nem com a gestão, nem entre colegas.	Sinto-me bem realizado, na medida em que estou formando docentes e através desse trabalho naturalmente vem a satisfação da minha família.	O meu grau de satisfação se calhar podia dizer que está a 50%, isto porque há que se fazer muito para que se melhore algumas falhas e faltas. Por exemplo: as turmas por excesso, algumas incompreensões entre colegas, mas isto é um processo. Acredito que em breve ultrapassar-se-á este dilema.	Se tivesse de avaliar numa escala de 1 a 5, diria 3, não obstante haver ainda muitos problemas, podemos verificar algumas políticas a serem implementadas com êxito, então eu dou um suficiente.

A tabela em análise, com uma categoria apenas aborda o grau de satisfação dos membros da liderança da escola. É de salientar que os quatro entrevistados manifestaram-se satisfeitos enquanto quadros destas escolas. Logicamente que uns mais satisfeitos do que os outros, mas o facto é que todos se consideram satisfeitos. Podemos salientar que esta constatação é muito importante porque o grau de satisfação dos membros da direcção da escola é fundamental para o bom desempenho das suas responsabilidades e para a maneira como se vão relacionar com os professores e demais utentes da escola.

6.6.- Triangulação dos resultados obtidos por questionário a professores e entrevista a membros das direcções das escolas de formação de professores em Benguela.

De acordo com Duarte (2009, p. 10) “o termo triangulação começa a ser construído na área da Psicologia por Campbell e Fiske (1959)”. Estes dois estudiosos “se propuseram a completar ou testar empiricamente os resultados obtidos utilizando diferentes técnicas quantitativas”. A mesma autora afirma ainda que outros pesquisadores prosseguiram no mesmo ponto de vista de Campbell e Fiske tendo generalizado o seu uso ao considerarem que a “obtenção de dados de diferentes fontes e a sua análise, recorrendo a estratégias distintas, melhoraria a validade dos resultados” (Duarte, 2009, p. 21). Nesta etapa do nosso trabalho procedemos ao cruzamento dos dados obtidos na aplicação dos questionários a professores e entrevista á membros da direcção das duas escolas com a finalidade de buscar pontos de semelhança e de desigualdade nas várias dimensões analisadas. O que se pretende é na verdade tornar efectivamente válidos os resultados encontrados. Assim, vamos proceder a análise dos conteúdos obtidos que segundo Bardin (2009, p. 44) faz-se usando “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou recepção destas mensagens”. A baixo expomos o processo de triangulação efectuado e os factos resultantes:

Tabela 25: Triangulação dos resultados dos questionários e das entrevistas

Unidades de Análises	Questionário	Entrevista	Comentário
Caracterização da liderança vigente na escola	No que tange a esta dimensão, notamos uma diferença entre ambas porque no todo a maioria é unânime em caracterizar de forma positiva a liderança vigente na escola. MPB. Porém na EPF a maioria caracteriza negativamente a liderança vigente	Neste aspecto todos os entrevistados afirmaram de forma categórica que a liderança da escola é democrática e participativa.	Quanto a esta dimensão temos a salientar que existe alguma divergência entre o dito pelos professores e o dito pelos membros das direcções. Enquanto todos os membros das direcções consideram de democrática e participativa a sua liderança, muitos

	na sua escola.		professores, sobretudo os da EPF consideram que a liderança vigente em suas escola não é democrática nem participativa.
Trabalho de equipa	A maioria dos professores demonstrou possuir um entendimento sobre o trabalho de equipa e sua importância. Contudo, no MPB os professores afirmaram que o trabalho de equipa é uma realidade na sua instituição. Contudo, na EPF muitos professores manifestaram que o sentimento de equipa no seu seio não é um facto consumado.	Nesta dimensão todos foram unânimes em demonstrar que percebem o que é trabalho de equipa e ainda que de forma implícita, demonstraram que tal prática faz parte do seu dia-a-dia.	Apesar de haver muita convergência entre o que foi dito por professores e membros das direcções no geral, temos que salientar que na EPF há algum sentimento de falta de sentimento de equipa
Tipo de liderança mais apropriado para esta escola	Todos os professores inquiridos consideram que o modelo mais adequado é o democrático e participativo.	Os membros das duas direcções consideram que o modelo democrático e participativo é o que mais se adequa para estas escolas.	Nesta dimensão há perfeita sincronia entre os pontos de vista dos professores e das lideranças.
Relação entre gestão e liderança	De uma forma geral, foi possível detectar que a maioria dos inquiridos percebe e considerar que embora diferentes há relação entre os dois conceitos e podem se complementar mutuamente.	Nesta dimensão, os membros das direcções demonstraram que no seu entendimento há uma relação de complementariedade entre ambas.	Verifica-se convergências entre os pontos de vista entre as duas partes. Ambas acham haver complementariedade entre estes dois conceitos.
Grau de satisfação enquanto professor desta escola	Embora nas suas escolhas se pode perceber que todos	Os membros das direcções das escolas demonstraram um	Assim, nesta dimensão verifica-se um convergência

	têm um perfeito entendimento sobre a matéria em análise, a maioria dos inquiridos na EPF não está satisfeita enquanto quadros da referida escola. É de notar que no MPB a maioria está satisfeita enquanto funcionário desta escola.	elevado grau de entendimento sobre esta matéria e de uma forma geral sentem-se todos satisfeitos, embora alguns um pouco mais dos que os outros.	parcial, porquanto na EPF a maioria dos professores não estão satisfeitos enquanto quadros da referida escola.
--	--	--	--

Em conclusão, destacamos o facto que existires muitos pontos de convergência, mas também vários pontos de divergência, o que no nosso entender, evidência que os professores e as direcções das escolas visadas não comungam os mesmos pontos de vista sobre questões muito pertinentes na vida de qualquer escola. Neste caso, socorremo-nos uma vez mais de Marconi e Lakatos (2014, p. 115), que afirmam que “as enumerações das discrepâncias são de grande importância”, porque trazem a verdade sobre como os professores ajuízam a questão. Se tratando de escolas que têm por tarefa e objectivo a formação de professores de qualidade para poderem servir com a maior perfeição possível a sociedade, é mister que os pontos de estrangulamento que ainda se verificam em muitos aspectos das referidas escolas, sobretudo na EPF, sejam atendidos e melhorados, porque a educação e a humanidade no seu todo sairão a ganhar.

CONCLUSÕES

Terminadas que foram as etapas de consultas bibliográfica, da busca de dados no terreno, seu processamento, discussão e a consequente triangulação, eis-nos agora aqui para apresentar o nosso juízo de valor, portanto, as conclusões a que chegamos sobre as principais inquietações levantadas inicialmente e que no fundo foram a razão de todo este trabalho de pesquisa. Embora no nosso entender represente muitas vantagens, tem havido bastante discussão da parte de muitos eruditos em relação a perspectiva da combinação de métodos quantitativos e qualitativos numa pesquisa. Assim, para suportar o nosso argumento, socorremo-nos de Duarte (2009, p. 15) que ressalta que a investigação quantitativa tem a capacidade de ser “facilitadora da qualitativa ou ainda ambas assumirem a mesma importância”. Portanto, pode-se combinar os dois métodos

sob perspectivas diferentes numa mesma pesquisa com vista se conseguir percorrer os caminhos mais adequados e conseguir trazer no final de tudo, resultados fiáveis e que expressem a realidade dos factos. Olhando para o universo de questões contidas nos questionários e nas entrevistas como vias para responder aos objectivos deste estudo, chegamos as seguintes conclusões:

O nosso estudo foi desenvolvido numa perspectiva descritiva e exploratória, com um sentido comparativo, tendo sido possível desenvolvê-lo como pretendíamos independentemente dos desafios e limitações encontradas. Chegamos ao fim como foi nosso desejo inicial o que nos permite dizer que nestes termos, alcançamos os nossos objectivos pessoais de investigação, reconhecendo que apesar de tudo, este não é um estudo acabado.

Consideramos que a liderança de qualquer equipa ou organização educativa, é um processo que envolve um conjunto vasto de factores: humanos, corporativos, sociais, económicos e inclusive naturais com vista a alcançar resultados sustentáveis. Logo, precisa ser encarado com a devida responsabilidade e permitir que envolva a todas as forças vivas da instituição.

Um líder de escola é um espelho, um guia, uma referência obrigatória para os estudantes, para os professores e inclusive para a comunidade em geral. Deve por isso, pugnar todos os seus actos dentro de um espirito de humildade, honestidade, competência, compromisso, humanização e todas as demais qualidades e virtudes que o tornem de facto alguém que deve ser seguido.

Tomamos boa nota que as escolas de formação de professores em Benguela, detêm um lugar privilegiado no campo da formação de quadros por serem as escolas que mais quadros colocam anualmente a disposição do mercado de trabalho, conseqüentemente, são das escolas mais concorridas do município, o que deve exigir dos seus responsáveis um cuidado especial no sentido de uma liderança mais efectiva e construtiva nos vários domínios que as conformam.

Olhando para o contexto geral destas duas escolas, nomeadamente Magistério Primário de Benguela e Escola de Professores do Futuro, concluimos que de uma forma geral estas escolas diferem-se bastante não só tendo em conta a realidade em que cada uma se insere, mas principalmente pela abordagem que cada uma delas tem perante o

processo de ensino e aprendizagem e conseqüentemente os resultados que cada uma produz.

De uma forma geral concluímos que ambas as escolas detêm um leque de quadros bem formados, capazes de abordarem os conteúdos e as metodologias com propriedade, permitindo aos alunos a exercitação mental que se requer na busca e na consolidação dos saberes.

Quanto a caracterização da actuação dos directores, notamos que ela diverge na medida em que no Magistério Primário de Benguela há um posicionamento geralmente mais clarão, de maior aproximação, de maior interacção e de maior partilha da parte do director desta escola, o que grangeia potencialmente mais simpatia e reconhecimento, ao contrario do director da Escola de Professor do Futuro. Conclui-se portanto que por isso que nesta ultima escola, o director deve rever o seu posicionamento nos mais variados domínios da gestão e da liderança para mudar o quadro actual.

Notamos que os membros da direcção das duas escolas têm um posicionamento equipara do em relação a maneira como encaram o processo de liderança vigente nas suas escolas. Todos consideram que a liderança da qual fazem parte é boa, caracterizando-se como democrática e participativa. Mas esta escolha dos membros das direcções das escolas contrasta em muitos casos como o posicionamento de muitos professores, principalmente os da Escola de Professores do Futuro.

Os quadros directivos das duas escolas têm perfeita noção da diferença entre gestão e liderança, mas entendem que estes dois elementos podem complementar-se mutuamente trazendo para as escolas uma acção de governança mais efectiva e concreta.

Os professores das duas escolas demonstraram que conhecem pelo menos, o suficiente sobre os seus directores de formas que no Magistério Primário de Benguela, denota-se que na sua generalidade eles têm uma classificação positiva do seu director embora algumas vezes com menos consideração. No entanto de uma forma geral esta consideração é maioritariamente agradável. No entanto, em relação a Escola de Professores do Futuro embora haja muitos aspectos positivos ressaltam alguns aspectos de classificação negativa. Concluímos que necessariamente impõe-se que os líderes prestem maior atenção na maneira como levam a cabo o processo de liderança e

busquem ser fieis ao que as normas de liderança recomendam, para boa satisfação dos membros das suas organizações e também para que se viva nas escola um clima organizacional mais correspondente ao de uma organização educativa.

Pela realidade constatada e pelo que foi reiteradas vezes ditos por muitos professores consideramos que no Magistério Primário de Benguela ainda que, com algumas oscilações reina uma liderança democrática e participativa. Recomendamos pois, que haja um esforço bem direccionado na sua consolidação já que está em conformidade com os princípios de liderança e se corrija o que eventualmente ainda constitui um desafio para a escola. Por outro lado conseguimos perceber que, na Escola de Professores de Benguela reina uma liderança de tipo autocrática. Por não ser um estilo construtivo nem sociável, recomendamos pois que se busquem exemplos de outras escolas onde a liderança flui democraticamente e traz frutos sustentáveis.

Sem margem para dúvida quer os inquiridos quanto os entrevistados, todos foram unânime em apontar o estilo democrático e participativo como sendo aquele que produz os efeitos requeridos e faz das escolas verdadeiros locais de socialização, valorização, respeito e cumprimento de missão com responsabilidade e sentido de pertença.

As escolas de formação de professores se têm esforçado por apresentar ao mercado de trabalho quadros qualificados sob todos os aspectos: Humano, social, profissional, académico e noutros domínios. No entanto, todo esforço é pouco se, se quer que os quadros formados nestas escolas sejam equiparados aos formados em outras paragens do mundo.

As TIC constituem um forte aliado do processo de liderança do director nestas escolas. A sua utilização deve ter uma abordagem facilitadora, integradora e também modernizadora. Queremos também valorizar o incentivo que se dá aos professores e alunos para a utilização cada vez mais ampla das TIC.

A motivação e satisfação dos membros das equipas e das organizações é um dos elementos de referência na lida entre líderes e liderados. Deve por isso merecer um cuidado muito especial por ser um factor determinante na manutenção dos professores, das escolas e das suas lideranças.

As lideranças destas escolas devem ter a preocupação de colocar ao dispor da sociedade um leque de indivíduos formados integralmente, de formas a que estes professores formados possam desempenhar cabalmente todas as responsabilidades que lhes são atribuídas, revelando-se como mais-valias indispensáveis ao desenvolvimento e a humanização do mundo.

O processo de reforma educativa em Angola, trouxe consigo alguns desafios para as escolas de formação de professores em Benguela que têm a ver com as novas abordagens pedagógicas o que naturalmente acarreta também desafios no domínio da liderança. Devem ser esforços coordenados no sentido de conforma de facto, as lideranças actuais e o processo de reforma ainda em curso em Angola, para bom sucesso da reforma em si e do processo de liderança decorrente.

De uma forma geral o Magistério Primário de Benguela, apresenta-se como uma escola mais equilibra nas suas múltiplas estudadas. É uma escola onde se constata mais harmonia entre escola e professores, enquanto na Escola de Professores do Futuro, notam-se muito mais desequilíbrios e falta de harmonia entre escola e professores em aspectos tidos como cruciais para toda e qualquer escola. O que não augura uma boa prossecução das responsabilidades que a escola tem para com a humanidade.

Concluimos que a questão “liderança” constitui ainda um desafio em muitas instituições educativas angolanas, por razões políticas, por razões históricas, arrogância ou por mera ignorância. Um esforço último deve ser feito por todos os intervenientes do sistema de ensino angolano para mudança de mentalidades e adopção dos princípios mais elementares para uma boa governação, boa liderança que como todos nós devemos saber é a liderança democrática e participativa.

Sugestões

Para que a liderança flua e os professores cumpram com o seu insubstituível papel nestas escola sugerimos que:

Haja mais intercâmbio entre as lideranças das escolas de professores em Benguela e por Angola toda, de forma a aproximar as escolas e liderança e permitir que elas tenham um desenvolvimento harmonioso e equilibrado entre si.

Que haja maior rigorosidade no acesso a formação para professor nestas escolas para garantir que se formem aqueles que realmente têm vocação para o professorado e evitar que seja somente mais uma alternativa de formação.

A questão da liderança deve ser encarada com toda a responsabilidade de forma que esta constitua a única forma de dirigir uma escola desta natureza, evitando lideranças inadequadas e nada proveitosas para a formação de professores.

Que no acto de escolha de pessoas para liderar estas escolas, seja levado em consideração somente a competência de liderança e por de lado as escolhas políticas ou preconceituosas que em nada contribuem para uma liderança verdadeira e equilibrada.

Que haja mais uniformização pedagógica e de liderança entre todas as escolas de formação de professores em Benguela.

Futuras Linhas de Investigação

Dar seguimento sobre estudos desta natureza em outros seguimentos de escolas além das escolas de formação de professores.

Empenhar-se mais no estudo das questões “liderança, administração e gestão, participação, informação e comunicação de forma a podermos contribuir de forma mais significativa na instituição onde trabalhamos e no país em geral.

Estudar a participação dos alunos na liderança das escolas onde estudam.

Contributo efectivo dos pais e encarregados de educação na liderança das escolas onde seus filhos estudam.

Limitações

É sempre difícil realizar pesquisa em Angola devido a relutância das pessoas ou das instituições em consentir o contacto com o investigador para fornecimento de dados pessoais, das instituições ou até mesmo para uma simples conversa informal. A literatura aparece com dificuldade e nem sempre é actualizada. Não é fácil contactar com um tradutor de inglês ou espanhol. Problemas de fornecimento de energia eléctrica e internet. Outras dificuldades decorrentes da actual crise económico-financeira que se vive em Angola associada a alta taxa de inflação reinante em Angola. Fraco nível de

conhecimentos no fórum metodológico, facto que ainda é comum em Angola, constituindo um grande entrave para qualquer pessoa que se dedique a investigação para a divulgação de obras científicas. Apesar de tudo, nos sentimos gratificados por ter sido possível concretizar este estrudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFONSO, P. L. (2009). *Liderança: Elementos-chave do processo*. Lisboa: Escolar Editora.
- ALVAREZ, A. M. O. SCHREINER, T. & CUNHA, C. J. C. A. (2015). *Aprendizagem e Liderança em Times*. Florianópolis: EGC-UFSC
- ANDERSON, T. KANUKA, H. (2003). *E-Research, Methods, Strategies and Issues*. USA:
- ANDERSON, T. & KANUKA, H. (2003). *E-Research: Methods, Strategies and Issues*. Boston: Person Education.
- BARDIN, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- BASS, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- BASS, B. & AVOLIO, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. (2^a ed.). Nova Iorque: Mind Garden.
- BAZERMAN, M.H. (2004). *Processo Decisório: para cursos de Administração, Economia e MBAs*. Rio de Janeiro. Elsevier Editora.
- BELL, J. (1997). *Como realizar um projecto de investigação educativa. Um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. (1.^a ed.). Lisboa: Gradiva.
- BELL, J. (2003). *Como realizar um projecto de investigação educativa. Um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. (2.^a ed.). Lisboa: Gradiva.
- BELL, J. (2004). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Gradiva.
- BENNIS, W. e NANUS, B. (2003). *Leaders: The Strategy for Taking Charge*. New York: Harper Business.
- BENTO, A. V. (2007). *Desafios à liderança em contextos de mudança*. Madeira. CIE
- BILHIM, J. A. F. (2006). *Teoria Organizacional-Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- BOGDAN, R. & BIHLEN, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- BOGDAN, R. e BIKLEN, S. (2010). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.

- BOLÍVAR, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid: La Muralla.
- BOLÍVAR, A. (2003). *Como melhorar as escolas: estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas*. Porto: ASA.
- BRITO, C. (1991). *Gestão escolar participada: Na escola todos somos gestores*. Lisboa: Textos Editores.
- BRYMAN, A. (1996). *Charisma & leadership in organizations*. London: Sage
- CARDIM, J. C. (1989). *Técnicas e Comportamentos de Chefia*. Mafra: Elogiara.
- CARPETO, C. & FONSECA, F. (2006). *Administração pública-Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- CASCÃO, F. e NEVES, A. (2001). *Liderança e animação de equipas*. (2ª ed.). Porto: Edições IPAM.
- CAVALCANTI, V. L. CARPILOVSKY, M. LUND, M. e Lago, R. A. (2005). *Liderança e motivação. Série Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- CHIAVENATO, I. (1982). *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- CHIAVENATO, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. (7ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- CHIAVENATO, I. (2004). *Administração de novos tempos*. Rio de Janeiro: Campus.
- COSTA, J. A. (1996). *Imagens Organizacionais da Escola*. Porto: Edições ASA.
- COSTA, J. M. (2000). *Liderança nas organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- COSTA, J. M. MENDES, A. N. & VENTURA, A. (2000). *Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- COSTA, J.A. & CASTANHEIR, P. (2007). *Liderança transformacional, transacional e Laissez-faire: um estudo de exploratório sobre os gestores escolares com base no MLQ*. Porto: Edições ASA.
- COHEN, W. A. (2010). *O líder do futuro*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

DAFT, R. L. (2005). *Administração*. (6ª ed.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

DRAGO, P. A. (1992). *Teoria crítica e teoria das organizações*. Revista de Administração de Empresas, Vol. 32, nº 2.

DRUKER, P. F. (2000). *Desafio da gestão para o século XXI*. Porto: Civilização Editora.

EARLEY, P. COLLARBONE, P. EVANS, J. GOLD, A. HALPIN, D. (2002). *Establishing the current state of school Leadership in England*. Institute of Education, University of London.

EDICIONES UNIVERSIDAD SALAMANCA (2007). *Enseñanza anuario interuniversitario de didáctica*. Salamanca: Ediciones Universidad Salamanca.

ESTANQUEIRO, A. (1992). *Saber Lidar com as Pessoas-Princípios da comunicação Interpessoal*. (14ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.

ESTEVÃO, C. FERREIRA, J. S. (2003). *A Construção de uma Escola Cidadã. Público e Privado em Educação*. (1ª ed). Braga: Externato Infante D. Henrique.

FACHADA, O. (2014). *Liderança: A Prática da Liderança. A Liderança na Prática*. (2ª ed.). Lisboa: Edições Silabo.

FERREIRA, M. M. & CARMO. H. (1998). *Metodologia da investigação-Guia de autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

FIALHO, C. & SERRANO, A. (2005). *Gestão do Conhecimento – O novo paradigma das organizações*. Lisboa: Edições Técnicas, Lda.

FLICK, U. (2005). *Entrevista episódica. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes.

FOODY, W. (2002). *Como Perguntar-Teoria e Prática da construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários*. Oeiras: Celta Editora.

FORTIN, M. F. CÔTE, J. & FILION, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Luso-didacta.

FREIRE, P. R. N. (1980a). *Conscientização: Teoria e Prática da Libertação – Uma introdução ao pensamento de Paulo Freire*. São Paulo. Moraes

FREIRE, P. (2001). *Pedagogia da esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido*. São Paulo: Paz e Terra.

FIRMINO, M. B. (2007). *Gestão das Organizações-Conceitos e tendências actuais*. (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.

GAIRÍN, J., & VILLA, A. (1999). *Los equipos directivos de los centros docentes. Análisis de su funcionamiento*. Bilbao: Universidad de Duesto.

GASPAR, P. D. F. (2010). *Sociologia da Educação e Administração Escolar*. Luanda: Plural Editores.

GIL, A. C. (2001). *Gestão Pessoas: Enfoque nos Papeis Profissionais*. (3ª ed.) São Paulo: Atlas.

GIL, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa Social*. São Paulo: Editora Atlas S.A.

GILSTER, P. (1997). *Digital Literacy*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

GONÇALVES, V. (2002). *Manual de Introdução à Gestão e de Introdução à Gestão Estratégica*. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança.

GONÇALVES, V. (2002). *Desenvolvimento de Sistemas de Informação para a Web-Um Portal para as Escolas do 1º Ciclo e os Jardins de Infância*. (Dissertação de Mestrado). Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

GUERRA, M. A. S. (2002). *Entre bastidores: o lado oculto da organização escolar*. Porto: Edições ASA.

HAGUETE, T, M. F. (2003). *Metodologias qualitativas na sociologia*.(9ª ed.). Petrópolis: Vozes.

HUNTER, J. C. (2004a). *O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante.

HUNTER, J.C. (2004b). *Como se Tornar um Líder Servidor*. (6ª ed.) Rio de Janeiro: Sextante.

JAPIASSU, H. MARCONDES, D. (1993). *Dicionário básico de filosofia*. (2ª ed.). Rio de Janeiro: Zahar.

JESUINO, J. C. (2005). *Processos de Liderança*. (4ª ed). Lisboa: Livros Horizonte.

KETS de VRIES & MANFRED, F. R. (1997). *Liderança na Empresa: como o comportamento dos líderes afecta a cultura interna*. São Paulo: Atlas.

KOUSES, J. M. & POSNER, B. Z. (2010). *A missão do líder: crie um senso compartilhado de destino*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

LE BOTERF, G. (2005). *Construir as competências individuais e colectivas*. Porto: Edições Asa.

LEITHWOOD, K. A. (1999). *Changing Leadership for changing times*. Buckingham-Philadelphia: Open University Press.

LESSARD, H. M. GOYETTE, G. BOUTIN, G. REIS, M. J. (1994). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e práticas*. Lisboa: Edição Instituto Piaget.

LOPES, M. (2005). *Tecnologias de Informação e Comunicação*. Braga: Palimage Editores.

LOUREIRO & ROCHA. (2012). *Literacia digital e literacia da informação - Competências de uma era digital*. In II Congresso Internacional TIC e Educação. Santarém: Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém.

MACHADO, M. & CONCEIÇÃO, M. (2000.) *Transparência e desburocratização no sistema de contratação pública*. In Acta Geral do 2º Encontro in moderna gestão pública. Lisboa: Fundação Gulbenkian.

MARCONI, M. A. & LAKATOS, E. M. (2006). *Metodologia científica*. (4ª ed.). São Paulo: Atlas.

MARCONI, M. A. & LAKATOS, E. M. (2007). *Metodologia do trabalho científico*. (7ª ed.). São Paulo: Atlas.

MARCONI, M. A. & LAKATOS, E. M. (2011). *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projecto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. (7ª ed.). São Paulo: Atlas.

MARQUES, M. O. (2006). *Escrever é preciso: o princípio da pesquisa*. (5ª ed.). Ijuí: Editora Unijuí.

MAXWELL, J. C. (2009). *Liderança 101*. (1ª ed.). Lisboa: Sociedade Industrial Gráfica, Lda

MAXWELL, J. C. (2009). *As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança*. (2ª ed.). Lisboa: Tipografia Guerra

MAXWELL, J. C. (2010). *Trabalho de Equipa*. (1ª ed.). Lisboa: Sociedade Mundial Gráfica, Lda.

MEIRINHOS, M. (2006). *Desenvolvimento profissional docente em ambientes colaborativos de aprendizagem à distância: estudo de caso no âmbito da formação contínua*. Minho: Universidade do Minho.

MONTEIRO, A. CAETANO, J. MARQUES, H. & LOUREBÇO, J. (2012) *Fundamentos de Comunicação*. (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

NEVES, A. L. (2002). *Motivação Para o Trabalho*. Lisboa: RH, Lda.

NOVO, D. V. CHENICHARRO, E. A. A. e BARRADAS, M. S. S. (2009). *Liderança de Equipas*. Rio de Janeiro: FGV

NÓVOA, A. (2000). *Vidas de professores*. (2ª ed.). Porto: Porto Editora, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. (2012). *Teoria Geral Administração*. (2ª ed.) São Paulo: Atlas.

OLIVEIRA, E. (2010). *MIC-Metodologia de Investigação Científica*. Porto: FEUP.

PASHIARDIS, P. (2014). *Democracy and leadership in the educational system*. Nicosia: University of Cyprus.

PEREIRA, H. (2006). *Liderança nas Escolas-Comportamentos docentes e desempenho de estudantes-Um estudo empírico*. Lisboa: Direcção Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular.

PERRENOUD, P. (2003). *As competências a serviço da solidariedade*. Pátio: Revista.

QUINTAS, H & GONÇALVES, J. A. M. (2012). *Liderança de Escolas em três Regiões-Portugal*. Revista Portuguesa de Educação, vol. 2, nº 25.

REIS, M.S. (1995). *O desenvolvimento sustentável e o Palmitreiro*. A Fazenda Intervals: No Prelo.

REIS, A. M. V. TONET, H. BECKER JR. L.C. e COSTA, M. E (2005) *Desenvolvimento de equipas. Série Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

REVEZ, M. H. A. (2004). *Gestão das Organizações Escolares. Liderança Escolar e Clima de Trabalho – Um Estudo de Caso*. Chamusca: Edições Cosmos.

REZENDE, D. A. (2005). *Engenharia de software e sistemas de informação*. (3ª ed). Rio de Janeiro: Brasport.

ROBBINS, S. P. (2004). *Fundamentos do comportamento organizacional*. (7ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.

ROCHA, E. P. e SALLES, J. A. A. (2005). Competências e a gestão de pessoas. In REACRE – Revista Administração CREUPI. Esp. Sto. Do Pinhal, SP. v. 05, n.º 09, jan./dez. 2005, pág. 35-43.

RODRIGUES, E. V. (1999). *A pobreza e a exclusão social: teorias, conceitos e políticas sociais em Portugal*: Porto Editora.

RUZAFÁ, J. A. M. (2003). *La dirección de centros escolares*. Madrid. Pearson Educación, S. A.

SANTOS, A. (2011). *As plataformas electrónicas de contratação pública na administração escolar*. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança.

SERGIOVANNI, T. J. (2004). *Novos caminhos para a liderança escolar*. Porto. ASA Editores.

SERGIOVANNI, T. J. (2004b). *O mundo da liderança: desenvolver culturas, práticas responsabilidades pessoais nas escolas*. Porto: ASA Editores.

SHIMIZU, T. (2001). *Pesquisa Operacional em Engenharia, Economia e Administração: Modelos Básicos e Métodos Computacionais*. Rio de Janeiro: Guanabara Dois.

SILVA, A. & SILVA, B. (2008). *Dispositivos de Avaliação de Projectos em TIC: uma experiência em Portugal*. Revista Diálogo Educacional, Curitiba, v. 8, nº 24.

SILVA, E. Tafner, E. P. Fischer, J. Tafner, M. A. (2015). *Metodologia do Trabalho Académico*. (4ª ed.). Juruá: Juruá Editora.

SOTO, E. e MARRAS, J. P. (2002). *Comportamento Organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

SOUSA, S. (1999). *Tecnologias de Informação. O que são? Para que servem?* Lisboa: FCA - Editora de Informática.

STONER, J.A.F. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: Sextante.

TEIXEIRA, S. (2002). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

TONET, H. REIS, A. M. VIEGAS, J. L. & COSTA, B. (2010). *Desenvolvimento de Equipas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

VICENTE, N. (2004). *Guia do gestor escolar: da escola de qualidade mínima garantida à escola com garantia de qualidade*. Porto: ASA.

VIEIRA, A. T. ALMEIDA, M. E. B. e ALONSO, M. (2003). *Gestão Educacional e Tecnologia*. Brasil: AVERCAMP Ed.

WHITAKER, P. (2000). *Gerir a mudança nas escolas*. Porto: ASA.

YUKL, G. (1998), *Leadership in organizations*. London: Prentice-Hall International Edition.

ZALEZNIK, A. (1977). *Managers and Leaders-Are They Different?* Harward Business Review-Janeiro 2004

WEBGRAFIA

BUENO, M. (2002). *As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow*. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - nº 06 - 1º Semestre - 2002 Disponível em http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Motivacao/009%20-%20As%20teorias%20de%20motiva%20humana%20e%20sua%20contribui%20para%20a%20empresa%20humanizada.pdf. Acesso: em 20 de jul. de 2013.

Declaração de Praga (2003). Disponível em www.unesco.org/fileadmin/.../HQ/CI/CI/.../PragueDeclaration.pdf.

DUARTE, T. 2009. A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica). Cies e-working paper. Centro de Investigação e Estudos de Sociologia. Disponível em: http://www.cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP60_Duarte_003.pdf. Acesso em: 05/12/2013.

ESCUADERO, T. (1997). *Enfoques modélicos y estrategias en la evaluación de centros educativos*. RELIEVE, vol. 3, n. 1. http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1_1.htm. (Acedido em 12/04/2016).

FERREIRA, H. (2002). *A participação dos professores na direcção da escola secundária entre 1926 e 1986*. Obtido em 21 de Dezembro de 2010, de Biblioteca Digital IPB: <http://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/206>

KLIN, D. (1995)
https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=False+alarm:+credit+card+security&author=KLIN+D&publication_year=1995&journal=Wired

PEREIRA, S. (2004). *O poder das redes ou as redes do poder. Análise estratégica numa organização com intranet*. Disponível em <http://hdl.handle.net/10071/359>

UEDA, M. Humanização das empresas é nova tendência no ambiente corporativo. 2010. Disponível em: <http://www.alumniespm.com.br/colunas/rh/humanizacao-das-empresas-e-nova-tendencia-no-ambiente-corporativo/>. Acesso em: 17 jun. 2013.

LEGISLAÇÃO

Lei de Bases do Sistema de Educação da Republica de Angola. Lei N.º 13/01 de 31 de Dezembro. Luanda: Assembleia Nacional 2001.

Guia Prático de Normas e Procedimentos do INIDE (2011).

Plano-Quadro Nacional de Reconstrução do Sistema Educativo (1995-2005).

SOS-Política Educacional, (2011).

APÊNDICES

Nesta secção do nosso trabalho, expomos ferramentas elaboradas por nós convista a facilitar a realização da nossa pesquisa, nomeadamente: Pedido de autorização para entrevista a membros das direcções de escolas, questionário a professores, guião de entrevista a membros das direcções das escolas e transcrição das entrevistas.

Apendice 1

UNIVERSIDADE DE GRANADA

DOUTORAMENTO EM CURRÍCULO PROFESSOREDO E INSTITUIÇÕES
EDUCATIVAS

Ao

Magistério Primário de Benguela /
Escola de Professores do Futuro

Benguela

Assunto: *Solicitação de entrevista á dois membros da Direcção da v/ escola*

Augusto Domingos Chipuca, professor nesta cidade de Benguela e **estudante de doutoramento**, pela Universidade de Granada, Espanha, vem por este intemério solicitar a v/ instituição escolas um favor no sentido de lhe ser permitada a realização de entrevista a dois membros da direcção da v/ escola. A entrevista versará sobre questões de liderança na v/ escola e liderança de uma forma geral.

Queremos garantir que os dados a recolher se destinam única e simplesmente para a realização desta tese de doutoramente, pelo que garantimos igualmente o anonimato da pessoa entrevistada.

Melhores Cumprimentos

O Solicitante

Apendice 2

UNIVERSIDADE DE GRANADA

DOUTORAMENTO EM CURRÍCULO PROFESSOREDO E INSTITUIÇÕES
EDUCATIVAS

QUESTIONÁRIO DIRIGIDO A PROFESSORES

O presente questionário destina-se ao desenvolvimento de um estudo, integrado numa tese de Doutoramento na área de currículo, professorado e instituições educativas em curso na universidade de Granada, Espanha.

Por favor, assegure-se de que ao responder às questões que se seguem, tem em consideração apenas os itens acima referidos.

Garante-se a rigorosa confidencialidade dos dados que se destinam exclusivamente ao estudo que pretendemos realizar.

Agradecidos pela colaboração
Augusto Domingos Chipuca

I. No espaço abaixo, seleccione por favor e assinale com **X** a resposta correspondente à sua escolha ou responda escrevendo ao pedido de dados.

Dados Biográficos

1 - Sexo Feminino ----- Masculino -----

2- Idade: 18-27 28-37 38/47 48/57 58-67

3 - Tempo de serviço Total: 01-09 10-19 20/29 30/39 40-49

Tempo de serviço na EFP: 01-09 10-19 20/29 30/39 40-49

4- Habilitações Académicas/Literárias (grau mais elevado adquirido):

Curso Bacharelato Licenciatura Mestrado Doutoramento

5- Área Académica

Ciências Sociais e Jurídicas

Artes

Ciências da Educação e Humanas.....

Ciências da Saúde

Ciências Experimentais e Engenharias.....

II. Baseando-se na sua experiência e conhecimentos que tem acerca do **director** da sua escola, indique a sua concordância ou discordância a cada uma das seguintes afirmações colocando uma cruz (x) na resposta apropriada. Use a seguinte escala:

1 = *Completamente em desacordo* 2 = *Moderadamente em desacordo*

3 = *Moderadamente de acordo* 4 = *Completamente de acordo*

1. Se agrada em organizar actividades novas.	1 2 3 4
2. Sugere novas ideias.	1 2 3 4
3. Está comprometido em realizar tarefas difíceis com moral de éxito.	1 2 3 4
4. Goza de popularidade entre o colectivo da escola.	1 2 3 4
5. Tem confiança em suas próprias habilidades.	1 2 3 4
6. É considerado pelos seus companheiros em muitos aspectos, como um modelo a imitar.	1 2 3 4
7. Toma iniciativa na hora de empreender algo novo.	1 2 3 4

8. É capaz de programar discussões sobre temas de actualidade (desporto, notícias, economia, etc)	1 2 3 4
9. Sacrifica-se pela maioria.	1 2 3 4
10. Nunca toma decisões que afectam a maioria de forma unitareal.	1 2 3 4

III. Sobre Administração e Gestão Escolar, indique a sua concordância ou discordância a cada uma das seguintes afirmações colocando uma cruz (X) na resposta apropriada. Use a seguinte escala:

1 = *Completamente em desacordo* 2 = *Moderadamente em desacordo*

3 = *Moderadamente de acordo* 4 = *Completamente de acordo*

1. O colectivo da escola confia no Director como árbitro ou Juíz para dirimir seus problemas.	1 2 3 4
2. Os recursos financeiros desta Escola são utilizados de modo eficaz ao nível da aquisição de materiais pedagógicos.	1 2 3 4
3. O Director da escola leva a cabo uma gestão participativa.	1 2 3 4
4. O modelo de avaliação de desempenho dos docentes assenta num processo equitativo e justo.	1 2 3 4
5. Os quadros directivos desta Escola favorecem um bom ambiente de trabalho ao nível científico e pedagógico.	1 2 3 4
6. Esta Escola detém autonomia nas suas várias dimensões: administrativa, financeira, pedagógica.	1 2 3 4
7. As condições pedagógicas que existem actualmente nesta escola permitem assegurar o sucesso educativo dos alunos finalistas e a qualidade da educação promovida.	1 2 3 4
8. A administração desta escola é muito eficiente e eficaz.	1 2 3 4
9. Na escola se respeita e se cumpre a estruturação hierárquica.	1 2 3 4
10. Esta escola é um espaço onde se exercitam os direitos e liberdades consagrados na lei.	1 2 3 4

IV. Tendo em conta o conceito participação, indique a sua concordância ou discordância a cada uma das seguintes afirmações colocando uma cruz (x) na resposta apropriada. Use a seguinte escala:

1 = *Completamente em desacordo* 2 = *Moderadamente em desacordo*

3 = *Moderadamente de acordo* 4 = *Completamente de acordo*

1. Na escola se permite que o colectivo discuta regras ou normas que acha injustas.	1 2 3 4
2. A colaboração entre os professores e a direcção é um hábito nesta escola e tem-se revelado satisfactoria.	1 2 3 4

3. Tenho inteira liberdade para expressar as minhas opiniões como professor sobre o modelo de administração e Gestão desta Escola.	1 2 3 4
4. Reconheço autonomia pedagógica no exercício das minhas funções enquanto docente nesta escola.	1 2 3 4
5. A participação dos professores facilita a Administração e Gestão Escolar;	1 2 3 4
6. A inclusão de todos os agentes de educação, reflecte uma boa liderança educativa;	1 2 3 4
7. A direcção da escola está sempre aberta a opiniões;	1 2 3 4
8. Há um forte sentido de pertença por parte dos professores;	1 2 3 4
9. Sou tratado como parte activa e não como apenas mais um membro do grupo;	1 2 3 4
10. As sugestões educativas apresentadas pelos professores são tidas, em conta pela direcção da Escola.	1 2 3 4

V. Tendo em conta a sua experiência e conhecimentos acerca de **comunicação**, indique a sua concordância ou discordância a cada uma das seguintes afirmações colocando uma cruz (x) na resposta apropriada. Use a seguinte escala:

1 = *Completamente em desacordo* 2 = *Moderadamente em desacordo*

3 = *Moderadamente de acordo* 4 = *Completamente de acordo*

1. Os membros da liderança são de comunicação fácil.	1 2 3 4
2. Os membros da liderança têm facilidade e destreza para se expressar verbalmente.	1 2 3 4
3. Os professores desta escola sentem que há muitas dificuldades ao nível da comunicação entre os vários órgãos de gestão e administração da Escola.	1 2 3 4
4. Nesta escola a informação flui livremente.	1 2 3 4
5. O acesso a informação é limitado.	1 2 3 4
6. O fluxo regular de informação melhora a administração e gestão escolar.	1 2 3 4
7. O líder de uma organização educativa deve ser franco, aberto e comunicativo.	1 2 3 4
8. Uma comunicação aberta facilita a integração entre professores e direcção.	1 2 3 4
9. A comunicação fácil melhora o processo de ensino-aprendizagem dos alunos.	1 2 3 4
10. Uma liderança eficaz só é possível quando há bastante diálogo.	1 2 3 4

VI. Tendo em conta a sua experiência e conhecimentos acerca de **trabalho em equipa**, indique a sua concordância ou discordância a cada uma das seguintes afirmações colocando uma cruz (x) na resposta apropriada. Use a seguinte escala:

1 = *Completamente em desacordo* 2 = *Moderadamente em desacordo*

3 = *Moderadamente de acordo* 4 = *Completamente de acordo*

1. O Director se agrada em dirigir actividades de grupo.	1 2 3 4
2. O Director dá sugestões a seus companheiros de equipa.	1 2 3 4

3. O colectivo da escola confia no Director como chefe nas actividades de grupo.	1 2 3 4
4. Nesta escola há uma grande relação profissional entre os professores.	1 2 3 4
5. A cooperação entre os professores é uma realidade constante.	1 2 3 4
6. Nesta Escola há uma rotina de trabalho em equipa.	1 2 3 4
7. O Director está sempre disponível e gosta organizar um grupo para trabalhar conjuntamente.	1 2 3 4
8. Um forte sentido de equipa torna a liderança mais efectiva.	1 2 3 4
9. Quando se trabalha em equipa, os resultados são mais consistentes.	1 2 3 4
10. Nesta escola se enfatiza a importância do sentido de missão colectiva.	1 2 3 4

VII. Tendo em conta a sua experiência e conhecimentos acerca do papel das **Tecnologias de Informação e Comunicação-TIC**, na liderança, indique a sua concordância ou discordância a cada uma das seguintes afirmações colocando uma cruz (x) na resposta apropriada. Use a seguinte escala:

1 = Completamente em desacordo 2 = Moderadamente em desacordo

3 = Moderadamente de acordo 4 = Completamente de acordo

1. A direcção da escola incentiva os professores no domínio e utilização das TIC para melhorar as suas praticas lectivas.	1 2 3 4
2. Há uma preocupação para que os alunos desta escola, como futuros professores aprendam a utilizar as TIC para seu benefício profissional;	1 2 3 4
3. A administração e gestão escolar é mais eficaz quando faz uso das TIC.	1 2 3 4
4. O líder de uma organização educativa deve ter domínio básico das TIC.	1 2 3 4
5. As TIC facilitam a acção de ajuda e controlo por parte da liderança.	1 2 3 4
6. O director da escola faz uso regular das TIC nas suas actividades diárias.	1 2 3 4
7. O uso das TIC permite a equipa de liderança articular melhor as suas actividades.	1 2 3 4
8. Sinto-me motivado no uso das TIC porque conto com o apoio da direcção da escola;	1 2 3 4
9. Considero as TIC imprescindíveis para uma boa administração e gestão escolar;	1 2 3 4
10. O uso das TIC facilita a integração e socialização entre professores e liderança da escola;	1 2 3 4

VIII. Indique o **grau de satisfação ou insatisfação** relativamente às afirmações seguintes colocando uma cruz (X) na resposta apropriada. Use a seguinte escala:

1= Muito insatisfeito 2=Insatisfeito 3= Satisfeito 4= Muito satisfeito

1. Ser professor nesta escola é um motivo de satisfação e realização pessoal e profissional.	1 2 3 4
2. Identifico-me com o modelo de Administração e Gestão desta Escola.	1 2 3 4

3. Os professores se revêm nos diferentes processos que acontecem na escola.	1 2 3 4
4. Sinto-me satisfeito com o modelo implementado de Gestão e Administração desta Escola.	1 2 3 4
5. Sinto-me motivado no trabalho que desempenho como professor nesta Escola	1 2 3 4
6. A motivação e satisfação multifacetica dos funcionários constituem condição indispensável numa escola.	1 2 3 4
7. As preocupações do colectivo da escola são geralmente atendidas e valorizadas.	1 2 3 4
8. A escola se preocupa com as motivações pessoais e sociais dos seus professores.	1 2 3 4
9. As competências académicas e pedagógicas dos professores são valorizadas no quadro institucional desta Escola.	1 2 3 4
10. As necessidades sociais e emocionais dos professores são melhor satisfeitas quando a administração e gestão da escola se preocupa com elas.	1 2 3 4

IX. No que diz respeito a **qualidade de gestão** da escola onde trabalha, indique a sua concordância ou discordância a cada uma das seguintes afirmações colocando uma cruz (x) na resposta apropriada. Use a seguinte escala: relativamente às afirmações seguintes colocando uma cruz (X) na resposta apropriada. Use a seguinte escala:

1 = *Completamente em desacordo* 2 = *Moderadamente em desacordo*
3 = *Moderadamente de acordo* 4 = *Completamente de acordo*

1. A escola é um exemplo em termos de gestão.	1 2 3 4
2. Nesta escola a gestão é aberta e participativa.	1 2 3 4
3. Os professores estão satisfeitos com a qualidade de gestão que reina nesta escola.	1 2 3 4
4. A equipa de gestão desta escola é multidisciplinar o que tem resultados numa gestão de alto nível.	1 2 3 4
5. Na escola tudo acontece em sincronia.	1 2 3 4
6. A qualidade de gestão reinante nesta escola não é boa.	1 2 3 4
7. Os professores não são tidos nem achados o que tem conferido uma má qualidade na gestão da escola.	1 2 3 4
8. Os professores são de elevado nível académico o que contribui na qualidade de todos os processos que ocorrem.	1 2 3 4
9. A escola apresenta sempre um alto padrão de gestão pedagógica e administrativa.	1 2 3 4
10. A escola corresponde aos padrões exigidos á instituições deste nível.	1 2 3 4

X. Em relação a **organização** na escola onde trabalha, indique a sua concordância ou discordância a cada uma das seguintes afirmações colocando uma cruz (x) na resposta apropriada. Use a seguinte escala: relativamente às afirmações seguintes colocando uma cruz (X) na resposta apropriada. Use a seguinte escala:

1 = *Completamente em desacordo* 2 = *Moderadamente em desacordo*
3 = *Moderadamente de acordo* 4 = *Completamente de acordo*

1. A escola cumpre com as normas vigentes actualmente na educação em Angola.	1 2 3 4
2. Na escola existe uma hierarquização clara no cumprimento de tarefas.	1 2 3 4
3. Na escola há uma sobreposição de decisões.	1 2 3 4
4. As actividades se acumulam e ninguém dá vazão as mesmas.	1 2 3 4
5. A direcção da escola está sempre presente cumprindo com o seu papel.	1 2 3 4
6. Cada pessoa tem liberdade suficiente para cumprir com suas responsabilidades.	1 2 3 4
7. Os direitos dos trabalhadores são sempre respeitados.	1 2 3 4
8. A comunidade circundante tem um papel crucial nas decisões que se tomam.	1 2 3 4
9. Os alunos estão organizados e podem contribuir com opiniões.	1 2 3 4
10. A escola possui uma estrutura pedagógica e administrativa bastante funcional.	1 2 3 4

XI. Em termos de **liderança** na escola onde trabalha, indique a sua concordância ou discordância a cada uma das seguintes afirmações colocando uma cruz (x) na resposta apropriada. Use a seguinte escala: relativamente às afirmações seguintes colocando uma cruz (X) na resposta apropriada. Use a seguinte escala:

1 = Completamente em desacordo 2 = Moderadamente em desacordo

3 = Moderadamente de acordo 4 = Completamente de acordo

1. O director da escola tem sido um excelente líder.	1 2 3 4
2. A liderança é mais efectiva quando os professores se sentem-se motivados e satisfeitos.	1 2 3 4
3. O tipo de liderança condiciona muito a motivação e satisfação dos professores.	1 2 3 4
4. As competências de liderança influenciam a qualidade e sucesso da escola.	1 2 3 4
5. O tipo de liderança implementado nesta escola é o mais adequado.	1 2 3 4
6. A liderança desta escola é essencialmente aberta e democrática.	1 2 3 4
7. O líder desta escola nunca toma decisões unilaterais.	1 2 3 4
8. Todos os professores são tidos em conta no processo de liderança desta escola.	1 2 3 4
9. A liderança desta escola é feita com recurso a meios e princípios modernos.	1 2 3 4
10. A liderança desta escola é inflexível.	1 2 3 4

MUITO OBRIGADO

Apendice 3

UNIVERSIDADE DE GRANADA

DOUTORAMENTO EM CURRÍCULO PROFESSOREDO E INSTITUIÇÕES
EDUCATIVAS

GUIÃO DE ENTREVISTA DIRIGIDO A MEMBROS DAS DIRECÇÕES DAS
ESCOLAS DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES

Dados do Entrevistado:

1- **Sexo:** Feminino Masculino

2- **Idade:** 18-27 28-37 38/47 48/57 58-67

3 - **Tempo de serviço Total:** 01-09 10-19 20/29 30/39 40-49

Tempo de serviço na EFP: 01-09 10-19 20/29 30/39 40-49

Objectivo Geral:

Constatar o nível de entendimento, opinião e grau de satisfação dos membros das lideranças das Escolas de Formação de Professores de Benguela em relação ao processo de liderança directiva.

Objectivos Específicos

Objectivo Especifico	Questões
1. Conhecer o nível de entendimento que os membros da equipa de liderança têm sobre as características de um líder	1. Para si, quais as características de um bom líder de uma organização educativa?
	2. O que é para si, uma equipa de trabalho?
2. Perceber o ponto de vista dos membros da liderança em relação a liderança e ao trabalho de equipa	3. Dê a sua opinião, sobre a liderança do director na Escola de Formação de Professores onde trabalhas.

3. Saber o nível de entendimento e a opinião que os membros da liderança têm sobre a Administração e Gestão	4. Qual é o modelo de Administração e Gestão escolar que julgas ser o mais adequado?
4. Identificar e perceber a satisfação dos membros da liderança na sua prática diária	5. Pode dizer-nos, qual o seu grau de satisfação enquanto quadro desta escola?
5. Conhecer o nível de entendimento que os membros da equipa de liderança têm sobre gestão e que relação estabelecem com a liderança	6. Considera que uma boa gestão corresponde a um bom nível de liderança?
	7. Que tipo de relação existe entre gestão e liderança?

Apendice 4

Transcrição das entrevistas feitas aos quatro membros das direcções do Magistério Primário de benguela e da Escola de Professores do Futuro em Benguela duas escolas de formação de professores de Benguela

Pergunta 1

ENTREVISTADOR: Para si, quais são as características de um bom líder de uma Organização Educativa?

Entrevistado 1: Bom... Eu acho que um bom líder de uma instituição educativa, deve a princípio ser um individuo com competência, que saiba ouvir, um individuo que não toma decisões de forma precipitada.

Entrevistado 2: Para mim as características de um bom líder de uma organização, são: primeiro: ser coerente, persistente, comunicativo, simples.

Entrevistado 3: As características de um bom líder como, são: ser comunicativo, competente, íntegro e coerente. Estas qualidades devem nortear um bom líder.

Entrevistado 4: Um bom líder e as suas características denotam-se na sua forma de agir, falar responder ou mesmo lidar com os liderados.

Pergunta 2

ENTREVISTADOR: O que é para si uma equipa de trabalho?

Entrevistado 1: Penso que uma equipa de trabalho é um grupo que se propõe a realizar uma determinada actividade com harmonia para um objectivo.

Entrevistado 2: Equipa de trabalho é um colectivo que age sob o mesmo ideal para um fim comum.

Entrevistado 3: Eu acho que equipa de trabalho é um conjunto de indivíduos que labutam com um só objectivo.

Entrevistado 3: Para mim, uma equipa de trabalho é aquela onde há harmonia, distribuição de tarefas e cooperação entre as pessoas.

Pergunta 3

ENTREVISTADOR: Dê a sua opinião sobre a liderança do director na Escola de Formação de Professores onde trabalha.

Entrevistado 1: Acho que a Escola de Formação de Professores de Benguela esta sendo gerida de forma competente.

Entrevistado 2: É uma liderança comprometida com o bem colectivo, todos trabalham de forma coordenada e tudo corre bem

Entrevistado 3: Apesar de algumas melhorias nos últimos tempos há uma certa discordância. Algumas vezes não há harmonia entre os próprios membros da direcção.

Entrevistado 4: Quanto a liderança não tenho muitas razões de queixa. Acho que se esta a fazer um bom trabalho.

Pergunta 4

ENTREVISTADOR: Qual o estilo de liderança vigente nesta escola de formação de professores?

Entrevistado 1: É o estilo democrático.

Entrevistado 2: Penso que ser o estilo democrático.

Entrevistado 3: Embora numa liderança as vezes há um pouco de cada estilo, o democrático apresenta-se como o que se pratica aqui.

Entrevistado 4: Sem dúvidas é o estilo democrático participativo.

Pergunta 5

ENTREVISTADOR: Qual é o modelo de gestão e administração escolar que julgas ser o mais adequado para esta escola?

Entrevistado 1: Eu acho que o modelo democrático, é o que mais se adequa para os novos tempos.

Entrevistado 2: O melhor para mim, é o democrático que também é participativo, onde todos participam com opiniões valiosas.

Entrevistado 3: É sem dúvidas o democrático e participativo.

Entrevistado 4: Acredito que para mim o modelo mais adequado é a liderança democrática.

Pergunta 6

ENTREVISTADOR: Considera que uma boa gestão corresponde a um bom nível de liderança?

Entrevistado 1: Sim, uma boa gestão é fundamento para uma liderança exemplar.

Entrevistado 2: Sim, de facto é.

Entrevistado 3: Sim, porque não é possível liderar bem enquanto se gere mal e vice-versa.

Entrevistado 4: Sim. Uma boa gestão facilita uma liderança exemplar.

Pergunta 7

ENTREVISTADOR: Que tipo de relação existe entre gestão e liderança?

Entrevistado 1: A relação que existe é que cada uma pode servir de suporte para a outra.

Entrevistado 2: Acho que cada uma completa a outra.

Entrevistado 3: Gestão e liderança embora diferentes podem concorrer todas para o alcance dos mesmos objectivos.

Entrevistado 4: Considero que as duas buscam o mesmo ideal dentro de qualquer instituição.

Pergunta 8

ENTREVISTADOR: Pode dizer-nos qual o seu grau de satisfação enquanto quadro desta escola?

Entrevistado 1: Como quadro desta instituição, sinto-me satisfeito e não tenho razões de queixa nem com a gestão, nem entre colegas.

Entrevistado 2: Sinto-me bem realizado, na medida em que estou formando docentes e através desse trabalho naturalmente vem a satisfação da minha família.

Entrevistado 3: O meu grau de satisfação se calhar podia dizer que esta a 50%, isto porque é... há que se fazer muito para que se melhore algumas falhas e faltas. Por exemplo: as turmas por excesso, algumas incompreensões entre colegas, mas isto é um processo. Acredito que em breve ultrapassar-se-á este dilema.

Entrevistado 4: Se tivesse de avaliar numa escala de 1 a 5, diria 3, não obstante haver ainda muitos problemas, podemos verificar algumas políticas a serem implementadas com êxito, então eu dou um suficiente.

= **FIM** =