



## **Liderança na Gestão Pedagógica: uma visão dos Directores das Escolas Secundárias**

## **Leadership in Pedagogical Management: a vision of Secondary School Principals**

**Juliano Vikuana Moisés Muli,**

*Escuela de Formación del Profesorado de Lobito, Angola*

**Inmaculada Aznar Díaz,**

*Universidad Autónoma de Barcelona. Grupo EDO, España*

**Miriam Agreda Montoro,**

*Universidad de Jaén, España*

### **Journal for Educators, Teachers and Trainers, Vol. 8 (1)**

<http://www.ugr.es/~jett/index.php>

Fecha de recepción: 16 de noviembre de 2016

Fecha de revisión: 3 de marzo de 2017

Fecha de aceptación: 17 de abril de 2017

Moisés, J.V., Aznar, I. y Agreda, M. (2017). Liderança na Gestão Pedagógica: uma visão dos Directores das Escolas Secundárias. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, Vol. 8(1). 74 – 90.



**Liderança na Gestão Pedagógica: uma visão dos Directores das Escolas Secundárias**

**Leadership in Pedagogical Management: a vision of Secondary School Principals**

Juliano Vikuana Moisés Muli, Escuela de Formación del Profesorado de Lobito, Angola

[vikuana@hotmail.com](mailto:vikuana@hotmail.com)

Inmaculada Aznar Díaz, Universidad Autónoma de Barcelona. Grupo EDO, España

[iaznar@ugr.es](mailto:iaznar@ugr.es)

Miriam Agreda Montoro, Universidad de Jaén, España

[miriam@gmail.com](mailto:miriam@gmail.com)

**Resumo**

Este trabalho de investigação é produto de uma análise descritiva que circunscreve-se na Gestão Pedagógica, das Escolas Secundárias na província de Benguela/Angola, cuja especificação se encontra no campo de acção que incide na forma como os seus directores lideram as actividades pedagógicas para a melhoria da organização estrutural e funcional da escola, favorecendo assim, um clima propício para realização do processo de ensino aprendizagem. Tendo em conta o quadro teórico focalizado na abordagem feita sobre liderança na gestão pedagógica, a caracterização dos normativos e os modelos da liderança das Escolas Secundárias em Angola mediante a Lei de base N.º 13/2001 do sistema educativo angolano, este estudo levou-nos a uma opção metodológica, que privilegia os aspectos qualitativos e quantitativos, uma vez considerados que estes dois tipos de abordagem podiam proporcionar condições aceitáveis para realizar de forma problemática uma análise sobre a visão dos directores reactiva a liderança na gestão pedagógica, na expectativa de se conseguir a recolha de informações suficientes para a descrição do objecto de estudo

**Abstract**

This research is a descriptive analysis product that is limited in educational Management of secondary schools in the province of Benguela/Angola, whose specification is in the field of action that focuses on how the directors of these schools lead the pedagogical activities with a view to improving the structural and functional organization of the school, favoring thus a climate conducive to realization of the teaching learning process. Taking into account the theoretical framework focused on approach on leadership in educational management, the characterization of the regulatory and leadership models of the secondary schools in Angola by the Basic Law N° 13/2001 of the Angolan education system, this study led us to a methodological option, which emphasizes the qualitative and quantitative aspects, once considered that these two types of approach could provide acceptable conditions to perform so problematic an analysis about the vision of the directors regarding all the leadership on educational management, in anticipation of getting the collection of sufficient information to the description of the object of study

**Palavras-chave**

Liderança pedagógica; Perspectivas de liderança; Gestão pedagógica

**Keywords**

Educational leadership; Educational leadership; Management perspectives

## 1. Introdução

A Lei de base N.º 13/2001 do sistema educativo angolano, levou o país a reformulação da gestão pedagógica num sistema singular de interacções com os subsistemas distintas. Entende-se aqui que, tais modificações surgidas, apontam à melhoria de políticas de gestão pedagógica que evidenciam a qualidade nas actividades pedagógicas. Mas, a realidade de algumas Escolas Secundária está muito aquém.

Desta feita, consideramos relevante reflectir sobre a necessidade de superar as formas antiquadas da gestão pedagógica, escolhendo formas de liderança com características comunicativas, participativas, criativas e democráticas, que promovam troca de experiências, facilite a atribuição e distribuição de responsabilidades, proporcionando mudanças, catalisando iniciativas, inovações e criatividade, onde gestores e professores tenham disponibilidade para servir por equipas.

A educação em Angola, mediante a Lei de base N.º 13/2001, realiza-se através de um sistema unificado, constituído pelos sistemas de educação pré-escolar, subsistema de ensino geral, subsistema de ensino técnico-profissional, subsistema de formação de professores, subsistema de educação de adultos e subsistema de ensino superior.

O ensino secundário, para todos subsistemas de ensino, sucede ao ensino primário e compreende dois ciclos de três classes:

- a) O ensino secundário do 1º ciclo que compreende as 7ª, 8ª e 9ª classes;
- b) O ensino secundário do 2º ciclo, organizado em áreas de conhecimentos de acordo com a natureza dos cursos superiores a que dá acesso e que compreende as 10ª, 11ª e 12ª classes.

Encontramos dentro das Escolas Secundárias diversas lideranças, gerindo e actuando cada qual na sua área e função. A estrutura orgânica das escolas secundárias em Angola, contemplam três órgãos (de direcção, executivo e apoio). O órgão de direcção é constituído por dois concelhos: o directivo (o director, os vice-directores pedagógico e administrativo) e o conselho pedagógico (director, o vice-director pedagógico e todos coordenadores de disciplinas). Dentro do órgão executivo destacam-se três coordenações pedagógicas, a coordenação de turno, as coordenações de disciplinas constituídas pelos seus líderes e professores de suas respectivas áreas e as coordenações de turmas constituídas pelos respectivos directores de turmas e pelos professores das referidas turmas. No órgão de apoio encontramos concelhos como as assembleias de turmas, de alunos, de professores e de escola assim como os concelhos de disciplina, de notas e de pais e encarregados de educação.

A atribuição e distribuição de responsabilidades e das actividades pedagógicas brotam desde a sala de aulas que se circunscrevem a partir da atribuição das tarefas pedagógicas aos alunos, a criação de grupos de trabalho na sala e fora dela, passando pelos professores constituídos por coordenações até a gestão do topo na escola. Por isso é importante lembrar que as actividades pedagógicas devem ser definidas em harmonia com os objectivos da escola e merecer uma gestão cujo director tenha competências como: a) Liderar e administrar as actividades pedagógicas; b) Cumprindo e fazendo cumprir os regulamentos e orientações que lhe sejam transmitidas pelas estruturas da educação c) Dinamizar e supervisionar, as actividades docente – educativas; (Lei N.º 13/2001).

Como prescrevem Gaspar & Diogo (2012, p.41) “*não existe acordo nem sobre o modo de organizar e exercer a direcção escolar, nem sobre o papel que deve ser acometido aos directores*”, pois tudo depende do âmbito, das metas pedagógicas e laborais a desenvolver com os docentes e alunos.

Neste âmbito ressalta a lógica da definição do director enquanto arquitecto organizacional (Murphy & Michael, 1990), a quem a conjuntura escolar enquadra todas as actividades,

projectos, recursos, órgãos e serviços ligados ao ensino e a educação, que se circunscrevem nas relações interpessoais entre os componentes do processo de ensino e aprendizagem. Isto remete-nos a pensar que a liderança pedagógica deve expressar um estilo de tomada de decisão onde o líder assume responsabilidades que promovam e desenvolvam uma cultura de inclusão e de participação, (Lima, 2002).

A preferência em abordar este tema assentam na motivação de natureza individual e profissional, cujo propósito é ampliar o saber em termos de Lideranças na Gestão Pedagógica, para eficiência das Escolas Secundárias e não só, destacar também a pertinência e a actualidade do objecto em questão.

Nesta perspectiva, propusemos - nos realizar uma análise descritiva sobre a liderança na gestão pedagógica nas Escolas Secundárias, explícita no domínio das competências do director reactivas aos valores de gestão, humano e técnico, voltada para a seguinte questão: Que visão os directores das Escolas Secundárias na província de Benguela / Angola têm sobre a liderança na gestão pedagógica?

## 2. Enquadramento teórico

Na escola, para além da área administrativa, o director estará sempre ligado a gestão pedagógica, por isso deve possuir particularidades relacionadas a perspectiva social que emergem das inter-relações no seio dos grupos que constituem a escola (Flores & El Homrani, 2015); pressupostos que na óptica de Barzanò (2009), são achados, pela cultura, políticas, âmbitos sociais e pela história de cada país e de cada região.

O conceito de liderança confina muitos sentidos e, neste âmbito, Flores & El Homrani, (2015) consideram a liderança como processo de mediação de tarefas e estratégias realizadas pela organização, estimulando pessoas a desenvolver o plano de acção e atingir os objetivos preconizados. Nesta óptica Leithwood & outros (2006), dizem que a gestão pedagógica passa pelas dimensões de liderança empregando uma gestão com carácter moral, promovendo pessoas para edificar saberes e aptidões, gizando a organização, as condições laborais e a supervisão do que ocorre em salas de aulas.

A gestão pedagógica, segundo Batista e Codo (1999), abre perspectivas que pressupõe uma liderança de âmbito participativo, comunicativo, de atribuição e distribuição de inovação, moral e transformacional. Estes autores referem que é indispensável edificar o grupo alvo, fazendo cada membro participe do processo. Isto faz com que se conduza a níveis superiores de desempenho pedagógico e técnico-profissional pois, *“la dirección escolar como el ejercicio de un liderazgo del proceso de enseñanza aprendizaje en el contexto de una organización que aprende”*, (Álvarez p.19, 2000).

Os modelos de organizações escolares têm mudado em todo mundo como rede de acções e interacções de lideranças de indivíduos e situações (Camburn, Rwan & Taylor 2003, Spillane, Halverson & Drummund 2001). Desta forma, a disposição do esforço adicional para alcançar metas, o reconhecimento do trabalho que os seguidores realizam, a atribuição e distribuição de actividades como perspectiva de liderança são conceitos por investigar e uma forma de gerir as actividades pedagógicas na escola (Yukl, 2010; Bass, 2008; Givens, 2008).

A liderança escolar segundo Revez (2004), depara-se com complexidade de funções reactivas as mudanças educativas que se esperam operadas no panorama da descentralização, da devolução dos poderes centrados no estado às comunidades e escolas locais. Por isso, pede-se, por um lado, que o director na escola desenvolva liderança eficaz capaz de a transformar numa organização de aprendizagem (Fullan, 2003).

Quanto a inovação numa perspectiva de liderança, torna-se indispensável prevenir estorvos para idealizar e realizar coisas novas, criar identidade e singularidade no ramo em que actuamos. Para Carvalho (2005), inovar pressupõe a criação de um saber próprio e Sakar

(2007) complementa esta ideia dizendo que ela envolve criatividade e implementação que surtam o seu impacto.

Segundo Flores & El Homrani (2015), ao apostarmos numa liderança onde os directores têm de estimular os professores a actuarem na efectivação dos fins valorativos, importa reconsiderar factores da liderança transformacionais como a influência idealizada atribuída, influência comportamental idealizada, motivação pela inspiração, estimulação intelectual e consideração individualizada, interligados a liderança moral que

*“se centra básicamente en el desarrollo y crecimiento profesional de los docentes, creando condiciones que provocan el cambio en la forma de trabajar a través del carisma, la estimulación intelectual, la creación de itinerários formativos en el centro, la inspiración y la tolerancia psicológica al estrés” (Álvarez p.19, 2000).*

Estas perspectivas de liderança na gestão pedagógica, proporcionam ao director reflectir nas actividades pedagógicas, suas dificuldades diárias, nos modelos pedagógicos adequados ao contexto, na diversidade metodológica em salas de aulas, nas expectativas de desenvolvimento dos professores, alunos e da comunidade onde a escola está inserida.

### **3. Desenho metodológico e procedimento**

Esta investigação incide na gestão pedagógica, cuja especificação se encontra no campo de acção que é a análise descritiva sobre a liderança pedagógica segundo a visão dos directores das Escolas Secundárias na província de Benguela/Angola, para melhoria da organização escolar e do processo de ensino - aprendizagem. O objectivo, deste estudo é analisar descritivamente a liderança na gestão pedagógica nas Escolas Secundárias, explícita nas competências do director reactivas aos valores de gestão, humano e técnico.

Colectamos, pela pesquisa bibliográfica, um marco teórico sobre liderança na gestão pedagógica, abordando sobre o contexto educativo angolano, a caracterização da liderança na escola, liderança na gestão pedagógica, suas perspectivas, influências e vantagens, a metodologia do estudo, os resultados e conclusões.

Os dados recolhidos serviram de análise sobre a forma como os directores lideram e gerem as Escolas Secundárias de Benguela e basearam-se na aplicação de um questionário tendo como finalidade a obtenção de respostas às perguntas, facilitando-nos deste modo descrevê-las, analisá-las, relacioná-las e demonstrar que as escolas em função dos contextos podem possuir características distintas, (Bell, 2003). Tudo isto, levou-nos a uma opção metodológica, que privilegia os aspectos qualitativos e quantitativos, utilizando métodos, instrumentos e programas informáticos (Excel e SPSS.20), cujos resultados trouxeram-nos perto do contexto da caracterização do objecto de estudo (Fachin, 2001).

#### **3.1. Descrição da população e amostra**

A pesquisa foi realizada num contexto provincial olhando à rede escolar constituída por 70 directores de Escolas Secundárias, que intencionalmente pressupunha a nossa população. Mas considerando que a delimitação de uma pesquisa consiste em estabelecer limites para a investigação, atendendo ao assunto e a extensão, restringindo o campo de acção, optamos pela selecção da amostra baseada numa amostragem probabilística, especificamente através do método subjectivo por múltiplos estágios, que consistiu no seqüenciamento de uma cadeia de etapas de selecção aleatória, onde todos os membros da população tiveram possibilidades iguais de preencherem, estabelecido pelo senso dos participantes em função do tempo por ele determinado (Marconi & Lakatos, 2002; Martínez, 1995). Na primeira etapa constituiu-se a população composta pelos directores das Escolas Secundárias de Benguela e na segunda etapa, conseguimos recolher 55, que em função do limite temporal e a distância que separa os participantes do investigador estes constituíram a nossa amostra, observando as perspectivas de Buendia et al. (2010), Spagni, (2005) & (Arias, 2006).

### 3.2. Instrumentos de recolha de dados

O questionário aplicado na base do problema, foi constituído por uma série de questões, que consta de duas partes de caracterização, observe a tabela 1:

**Tabela 1**

Caracterização do questionário aplicado aos directores das Escolas Secundarias da província de Benguela / Angola

CARACTERIZAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	DIMENSÃO	Nº DE ALTERNATIVAS
<b>1ªParte/Dados pessoas, habilitações académicas</b>	A-Idade, B-Género, C-Habilitações Académicas e profissionais, D-Tempo de serviço/director, E-Gosto a ser renomeado ou reeleito por mais uma comissão de trabalho	5 Alternativas/cada
<b>2ªParte / Liderança pedagógica</b>	F-Conceito, G-Influências, H-perspectivas, I.vantagens na gestão pedagógica,	5 Alternativas/cada 5 ítems de estimação: 1-Discordo totalmente, 2-Não Concordo, 3-Sem Opção, 4-Concordo e 5-Concordo totalmente

### 4. Análise dos resultados

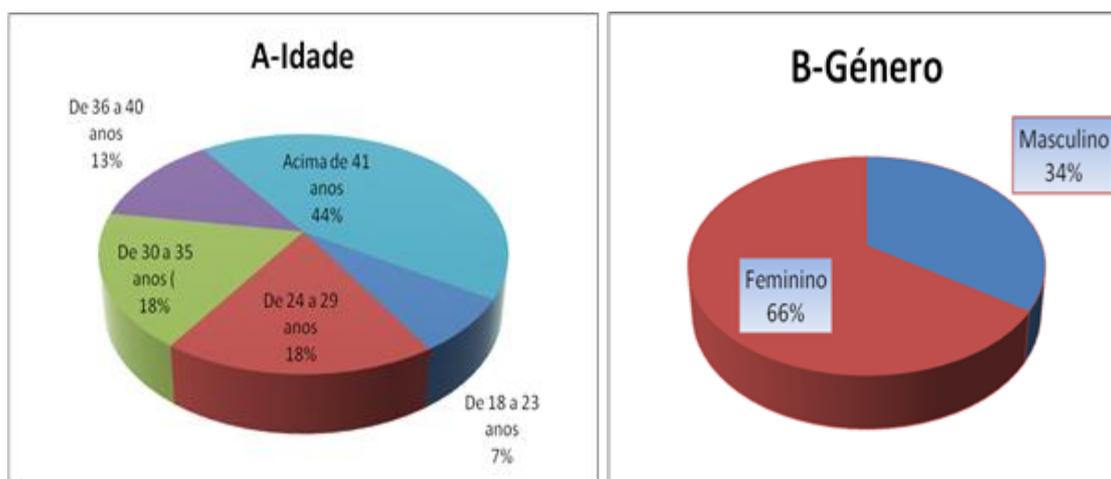
Em seguida apresentamos os resultados mais relevantes sobre o questionário aplicado aos directores das Escolas Secundárias relativos a visão que estes têm quanto a liderança na gestão pedagógica.

**Gráfico 1.**

Idade relativa aos directores participantes ano estudo

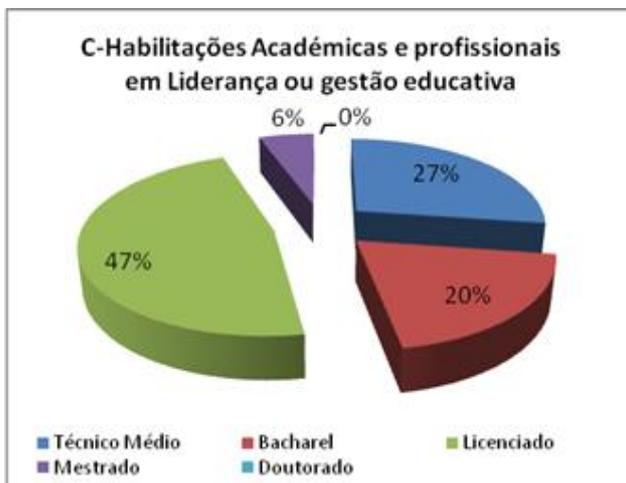
**Gráfico 2.**

Distribuição dos directores por género

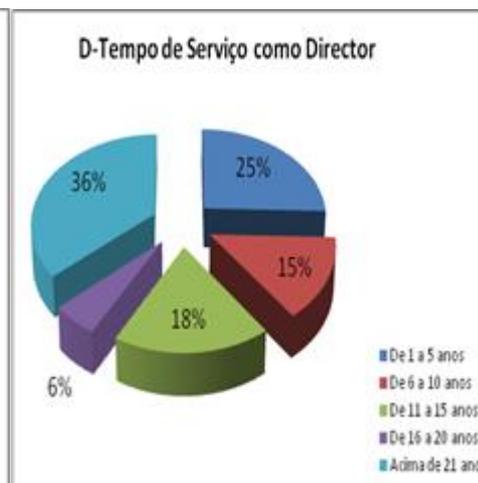


De forma geral, os gráficos 1 e 2 indicaram na dimensão (A) -idade que a escala com maior percentagem é a dos que possuem idade acima dos 41 anos equivalente a 44% e a de menor idade é a dimensão dos que possuem idades de 18 a 23 anos (7%), na dimensão (B) - género maior parte dos inqueridos são femininos com cerca de 66%.

**Gráfico 3.**  
Habilitações académicas e profissionais dos directores



**Gráfico 4.**  
Tempo de serviço como director



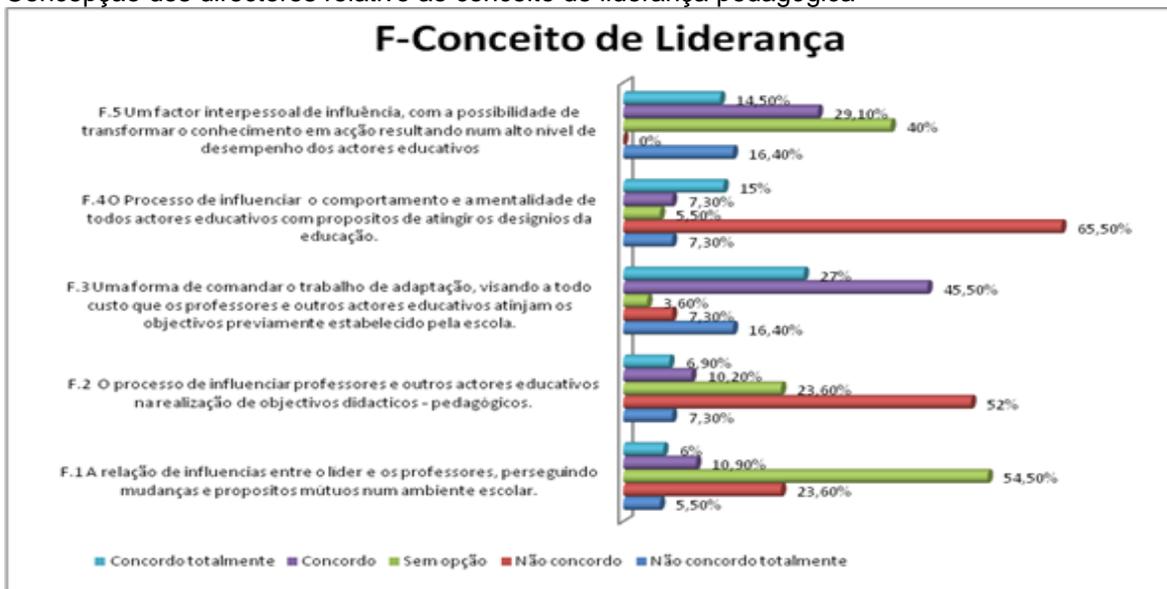
Os gráficos 3 e 4 indicaram na dimensão (C) - habilitações académicas e profissionais maior relevância recaiu aos licenciados com 47%, na (D) - tempo de serviço muitos dos directores têm mais de 21 anos equivalente a 36% e a percentagem a seguir é daqueles que possuem entre 1 a 5 anos de serviço.

**Gráfico 5.**  
Opinião dos directores atinente a reeleição para mais um mandato



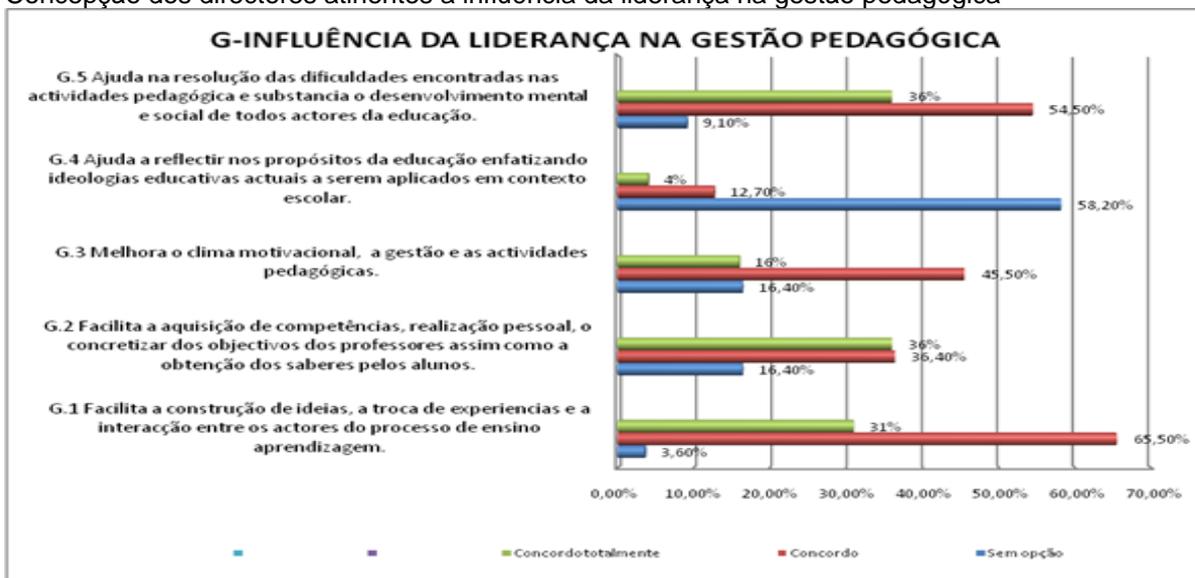
Observa-se na dimensão (E) no gráfico 5- reeleição para mais um mandato que 33% dos directores com até cinco anos de serviço seguindo-se os 27 % quem possuem mais de 21 anos gostariam serem reeleitos por mais um mandato respectivamente.

**Gráfico 6.**  
Concepção dos directores relativo ao conceito de liderança pedagógica



Como se pode ver no gráfico 6, quanto a caracterização da liderança (F.1-) relação de influências entre o líder e os professores, perseguindo mudanças e propósitos mútuos num ambiente determinado, a maior percentagem recai nos itens “*não concordam e sem opção*” com 23,6%, e 54,5%. Tido como (F.2) processo de influenciar professores e outros actores educativos na realização de objectivos didácticos – pedagógicos, 52% dizem que não concordam e 23,6% sem opções. Vista como uma (F.3) forma de comandar o trabalho de adaptação, visando gerir conflitos entre todos actores educativos indicou maior relevância nas dimensões que não concordam totalmente 16,4%, sem opção, 45,5% concordam e 27,3% concordam totalmente. Tido como (F.4) processo de influenciar o comportamento e a mentalidade de todos actores educativos com propósitos de atingir os designios da educação ressaltou a dimensão não concordam 65,5% e 15% concordam totalmente e, enquanto (F.5) factor interpessoal de influência, com a possibilidade de transformar o conhecimento em acção resultando num alto nível de desempenho dos actores educativo, muitos que fazem 40% (sem opção) e 29,1% concordam, ressaltando interrogações relativas ao nível alto de absentismo.

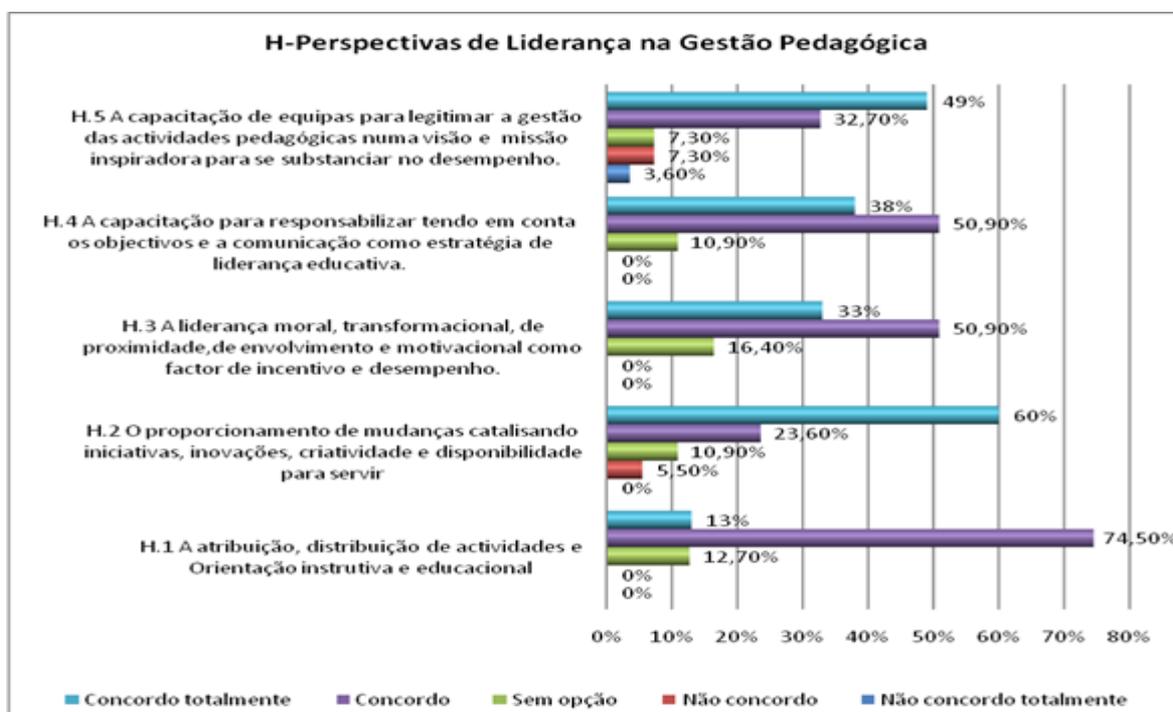
**Gráfico 7.**  
Concepção dos directores atinentes a influência da liderança na gestão pedagógica



O gráfico 7 retrata, quanto à influência da liderança na gestão pedagógica a caracterização (G.1) relativa facilitação na construção de ideias, na troca de experiências e na interacção entre os actores do processo de ensino aprendizagem, onde a relevância, recaem aos itns concordam, concordam totalmente com 65,5%, e 30,9%. Na (G.2) facilitação à aquisição de competências, realização pessoal, o concretizar dos objectivos dos professores assim como a obtenção dos saberes pelos alunos, as dimensões com percentagem elevada são concordam 36,4% e 36,4% concordam totalmente. Quanto a (G.3) melhoria do clima motivacional e a gestão das actividades pedagógicas, 21,8% dos directores inqueridos manifestaram que não concordam, 16,4%sem opção, 45,5% concordam e 16,4% concordam totalmente. Relativamente a (G.4) ajuda na reflexão dos propósitos da educação enfatizando ideologias educativas actuais a serem aplicados em contexto escolar, 25,5% apontaram que não concorda, 58,2% sem opção, e, comparativamente a (G.5) ajuda na resolução das dificuldades encontradas nas actividades pedagógica e substanciar o desenvolvimento mental e social de todos actores da educação, os itns de maior expoente foram “sem opção”, 54,5% concordam, 36,4% concordam totalmente.

### Gráfico 8.

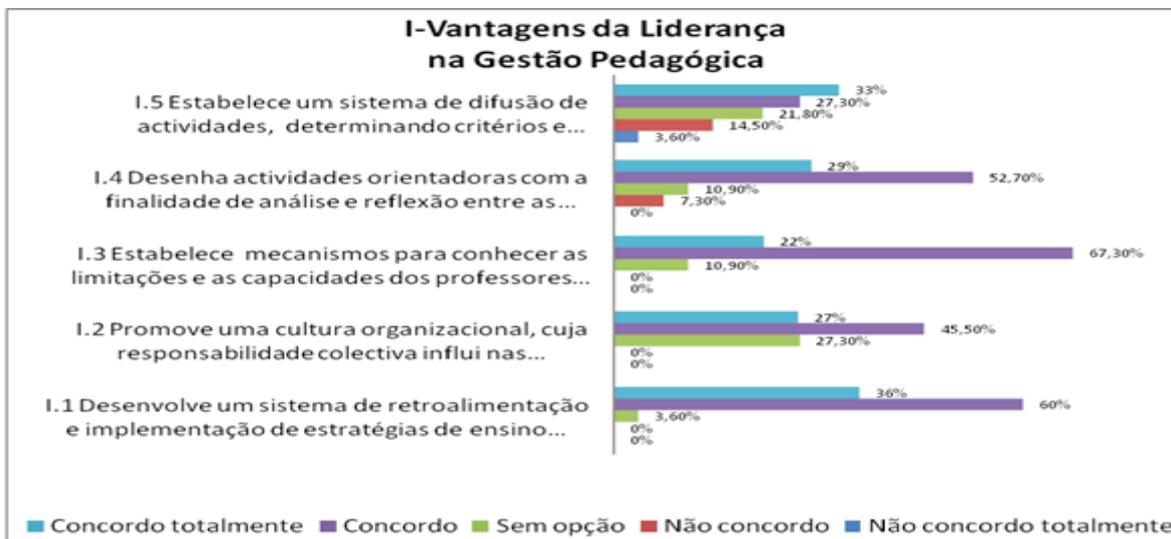
Opinião dos directores sobre as perspectivas de liderança na gestão pedagógica



No gráfico 8 observa-se, quanto a caracterização das perspectivas de liderança na gestão pedagógica, na vertente (H.1) atribuição assim como distribuição de actividades instrutivas e educacionais, 74,5% concordam constituindo – se no itm relevante. Quanto ao (H.2) proporcionamento de mudanças catalisando iniciativas, inovações, criatividade e disponibilidade para servir 23,6% concordam, 60,0% concorda totalmente. A (H.3) liderança moral, transformacional, de proximidade, de envolvimento e motivacional como factor de incentivo e desempenho vistos como perspectiva de liderança na gestão das actividades pedagógicas, 50,9% igual ao itm concorda apresentou maior indicador nesta dimensão. E, no que tange a (H.4) capacitação para responsabilizar tendo em conta os objectivos, a participação e a comunicação, os indicadores apontam para 50,9% concordo, 38,2% concordo totalmente. A (H.5) capacitação de equipas para legitimar a gestão das actividades pedagógicas numa visão e missão inspiradora para se substanciar no desempenho, os indicadores destacam que 32,7% concordam, 49,1% concordam totalmente.

**Gráfico 9.**

Opinião dos directores sobre as vantagens de liderança na gestão pedagógica



Relativamente as vantagens que a liderança proporciona na gestão pedagógica, o gráfico 9, no que tange o (I.1) desenvolvimento de um sistema de retroalimentação e implementação de estratégias de ensino interdisciplinares 60,0% não concordam e 36,4% e Concordam totalmente. Tida como (I.2) promoção da cultura organizacional, cuja responsabilidade colectiva influi nas actividades pedagógicas dos professores de forma singular 27,3% ficaram sem uma ideia clara (Sem opção), 45,5% Concordam e 27,3% Concordam totalmente. Como (I.3) objecto que estabelece mecanismos para conhecer as limitações e as capacidades dos professores adoptando estratégias metodológicas de ensino que favoreçam e aperfeiçoam as suas actividades pedagógicas, 67,3% Concordam e 21,8% Concordo totalmente. Vista como (I.4) um desenho de actividades orientadoras com a finalidade de análise e reflexão entre as actividades pedagógicas dos professores e os resultados de aprendizagem 52,7% concordam, 29,1% concordam totalmente; e vista como (I.5) uma ferramenta que estabelece um sistema de difusão de actividades, determinando critérios e instrumentos de avaliação que favoreçam as actividades pedagógicas dos professores, não concordam, 21,8% sem opção, 27,3% concordam, 32,7% concordam totalmente.

**5. Discussão e conclusões**

Os resultados descritivos neste trabalho permitiram fazer uma abordagem conclusiva relativa a visão que os directores têm sobre a liderança na gestão pedagógica nas Escolas Secundárias da província de Benguela / Angola:

- a) Quanto ao conceito, os directores não caracterizaram a liderança enquanto relação de influências entre o líder, os professores e outros actores educativos, perseguindo mudanças e propósitos mútuos num ambiente determinado com vista a realização de objectivos didácticos, processo que proporciona o comportamento e a mentalidade de todos enquanto factor interpessoal possibilitando a transformação do conhecimento em acção, resultando num alto nível de desempenho e atingir os desígnios da educação (Heiftz, 1999; Kanter, 1994; Fachada, 1998; Stewart, 2006). Na óptica de Deming (2000), esta influência de liderança pedagógica, só acontece quando o líder para além de possuir o saber, possuir também personalidade e capacidade de persuadir, formar e aconselhar. Noutra vertente consideraram a liderança pedagógica como forma de comandar o trabalho de adaptação, visando que os professores atinjam os fins estabelecidos. Desta segunda óptica, observamos que muitos directores das Escolas do Ensino Secundário em Benguela/Angola manifestam apetência de geri-la de forma

burocrática, de comando e imposição. Nesta visão, independentemente destes termos terem alguma relação no significado, mas podem ser aplicados em função da estrutura e caracterização da instituição.

Santos (2007), quanto a liderança, adiciona que os líderes não devem cingir-se a simples executores dos procedimentos administrativos escolares, antes tornarem-se pedagogos, pois que as relações éticas nunca podem ser dominadas hierarquicamente ou negociadas pelas imputações, mas geridas com anuência as suas obrigações; pois a liderança escolar subsiste na competência de guiar e dirigir a aprendizagem na labuta (Lück, 2009). Esta visão, é o retrato dos directores com idades acima dos 36 anos, com maior percentagem feminino que subentende a salvaguarda do cargo e fazer valer o género no seio da escola, independentemente de muitos serem licenciados.

Outro elemento á destacar é do desejo de reeleição para exercer o cargo por mais um mandato, facto manifestado por directores que exerceram o cargo a menos de 5 anos de serviço e outros que já estão no cargo a mais de 20 anos. As duas franjas impressionam melhorarem aspectos do seu programa que não foram aplicados convenientemente e superarem as dificuldades vividas durante a vigência. Esta óptica pode ser concebível para os directores com menos (5) cinco anos de serviço que se calhar, encontram-se no seu primeiro mandato, o mesmo não se concebe para aqueles que já estão no cargo a 20 ou mais anos de serviço.

- b) Os directores das escolas mostraram concordando que a liderança é caracterizada pela influência entre o líder e os professores facilitando a construção de ideias e a troca de experiencias em função da atribuição e distribuição de actividades (F.1,G.1, H.1), então seria simples perceberem as vantagens que daí advém tal como a retroalimentação e implementação de estratégias de ensino interdisciplinares (I.1).
- c) No que tange a influência da liderança na gestão das actividades pedagógica, tal como o descreve Cunha (2007), os directores de forma unânime, caracterizaram-na por um lado como a facilitação na construção de ideias, na troca de experiencias, na aquisição de competências, realização pessoal, na interacção entre os actores do processo de ensino aprendizagem, na concretização dos objectivos dos professores, assim como a obtenção dos saberes pelos alunos. Noutra vertente, os directores manifestam um equívoco entre a reflexão dos propósitos da educação enfatizando ideologias educativas actuais a serem aplicados em contexto escolar e a ajuda na resolução das dificuldades encontradas nas actividades pedagógicas. Desta feita, Duluc (2001, p. 180) afirma que o gestor sucedide-se bem *“estimular e coordenar, treinar e acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores, fazê-los tomar decisões, confiar missões, fazer emergir as ideias do grupo, facilitar os processos de equipa eficiente”*.
- d) Se tivermos que relacionar o conceito pelo qual a liderança é uma forma de comandar o trabalho de adaptação, visando a todo custo que os professores e outros actores educativos atinjam os objectivos previamente estabelecido pela escola (F.3) com a influencia reactiva a melhoria do clima motivacional e a gestão das actividades pedagógicas (G.3), podemos observar certo despiste nas respostas dos directores na medida em que o comandar visando os objectivos pode afectar negativamente no melhoramento do clima motivacional, inviabilizando o estabelecimento dos mecanismos para conhecer as limitações e as capacidades dos professores adoptando estratégias metodológicas de ensino que favoreçam e aperfeiçoam as suas actividades pedagógicas (I.3), independentemente de se adoptar como perspectiva, a liderança moral, transformacional, de proximidade, de envolvimento e motivacional como factor de incentivo e desempenho (H.3), pois que os melhores resultados atinente à liderança ocorrem quando ela é desenvolvida, não imposta.
- e) Relativamente a caracterização da liderança quanto a gestão pedagógica, os directores manifestaram que na gestão pedagógica é indispensável ter-se em conta a

atribuição e distribuição de actividades pedagógicas, proporcionar mudanças que catalisam iniciativas, inovações, criatividade e disponibilidade para servir. A atribuição e distribuição aqui entendida como estratégia de liderança na gestão pedagógica, designa um tipo aberto, dinâmico e democrático que pode resultar em maior estímulo e envolvimento pois vai ao encontro das aspirações dos sujeitos. De um modo inequívoco Hargreaves e Fink (2007, p. 173) vão mais longe ao considerarem que numa escola, a liderança não se limita ao director, nem mesmo aos professores. Ela estende-se aos alunos, aos pais e encarregados de educação, à comunidade e percorre as outras redes escolares nos diferentes patamares. Ninguém tem de distribuir a liderança numa escola: ela já está distribuída, está por todo o lado, no tempo e no espaço – na hora de almoço, entre as aulas, depois do dia lectivo e nos fins-de-semana, nos gabinetes, nas salas de aula e nos pátios de recreio. Por isso, é indispensável que o director tenha a capacidade de gerir convenientemente estes momentos e espaços na escola.

- f) Noutra vertente, os directores caracterizaram a liderança moral, transformacional, de proximidade, de envolvimento e motivacional como factor de incentivo e desempenho na gestão pedagógica, que acontecem quando os directores se interessam por objectivos que os conduzem a níveis superiores de motivação e de moralidade.

Este modelo foi constituído a partir dos trabalhos efectuados por Bass (1990), que assegura a liderança transformacional, como tópico nas organizações, onde os líderes se definem na relação existente entre líderes e seguidores. No contexto em que nos referimos os directores procuram no seio dos professores admiração e respeito, revelando pouca motivação para fazer mais, do que inicialmente seria esperado.

Uma visão de inovação para mudança reapostando na liderança transformacional na perspectiva de influenciar os seguidores, despertando neles fortes emoções e identificando-se com ele, servindo como técnicos, mestres e mentores dão-nos Bass (1990).

Ainda os directores, referiram que a capacitação para responsabilizar tendo em conta os objectivos, a participação, comunicação, legitimação da gestão pedagógica numa visão e missão inspiradora para se substanciar no desempenho é outra estratégia fundamental a ter-se em conta, na medida em que está virada à edificação de uma gestão escolar comunicativa e participativa tida como requisito de um processo de asserção da cidadania, de obtenção da liberdade, transpondo relações de sentido vertical, criando estruturas de exercício seguros na convenção com os verdadeiros ganhos da maioria, (Costa, 1996).

- g) Quanto as vantagens que a liderança proporciona na gestão pedagógica, os directores indicam que, promove a cultura organizacional, cuja responsabilidade colectiva influi nas actividades pedagógicas dos professores de forma singular; os directores observam isto, apontando a liderança como objecto que estabelece mecanismos para conhecer as limitações e as capacidades dos professores adoptando metodologias que favoreçam e aperfeiçoam as actividades pedagógicas, desenhando actividades orientadoras com a finalidade de análise entre as acções e os resultados de aprendizagem por meio de critérios e instrumentos de avaliação, mas que não desenvolve um sistema de retroalimentação e implementação de estratégias de ensino interdisciplinares. O que ressalta da análise deste último dado é que os directores não visionam a utilização da interdisciplinaridade como forma de desenvolver um trabalho de integração dos conteúdos de uma disciplina com outras áreas de conhecimento que contribui para o aprendizado do aluno. E, isso nos revela que a interdisciplinaridade enquanto estratégia de ensino ainda é pouco explorada no seio dos directores.

A Interdisciplinaridade, pode ser considerada como adicional que permite a expressão de um estudo analítico e, é através dessa perspectiva que surge como forma de superar a fragmentação entre as coordenações de disciplinas, proporcionando um diálogo entre os

professores das distintas áreas disciplinares, relacionando-as entre si para a compreensão da realidade, que os remete a reflexão das actividades pedagógicas, tal como se refere Gimeno (1999); Professor deste género, assume-se como actor reflexivo, iluminando acções em sala de aula, interferindo significativamente na construção do conhecimento do aluno. Desta feita, o professor proporciona reflexões sobre as actividades pedagógicas, modificando e gerando cultura objectiva da prática educativa, pois “*é o produto final a partir do qual os profissionais adquirem o conhecimento prático que eles poderão aperfeiçoar*” (Gimeno, 1999, p. 73).

Ao referirmos de forma comparativa sobre o conceito (F.4) Segundo o qual a liderança é o processo de influenciar o comportamento e a mentalidade de todos actores educativos com propósitos de atingir os desígnios da educação e a influência de estabelecer enquanto ajuda na reflexão dos propósitos da educação enfatizando ideologias educativas actuais a serem aplicados na escola (G.4), constata-se uma contradição nas respostas dos directores, na medida em que se a liderança influencia o comportamento com propósitos de atingir os desígnios da educação então é lógico que esta apreciação não contrarie o aspecto G.4. Esta contradição ressalta também nas respostas do aspecto H.4, na medida em que, é evidente a concordância entre a liderança enquanto influência do comportamento com propósitos de atingir os desígnios da educação e a vantagem enquanto desenhador de actividades orientadoras com a finalidade de análise entre as actividades pedagógicas dos professores, propósitos da educação, suas ideologias e os resultados de aprendizagem.

A Lei N.º 13/2001 do sistema educativo angolano prevê e destaca a importância e necessidade de melhorar as lideranças na gestão pedagógica das Escolas Secundárias. Por isso, torna-se necessário a existência de uma liderança voltada para o director que influencia a gestão pedagógica nestas escolas. Assim, e seguindo a pesquisa sobre líderes e gestores pedagógicos para as escolas de Angola realizado pelo BIEF-bureau d'ingenier en education et information (2012), reflecte-se a necessidade de se melhorar a gestão do processo de ensino aprendizagem, do clima organizacional e a convivência, a gestão de recursos humanos e materiais, a gestão das equipas de trabalho e de uma forma geral das actividades pedagógicas dos professores e aprendizagem pelos alunos, promovendo soluções para determinados problemas e otimizar os recursos disponíveis. No entanto, para garantir o sucesso da liderança nas Escolas Secundárias é indispensável que o director tenha a capacidade de atribuir e distribuir as actividades, ter capacidade na orientação instrutiva e educacional, proporcionar mudanças catalisando iniciativas, inovações, criatividade e ter disponibilidade para servir. A liderança moral, transformacional, de proximidade, de envolvimento e motivacional como factor de incentivo e desempenho são outras perspectivas de liderança a ter-se em conta. Mas que, para responsabilizar tendo em conta os objectivos assim como legitimar a gestão das actividades pedagógicas numa visão e missão inspiradora para se substanciar no desempenho, é preciso capacitar os professores enquanto actores intervenientes do processo docente educativo.

Nesta pesquisa de natureza analítica descritiva estão plasmados resultados relativos a liderança na gestão pedagógica das Escolas Secundárias em Benguela/Angola e que foram investigados com prudência. Com isto, parece-nos fidedigno assegurar que pesquisa deste carácter proporciona grande valor aos quatro níveis referidos por Gil, (1999), a relevância científica, prática, social e institucional. Por isso, insistir a desenvolver pesquisas com processos de selecção de amostragem mais exigentes, com amostras mais amplas e de maior nível de representatividade é o mais sensato, porque a informação disponível sobre a liderança na gestão pedagógica em Angola é ainda incipiente.

## 6. Referencias bibliográficas

- Álvarez, M. (2000). *El Liderazgo y la Calidad Total*. Madrid, CISS PRAXIS.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científico*. Caracas: Episteme.
- Barzanò, G. (2009). *Culturas de Liderança e Lógicas de Responsabilidade*. As experiências de Inglaterra Itália e Portugal. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

- Bass, B. M. (1990). *Bass of stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial application*. New York, The Free Pres.
- Bass, B. (2008). *The handbook of leadership: industrial, military, and educational impact*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Batista, A. S. & Codo, W. (1999). *Crise de Identidade e Sofrimento*. In: CODO, Wanderley (Coord.). Educação, carinho e trabalho. etrópolis: Vozes, p. 60-85.
- Bell, J. (2003). *Como Realizar um Projecto de Investigação*. Lisboa, Gradiva.
- Buendía, L., Colás, M. P. & Hernández, F. (2010). *Métodos de investigación en Psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill.
- Bureau d'Ingénierie en Educacion et Formation/Gabinete de Engenharia de Educação e Formação (BIEF). líderes e gestores pedagógicos para as escolas de Angola 2012.
- Camburn, E., Rowan, B., & Taylor, J. (2003). *Distributed leadership in schools: The case of elementary schools adopting comprehensive school reform models*. Educational Evaluation and Policy Analysis, 25 (4), 347–373.
- Carvalho, E. (2005). *Política e gestão da educação no Brasil*. Brasília: Texto Mimeo.
- Costa, J. A. (1996). *Imagens Organizacionais da Escola*. Porto: Porto Editora.
- Cunha, M. P. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Deming, E. W. (2000). *The new Economics – for industry, government, education*, The MIT Press.
- Duluc, A. (2001). *Liderança e confiança. Desenvolver o capital humano para organizações competitivas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Fachada, O. (1998). *Psicologia das Relações Interpessoais*. Lisboa: Editora Presença.
- Fachin, O. (2001). *Fundamentos de metodologia*. São Paulo, Saraiva.
- Flores, C.P. & El Homrani, M. (2015). *Liderazgo transformacional. Equipos directivos en centros educativos de alto rendimiento escolar*. Journal for Educators, Teachers and Trainers, Vol. 6(1), pp. 220 – 235. Consultado em 19 fevereiro 2017. Disponível em: <http://jett.labosfor.com/index.php/jett/issue/archive>.
- Fullan, M. (2003). *Liderar numa Cultura de Mudança*. Porto: Edições ASA.
- Gaspar, P. & Diogo, F. (2012). *Sociologia da Educação e Administração Escolar*. Luanda: Plural Editores.
- Gil, A. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. S. Paulo, Editora atlas S. A.
- Gimeno S. J. (1999). *Poderes instáveis em educação*. Porto Alegre: ARTMED Sul.
- Givens, R. (2008). *Emerging leadership journey*. School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University, 1 (1), 4-24.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2007). *Liderança sustentável*. Porto: Porto Ed.
- Heiftz, R. (1999, maio/junho). *Os novos desafios*. HSM Management.
- Kanter, R. M. (1994). *The New Managerial Work*. *Havard Business Review*. Paperbak n.º 90064.
- Lei de Bases do Sistema de Educação (Lei N.º 13/2001 de 31 de Dezembro de 2001) – M. E. - República de Angola.
- Leithwood, K. y otros (2006). *Successful school leadership: what it is and how it influences pupil learning*. UK: University of Nottingham.
- Lima, J.A. (2002). *As culturas colaborativas nas escolas: estruturas, processos e conteúdos*. Porto: Porto Editora. LIMA, Jorge Ávila (2008) Em busca da boa escola. Instituições eficazes e sucesso educativo. V.N. Gaia: F.M. Leão.
- Lück, H. (2009). *Liderança Em Gestão Escolar*. 3ª Edição. Petrópolis: Editora Vozes.
- Marconi, M. & Lakatos, E. (2002). *Técnicas de Pesquisa*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas. S.A.
- Martínez, R. (1995). *El método de encuestas por muestreo: Conceptos básicos*. En M. T. Anguera, J. Arnau, M. Ato, R. Martínez, J. Pascual & G. Vallejo (eds.) Métodos de investigación en Psicología, (pp. 385-432). Madrid: Síntesis.
- Murphy K. J. & Michael C. J. (Apr., 1990). *Performance Pay and Top-Management Incentives*, *Journal of Political Economy* Vol. 98, No. 2 pp. 225-264, Published by: The University of Chicago Press.
- Revez, M.H. (2004). *Gestão das Organizações Escolares. Liderança Escolar e Clima de Trabalho: Um Estudo de Caso*. Chamusca: Edições Cosmos.
- Sakar, S. (2007). *Inovação: metamorfoses, empreendedorismo e resultados* In: TERRA, J.C.+C Inovação: quebrando paradigmas para vencer. São Paulo: Saraiva, Cap. 2, p. 27-31.
- Santos, E. (2007). *Processos de Liderança e Desenvolvimento Curricular no 1º Ciclo*.

- Spagni, M. B. (2005). *Estadística básica*. Santa Fe: Ediciones UNL.
- Spillane, J.P., Halverson, R. y Diamond, J.B. (2001). *Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective*. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28.
- Stewart, I. (2006). *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, Issue, 54, June 26, 2006. By CJEAP and the authors. *Transformacional Leadership: Na evolving concept examined throught the Works of Burns,Bass, Avolio and Leithwood*. University of Winnipeg.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organization*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

**Anexo**

**INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DIRECTORES DAS ESCOLAS DO ENSINO SECUNDÁRIO DA PROVÍNCIA DE BENGUELA/ANGOLA**

Assinale com um círculo no número que te corresponde. Se preencher por engano, faça um X sobre esta opção e faça então outro círculo no lugar que julgar correcto

**I-PARTE / CARACTERIZAÇÃO DOS DADOS PESSOAS/HABILITAÇÕES ACADÉMICAS E FORMAÇÃO ESPECÍFICA**

**A-Idade**

A.1-De 18 a 23 anos (1)      A.2-De 24 a 29 anos (2)      A.3- De 30 a 35 anos (3)      A.4-De 36 a 40 anos (4)  
A.5-Acima de 41 anos (5)

**B-Género**

B.1-Masculino (1)      B.2-Feminino (2)

**C-Habilitações Académicas e profissionais em Liderança ou gestão educativa**

C.1-Técnico Médio (1)      C.2-Bacharel (2)      C.3-Licenciado (3)      C.4-Mestrado (4)      C.5-Doutorado (5)

**D-Tempo de Serviço como Director da Escola**

D.1-De 1 a 5 anos (1)      D.2-De 6 a 10 anos (2)      D.3-De 11 a 15 anos (3)      D.4-De 16 a 20 anos (4)  
D.5-Acima de 21 anos (5)

**E-Gostarias ser renomeado ou reeleito para mais uma comissão de trabalho?**

E.1- De 1 a 2 anos (1)  
E.2- De 3 a 4 anos (2)      E.3-De 5 a 6 0anos (3)      E.4-De 7 a 8 anos (4)      E.5-De 9 a 10 anos (5)

**Porquê?**

Presta atenção a parte II onde deve responder assinalando cada afirmação unicamente com um círculo em volta de número, conforme o grau de concordância ou discordância a respeito de cada um deles, na escala de 1 a 5 tal como se segue:

**1-Discordo totalmente    2-Não Concordo    3-Sem Opção    4-Concordo    5-Concordo totalmente**

**Coloque um círculo em volta do número que corresponde ao seu ponto de vista.**

<b>II-PARTE / CARACTERIZAÇÃO DA LIDERANÇA PEDAGÓGICA...</b>					
<b>F- Quanto ao conceito a Liderança pedagógica é ...</b>	1	2	3	4	5
F.1 A relação de influencias entre o líder e os professores, perseguindo mudanças e propósitos mútuos num ambiente escolar.	1	2	3	4	5
F.2 O processo de influenciar professores e outros actores educativos na realização de objectivos didácticos - pedagógicos.	1	2	3	4	5
F.3 Uma forma de comandar o trabalho de adaptação, visando a todo custo que os professores e outros actores educativos atinjam os objectivos previamente estabelecido pela escola.	1	2	3	4	5
F.4 O Processo de influenciar o comportamento e a mentalidade de todos actores educativos com propósitos de atingir os designios da educação.	1	2	3	4	5

F.5 Um factor interpessoal de influência, com a possibilidade de transformar o conhecimento em acção resultando num alto nível de desempenho dos actores educativos	1	2	3	4	5
<b>G- Quanto a influência na Gestão das Actividades Pedagógicas...</b>	1	2	3	4	5
G.1 Facilita a construção de ideias, a troca de experiencias e a interacção entre os actores do processo de ensino aprendizagem.	1	2	3	4	5
G.2 Facilita a aquisição de competências, realização pessoal, o concretizar dos objectivos dos professores assim como a obtenção dos saberes pelos alunos.	1	2	3	4	5
G.3 Melhora o clima motivacional, a gestão e as actividades pedagógicas.	1	2	3	4	5
G.4 Ajuda a reflectir nos propósitos da educação enfatizando ideologias educativas actuais a serem aplicados em contexto escolar.	1	2	3	4	5
G.5 Ajuda na resolução das dificuldades encontradas nas actividades pedagógica e substancia o desenvolvimento mental e social de todos actores da educação.	1	2	3	4	5
<b>H- Quanto as perspectivas na Gestão das Actividades Pedagógicas, se tem em conta...</b>	1	2	3	4	5
H.1 A atribuição, distribuição de actividades e Orientação instrutiva e educacional	1	2	3	4	5
H.2 O proporcionamento de mudanças catalisando iniciativas, inovações, criatividade e disponibilidade para servir	1	2	3	4	5
H.3 A liderança moral, transformacional, de proximidade, de envolvimento e motivacional como factor de incentivo e desempenho.	1	2	3	4	5
H.4 A capacitação para responsabilizar tendo em conta os objectivos e a comunicação como estratégia de liderança educativa.	1	2	3	4	5
H.5 A capacitação de equipas para legitimar a gestão das actividades pedagógicas numa visão e missão inspiradora para se substanciar no desempenho.	1	2	3	4	5
<b>I.Quanto as vantagens que ela proporciona a gestão das actividades pedagógicas...</b>	1	2	3	4	5
I.1 Desenvolve um sistema de retroalimentação e implementação de estratégias de ensino interdisciplinares.	1	2	3	4	5
I.2 Promove uma cultura organizacional, cuja responsabilidade colectiva influi nas actividades pedagógicas dos professores de forma singular.	1	2	3	4	5
I.3 Estabelece mecanismos para conhecer as limitações e as capacidades dos professores adoptando estratégias metodológicas de ensino que favoreçam e aperfeiçoam as suas actividades pedagógicas.	1	2	3	4	5
I.4 Desenha actividades orientadoras com a finalidade de análise e reflexão entre as actividades pedagógicas dos professores, propósitos da educação, suas ideologias e os resultados de aprendizagem.	1	2	3	4	5
I.5 Estabelece um sistema de difusão de actividades, determinando critérios e instrumentos de avaliação que favoreçam as actividades pedagógicas dos professores.	1	2	3	4	5