



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y LA COMUNICACIÓN**

**DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**LIDERANÇA DO DIRECTOR SUA INFLUÊNCIA NO CONTEXTO ESCOLAR  
NAS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES  
DO I CICLO DA PROVÍNCIA DA LUNDA- SUL, ANGOLA**

**ISAÍAS FILIPE SACAJIMA**

**ASUNCIÓN – PARAGUAY**

**2023**

**ISAÍAS FILIPE SACAJIMA**

**LIDERANÇA DO DIRECTOR, SUA INFLUÊNCIA NO  
CONTEXTO ESCOLAR NAS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE  
FORMAÇÃO DE PROFESSORES DO I CICLO DA PROVÍNCIA  
DA LUNDA- SUL, ANGOLA**

**Tese preparada na UAA como requisito parcial para a obtenção do  
título de Doutor em Ciência da Educação.**

**Orientadora: Prof. Dra. Daniela Ruíz Díaz M.**

**ASUNCIÓN – PARAGUAY**

**2023**

Sacajima, I. F. 2023. Liderança do director sua influência no contexto escolar nas instituições educativas de formação de professores do I Ciclo da província da Lunda-Sul, Angola. / IsaiasFilipe Sacajima.

Quantidade de páginas da tese: 272

Orientadora: Prof.Daniela Ruíz Díaz M.

Dissertação académica no doutoramento em Ciências da Educação – UAA, 2023.

## **ISAÍAS FILIPE SACAJIMA**

LIDERANÇA DO DIRECTOR, SUA INFLUÊNCIA NO CONTEXTO ESCOLAR NAS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES DO I CICLO DA PROVÍNCIA DA LUNDA- SUL, ANGOLA

Esta tese foi avaliada e aprovada na data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ pela obtenção do título de Doutor em Ciência da Educação pela Universidade Autônoma de Assunção – UAA.

---

---

---

---

---

ASUNCIÓN, PARAGUAY

2023

Para a minha querida filha Laurieta Isabel, ao meu querido amigo Dr. Alberto Hernández Caneiro in memória, os meus queridos pais in memória assim como toda minha família que tanto fizeram por mim;

Ao Doutor Engenheiro Benedito Paulo Manuel que me abriu o caminho desta formação;

Á minha querida Governadora e professora Mestre Dr<sup>a</sup>. Cândida Maria Guilherme Narciso;

Ao Dra. Daniela Ruíz Díaz pela ajuda que me prestou sempre, desde o início.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à muitas pessoas, o facto de ter chegado a este momento que transforma em realidade um sonho quase que irrealizável.

A outros muitos professores daquele País irmão latino-americano que me conduziram pelos caminhos do saber sem nada em troca que o desfrute do dever cumprido. Agradeço também a todos meus professores dos cursos deste Doutorado que com elevado profissionalismo e simplicidade me levaram pela mão até chegar a este momento.

Um agradecimento muito especial a minha orientadora, eminente professora que com dedicação foi moldando o alcance desta investigação até chegar à formulação que hoje se defende.

Meus respeitosos agradecimentos à Banca Examinadora. Agradeço a generosidade externada por ocasião da leitura do texto.

Agradeço aos meus colegas tanto brasileiros, paraguaios, colombiano e equatoriana como angolanos que tanto me apoiaram em todos os momentos aqui no Paraguay e não só.

À direção das escolas, que se fez nosso universo de pesquisa, e a toda comunidade escolar sempre receptiva e solícita com o desenvolvimento deste trabalho. Às professoras entrevistadas, pelo interesse, disponibilidade, e pelas preciosas informações. Muito obrigado.

“O ensino para quem não sabe  
É acima de tudo uma obra de infinito amor”.

(Martí, J., 1886)

## SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS-----	XIII
LISTA DE FIGURAS-----	XVIII
LISTA DE QUADROS-----	XIX
LISTA DE ABREVIATURAS-----	XX
RESUMO -----	XXI
RESUMEN -----	XXII
ABSTRACT-----	XXIII
INTRODUÇÃO -----	1
Justificação, actualidade e interesse do tema -----	5
Formulação do problema-----	10
Opções metodológicas -----	11
Estruturação da tese -----	13
<b>CAPITULO I-MARCO TEORICO E REFERENCIAL -----</b>	<b>14</b>
1.1.Liderança -----	14
1.1.1.Conceitos-----	14
1.2.Organização escolar-----	24
1.3.Cultura organizacional escolar-----	28
1.4.Clima organizacional escolar-----	31
1.5..Estilos de liderança-----	35



## Liderança do director sua influência no contexto...IX

1.5.1.Outras denominações de liderança segundo vários autores-----	44
1.5.2.Características básicas dos estilos de liderança e dos líderes-----	45
1.5.3.Traços de personalidades, atributose princípios de liderança-----	46
1.5.4.Dimensões de liderança-----	49
1.5.5.Practicas de liderança eficaz-----	50
1.5.6.Características das lideranças nas instituições educativas-----	52
1.5.7.Elementos da liderança educacional-----	53
1.5.8.Componentes da liderança nas instituições educativas-----	56
1.5.9.Importância da liderança na educação-----	58
1.6. Figura do director de uma instituição escolar papel e atribuições-	60
1.6.1.Características essenciais de um director-----	61
1.6.2.O papel do director escolar-----	63
1.6.3.Liderança pedagógica do director de escola-----	71
1.7. O professor como líder na sala de aulas-----	73
1.7.1. A liderança e a motivação da equipa escolar-----	77
1.8.Influência do líder na satisfação dossubordinados nas instituições educativas-----	79
1.9.Participação dos funcionários nas tarefas programadas -----	84
1.10.Organização escolar-----	87
1.10.1.Escola como organização-----	96
1.11.Cultura organizacional escolar-----	100

Liderança do director sua influência no contexto...X

1.11.1	Formação da cultura organizacional escolar-----	107
1.11.2	Características da cultura organizacional escolar-----	109
1.11.3.	Cultura docente-----	114
1.12	Climaorganizacional-----	116
1.12.1.	Clima na sala de aulas-----	119
1.12.2.	Tipos de clima organizacional escolar-----	121
1.12.3.	Características do clima organizacional escolar-----	123
1.12.4.	Factores que influenciam o clima organizacional escolar-----	125
	<b>CAPÍTULO II-MARCO METODOLÓGICO-----</b>	<b>126</b>
2.1.	Problema de investigação-----	127
2.1.1.	Pergunta geral-----	128
2.1.2.	Objectivos-----	129
2.1.3.	Objectivo geral-----	129
2.1.4.	Objectivos específicos -----	129
2.2	Categorias de análise -----	130
2.3.	Desenho de investigação-----	131
2.3.1.	Enfoque-----	132
2.3.2.	Tipo de investigação -----	133
2.4.1.	Unidades de análise-----	133
2.4.2.	Os participantes-----	134

Liderança do director sua influência no contexto...XI

2.4.3.Critério de amostragem-----	135
2.5.Delimitação geográfica e tempo de realização-----	136
2.6.Técnicas e instrumentos para recolha de dados-----	136
2.6.1. Construção, validação e confiabilidade dos instrumentos-----	138
2.7. Procedimentos de recolha de dados-----	139
2.7.1.Procedimentos de análise de dados-----	140
2.8. Descrição técnica e caracterização das organizações estudadas----	140
2.8.1.Escola de formação de professores de Saurimo-----	143
2.8.2 Escola de formação de professores de Dala-----	143
2.8.3. Escola de formação de professores do Muconda-----	143
2.8.4.Escola de formação de professores do Cacolo -----	144
<b>CAPITULO III-ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	
<b>DA INVESTIGAÇÃO-----</b>	<b>144</b>
3.1. DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS-----	144
<b>CAPITULO IV CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES-----</b>	<b>199</b>
<b>CONCLUSÕES-----</b>	<b>199</b>
<b>RECOMENDAÇÕES-----</b>	<b>202</b>
PROPOSTA DE ACÇÕES A SEREM REALIZADAS PELOS DIRECTORES AFIM DE PROMOVEREM UMA INFLUENCIA POSITIVA NA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR, CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO EDUCATIVO NAS ESCOLAS FORMAÇÃO DE PROFESSORES DO I CICLO DA PROVÍNCIA DA LUNDA-SUL, ANGOLA-----	<b>203</b>

Liderança do director sua influência no contexto...XII

**BIBLIOGRAFIA**-----216

**APÊNDICE**-----233

**ANEXOS**-----246

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Distribuição dos alunos por sexo-----	145
Gráfico 2 Distribuição dos alunos por idade-----	145
Gráfico 3 Distribuição dos alunos por tempo na escola-----	146
Gráfico 4 Opiniões dos alunos relativa a valorização das sugestões por parte dos directores-----	146
Gráfico 5 Opiniões dos alunos sobre a frequência das reuniões com os directores-----	147
Gráfico 6 Opiniões dos alunos sobre o acompanhamento das aulas por parte dos directores-----	148
Gráfico 7 Opiniões dos alunos sobre a monitorização da eficácia das práticas escolares por parte dos directores-----	148
Gráfico 8 Opiniões dos alunos sobre se os directores promovem análises dos resultados escolares-----	149
Gráfico 9 Opiniões dos alunos sobre o início das aulas-----	149
Gráfico 10 Opiniões dos alunos sobre a disponibilidade dos directores relativa ao atendimento das suas preocupações-----	150
Gráfico 11 Opiniões dos alunos sobre a promoção de uma comunidade colaborativa por parte dos directores-----	151
Gráfico 12 Opiniões dos alunos sobre acriação de condições de satisfação por parte dos directores-----	152
Gráfico 13 Opiniões dos alunos sobre a relação institucional com os membros da direcção da escola-----	152

## Liderança do director sua influência no contexto...XIV

Gráfico 14 Opiniões dos alunos acerca dos directores se tem proporcionado as condições mínimas exigidas na sala de aulas-----153

Gráfico 15 Opiniões dos alunos relativa a existência de boa comunicação entre os professores e alunos com os directores-----153

Gráfico 16 Opiniões dos alunos sobre a promoção do diálogo dos alunos com os directores-----154

Gráfico 17 Opiniões dos alunos sobre a atenção dos directores sobre o bem-estar dos colaboradores e alunos-----155

Gráfico 18 Opiniões dos alunos sobre o envolvimento dos directores nos resultados escolares de excelência -----155

Gráfico 19 Opiniões dos alunos relativa ao tipo de liderança que prevalece nas 4 instituições escolares -----156

Gráfico 20 Opiniões dos alunos relativa se os directores exprimem satisfação quando os alunos correspondem com as expectativas-----156

Gráfico21 Opiniões dos alunos o empenho dos directores relativo ao alcance dos objectivos propostos na escola-----157

Gráfico 22 Opiniões dos alunos sobre o enaltecimento dos directores acerca dos feitos dos alunos na escola-----158

Gráfico 23 Opiniões dos alunos relativa a tomada de decisões por parte dos directores se tem em conta os alunos-----158

Gráfico 24 Opiniões dos alunos se o director os envolve na resolução de problemas e respectiva tomada de decisões-----159

Gráfico 25 Opiniões dos alunos se o director motiva os alunos de modo a partilharem decisões da escola-----159

Liderança do director sua influência no contexto...XV

Gráfico 26 Opiniões dos alunos relativa ao desempenho dos directores para melhorarem o rendimento escolar dos alunos-----	160
Gráfico1 Distribuição dos professores por sexo-----	161
Gráfico2 Distribuição dos professores por idade-----	161
Gráfico3 Distribuição dos professores por grau académico-----	162
Gráfico 4 Distribuição dos professores relativa ao tempo de serviço na escola-----	162
Gráfico 5 Opiniões dos professores relativa aos directores sobre o alcance dos objectivos na escola-----	163
Gráfico 6 Opiniões dos professores sobre os directores demonstram satisfação quando estes correspondem com suas expectativas e objectivos-----	163
Gráfico 7 Opiniões dos professores relativa ao reconhecimento de seus esforços da parte dos directores-----	164
Gráfico 8 Opiniões dos professores sobre se os directores se põem em prática as sugestões de todos os membros por parte dos directores-----	165
Gráfico 9 Opiniões dos professores se os directores envolvem os professores nas decisões da escola-----	165
Gráfico 10 Opiniões dos professores se os directores envolvem nas decisões importantes a serem colocadas em prática na escola-----	166
Gráfico11 Opiniões dos professores sobre o incentivo dos directores na partilha de decisões -----	166
Gráfico 12 Opiniões dos professores relativa ao trabalho dos directores na melhoria do sucesso dos alunos-----	167
Gráfico 13 Opiniões dos professores se os directores promovem clima amistoso entre os docentes-----	168

## Liderança do director sua influência no contexto...XVI

Gráfico 14 Opiniões dos professores se os directores tem definição clara dos  
objectivos do trabalho dos docentes-----168

Gráfico 15 Opiniões dos professores as visitas dos directores as salas de  
aulas-----169

Gráfico 16 Opiniões dos professores sobre os directores se criam condições  
para melhorar o ambiente de trabalho-----170

Gráfico 17 Opiniões dos professores sobre o director se mostra respeito pelos  
membros da equipa escolar-----170

Gráfico 18 Opiniões dos professores sobre a criação de condições mínimas na  
sala de aulas-----171

Gráfico 19 Opiniões dos professores sobre a comunicação fluente com os  
directores-----172

Gráfico 20 opiniões dos professores sobre o diálogo comum acerca das  
questões da escola como aspecto cultural-----172

Gráfico 21 Opiniões dos professores sobre a liderança que prevalece na  
escola levada a cabo pelos directores-----173

Gráfico 22 Opiniões dos professores relativa a preocupação dos directores  
sobre o bem-estar dos colaboradores e alunos-----173

Gráfico 23 Opiniões dos professores relativa aos directores sobre a promoção  
do sentido de unidade e cooperação entre docentes-----174

Gráfico 24 Opiniões dos professores sobre a boa comunicação entre  
directores, professores e os demais funcionários-----175

Gráfico 25 Opiniões dos professores sobre os directores se fortalecem os  
valores culturais da escola-----175



## Liderança do director sua influência no contexto...XVII

Gráfico 26 Opiniões dos professores sobre os directores se apresentam um estilo organizativo que define uma cultura própria-----176

Gráfico 27 Opiniões dos professores relativa se os directores se estimulam o desenvolvimento profissional dos professores-----177

Gráfico 28 Opiniões dos professores sobre os directores se favorecem o trabalho desenvolvido na escola-----177

Gráfico 29 Opiniões dos professores relativa se os directores delegam responsabilidades aos membros de direcção-----178

Gráfico 30 Opiniões dos professores relativa aos directores se estes lidam bem com as subculturas existentes na escola-----179

Gráfico 31 Opiniões dos professores sobrea visão unificadora dos directores com os professores da escola-----179

Gráfico 32 Opiniões dos professores sobre se os directores exercem uma liderança que influencia positivamente o contexto escolar-----180

Gráfico 33 Opiniões dos professores relativas as acções que o director realiza para elevar o rendimento escolar dos alunos-----181

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Entrada principal da escola de formação de professores de Saurimo-- -----	233
Figura 2 Interior da escola de formação de professores de Saurimo-----	233
Figura 3 Internato da escola de formação de professores de Saurimo-----	233
Figura 4 Vista principal da escola de formação de professores do Dala-----	234
Figura 5 interior da sala de aulas da escola de formação do Dala-----	234
Figura 6 pátio da escola de formação do Dala -----	234
Figura 7 Entrada principal da escola de formação do Muconda-----	235
Figura 8 pátio da escola de formação de professores do Muconda-----	235
Figura 9 vista lateral esquerda da escola de for. de prof. do Muconda-----	235
Figura10 Entrada principal da escola de for. de prof. do Cacolo-----	236
Figura11 Interior da escola de formação de professores do Cacolo-----	236
Figura12 Sala de aulas da escola de formação de professores do Cacolo--	236
Figura 13 Roposta de superação dos directores das Escolas de Formação de Professores da província da Lunda Sul.-----	214
Figura 14 Roteiro de aplicabilidade do Plano de Acção da Escola-----	215

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Os três diferentes estilos básicos de liderança-----	43
Quadro 2 Características de alguns tipos de liderança-----	46
Quadro 3 Traços de personalidade e atributos e princípios de liderança—	47
Quadro 4 Traços de liderança de acordo com a classificação de Bateman e Snell----- -----	48
Quadro 5 Resumo das dimensões de liderança bem sucedida-----	51
Quadro 6 Dimensões características de escolas como organização-----	99
Quadro 7 Categorias de análise-----	130
Quadro 8 Os participantes-----	134
Quadro 9 Directivos de cada escola-----	134
Quadro 10 Professores por escola e município-----	134
Quadro 11 metacategorização-----	182
Quadro 12 triangulação de opiniões obtida aos questionados e entrevistados----- -----	184

## LISTA DE ABREVIATURAS

Dec. Pres. – Decreto Presidencial.

DPECT - Direcção Provincial da Educação, Ciências e Tecnologia.

EFP- Escola de Formação de Professores.

EM – Escola de Magistério

EPT – Educação Para Todos.

FNUAP – Fundo das Nações Unidas para a População.

INFQE- Instituto Nacional de Formação de Quadros da Educação.

INIDE - Instituto Nacional de Investigação e Desenvolvimento da Educação.

INE - Instituto Normal de Educação.

LBSE. - Lei de Bases do Sistema da Educação.

MED - Ministério da Educação.

PPP – Projecto Político Pedagógico

RE - Reforma Educativa.

SE - Sistema de Ensino.

UNESCO – Organização das Nações Unidas para Educação, Ciências e Cultura.

OCDE-Organização para a cooperação e desenvolvimento económico

PNDE-Plano nacional de desenvolvimento da educação denominado “ educar Angola”

UAA-Universidade Autónoma de Assunção

## RESUMO

Com este estudo pretende-se: Analisar a influência da liderança do director na organização escolar, cultura e a clima organizacional escolar nas instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-Sul, Angola no período entre 2018 e 2019. Esta investigação é do tipo não experimental, de alcance descritivo, de corte transversal e enfoque misto, permitiu compreender o contexto escolar e descrever a sua realidade. Esta é uma temática que vem evoluindo ao longo dos anos, visto que, tem contribuindo para o desenvolvimento e crescimento das Instituições educativas, com o intuito de conhecer a opinião dos professores e alunos das quatro escolas, foi aplicado um questionário a 120 (cento e vinte) alunos e 35 (trinta e cinco) professores, com o objectivo de relacionarmos as respostas referentes à liderança do director. E ainda, foi aplicada uma entrevista em profundidade para cada director das escolas em questão Para desenvolver este estudo recolheu-se dados através das respostas aos questionários e entrevista em profundidade. Analisou-se os seus efeitos e influências na organização escolar, cultura organizacional e no clima organizacional escolar. Pesquisa desenvolveu-se em redor dos líderes escolares das escolas de formação de professores da província da Lunda-sul, dos professores, e dos alunos. Os directores nem sempre apostam no trabalho em equipa, delegação de competências e tarefas. Não é prática corrente nas instituições em análises, ela é realizada más não de forma mais adequada. As instituições analisadas possuem uma cultura própria com uma matriz bem definida de valores humanos e tendo em conta cada contexto onde estão inseridas. O clima das instituições educativas foi avaliado com base nas percepções individuais dos participantes das escolas em referência. Contudo os directores devem esforçarem-se mais sobretudo na adopção de um estilo de liderança democrático participativo. As instituições são lugares bons para se estudar, onde pessoal docente e discente partilham valores e experiências de vida. Por isso, diante das transformações do mundo globalizado, é fundamental que os directores exerçam uma liderança pautada em princípios éticos e morais, focada no desenvolvimento humano.

**Palavras-chave:** liderança, líder, cultura organizacional, clima de escola e organização escolar.

## RESUMEN

Este estudio que tiene como objetivo: Analizar la influencia del liderazgo del director en la organización escolar, la cultura y el clima organizacional escolar en instituciones educativas para la formación de profesores en el 1er ciclo de la provincia de Lunda-Sul, Angola en el período comprendido entre 2018 y 2019. investigación es de tipo no experimental, con alcance descriptivo, transversal y de enfoque mixto, que nos permite comprender el contexto escolar y describir su realidad. Este es un tema que ha ido evolucionando a lo largo de los años, ya que ha contribuido al desarrollo y crecimiento de las instituciones educativas, con el objetivo de conocer la opinión de los docentes y estudiantes de las cuatro escuelas se aplicó un cuestionario a 120 (cien y veinte) estudiantes y 35 (treinta y cinco) docentes, con el objetivo de relacionar las respuestas referentes al liderazgo del director. Además, se aplicó una entrevista a profundidad a cada director de las escuelas en cuestión. Para desarrollar este estudio se recolectó información a través de las respuestas a los cuestionarios y una entrevista a profundidad clima organizacional escolar. La investigación se desarrolló en torno a los directores escolares de las escuelas de formación de profesores de la provincia de Lunda-sul, los profesores y los alumnos. Los directores no siempre apuestan por el trabajo en equipo, la delegación de competencias y tareas. No es una práctica corriente en las instituciones bajo análisis, se lleva a cabo pero no de la forma más adecuada. Las instituciones analizadas tienen una cultura propia con una matriz de valores humanos bien definida y teniendo en cuenta cada contexto donde se insertan, se evaluó el clima de las instituciones educativas a partir de las percepciones individuales de los participantes de las escuelas en referencia . Sin embargo, los directores deberían esforzarse más en adoptar un estilo de liderazgo democrático participativo. Las instituciones son buenos lugares para estudiar, donde docentes y estudiantes comparten valores y experiencias de vida. Por ello, ante las transformaciones del mundo globalizado, es fundamental que los directores ejerzan un liderazgo basado en principios éticos y morales, enfocados en el desarrollo humano.

**Palabras clave:** liderazgo, líder, cultura organizacional, clima y organización escolar.

## **ABSTRACT**

This study aims to: Analyze the influence of the principal's leadership on school organization, culture and the school organizational climate in educational institutions for teacher training in the 1st cycle of the province of Lunda-Sul, Angola in the period between 2018 and 2019. research is of the non-experimental type, with a descriptive scope, cross-sectional and mixed focus, allowing us to understand the school context and describe its reality. This is a theme that has been evolving over the years, since it has contributed to the development and growth of educational institutions, with the aim of knowing the opinion of teachers and students from the four schools, a questionnaire was applied to 120 (one hundred and twenty) students and 35 (thirty-five) teachers, with the aim of relating the answers referring to the director's leadership. In addition, an in-depth interview was applied to each director of the schools in question. To develop this study, data was collected through the answers to the questionnaires and an in-depth interview. school organizational climate. Research was developed around the school leaders of teacher training schools in the province of Lunda-sul, the teachers, and the students. Directors do not always bet on teamwork, delegation of skills and tasks. It is not current practice in the institutions under analysis, it is carried out but not in the most adequate way. The analyzed institutions have their own culture with a well-defined matrix of human values and taking into account each context where they are inserted. The climate of the educational institutions was evaluated based on the individual perceptions of the participants of the schools in reference. However, directors should put more effort into adopting a participative democratic leadership style. Institutions are good places to study, where teaching staff and students share values and life experiences. Therefore, in view of the transformations of the globalized world, it is essential that directors exercise leadership based on ethical and moral principles, focused on human development.

**Keywords:** Leadership; Leader; Organizational culture; School climate and School organization.

## INTRODUÇÃO

Nos dias actuais deste mundo, que esta em constantes transformações o trabalho em equipa tem assumido um protagonismo bastante relevante nas organizações, devido à sua contribuição para a eficácia e eficiência no desempenho colectivo, individual na realização de tarefas e objectivos propostos por uma determinada organização de qualquer cariz. A liderança de hoje más que nunca tende a focar-se cada vez mais nos grupos, do que nos indivíduos para o alcance dos seus objectivos inicialmente propostos.

A presente pesquisa tem como título: Liderança do Director sua influência, no contexto escolar das Instituições Educativas de Formação de Professores do I ciclo da Província da Lunda-sul, Angola no período 2018 a 2019.

O sucesso organizacional de qualquer contexto escolar e das instituições escolares de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul que totalizam 4 unidades escolares deste género, portanto, tem grande relação com a excelência individual das pessoas indicadas para dirigirem as mesmas, e essa qualidade necessária hoje é muito mais que uma simples nomeação para o cargo de director, especialmente nos cargos de directores escolares exige muito mais do que apenas competências técnicas e científicas.

Essa exigência, más do que simples nomeação ao cargo de director, tem a ver com as capacidades e perfil que permitem ter uma participação activa e positiva no contexto escolar, que é denominada por Liderança, ao permitir mobilizar e sensibilizar grupos de pessoas afectas a estas unidades escolares a alcançar objectivos importantes ,apesar dos obstáculos encontrados todos os dias nas referidas instituições educativas a qualquer nível de ensino.

As organizações educacionais em Angola tem vindo a melhorar o seu desempenho fruto das boas políticas levadas a cabo pelo governo com maior ênfase na formação de professores, por isso este trabalho, ao propor a análise da influência da liderança dos directores das Escolas de Formação de Professores do I ciclo na província da Lunda-sul, em Angola, pretende contribuir para o melhoramento da influência dos directores na organização escolar, cultura e clima organizacional escolar como



pressupostos da liderança eficaz nos Magistérios (Escolas vocacionadas para a formação de professores do I ciclo do ensino secundário).

Este cenário, exige uma qualificação profissional dos professores, que realmente os habilite para o exercício da docência, em resposta a muitas das questões e preocupações referentes a este desafio, se torna pertinente a elaboração de instrumentos que possibilitam alicerçar e reorientar a formação de professores. É pretensão do governo angolano neste domínio de assegurar a capacitação constante dos professores para que actuem como principais agentes de mudança nas escolas e nas comunidades.

Contudo, é de salientar que a gestão de formação de professores representa ainda um processo complexo e dinâmico que exige, para além de uma rede padronizada de instituições para o efeito, uma equipa de formadores e uma política de formação que permita a implementação de um modelo adequado para a qualificação de quadros preparados para a educação pré-escolar, ensino primário e I ciclo do ensino secundário.

Segundo Oliveira (2021,p.1), sublinha que parte-se do pressuposto de que se a escola se quer desenvolver, deve ter objetivos bem delineados para encorajar cada membro da escola a trabalhar para metas comuns, num ambiente colaborativo e partilhado. O líder deve criar condições para estimular os membros da escola com o seu nível mais elevado de liderança, tendo em conta que os diferentes membros, podem ser motivados, respeitados, confiáveis, melhorar a satisfação e, gradualmente, chegar a um consenso com os objetivos gerais da escola.

Portanto, o líder escolar deve concentrar-se nas necessidades dos membros da escola em cada etapa. Se o líder conseguir resolver as questões-chave inerentes à organização escolar numa visão holística, a actitude dos membros da escola pode ser melhorada, para que esta se possa transformar com sucesso e, em seguida, dar um passo para um objetivo mais elevado, o sucesso escolar de todos os alunos.

Portanto unido ao anteriormente dito, estas escolas devem contar com um bom director que deve promover a ajuda mútua, a compreensão, a tomada de decisões colectivas, orientar, acompanhar o professor na sala de aula, exercer processo de boa comunicação, destinado a incentivar um clima próprio para melhorar o trabalho de

todos os integrantes da instituição escolar e alunos tendo como base a cultura construída durante anos de convivência e trabalho realizado naquela instituição de ensino.

Nesse sentido, a estrutura organizacional do Ministério da Educação em matéria de gestão executiva, atribuída a responsabilidade de conduzir as instituições de ensino, com vista a melhoria do trabalho educacional na escola oferecido aos alunos através de um processo pelo qual oriente e leve a cabo tanto na área pedagógica e administrativa, para todas as escolas angolanas, exercendo a liderança em conformidade com os requisitos da nova realidade no país.

O anterior exposto levou o Ministério da Educação de Angola apresentar um interesse crescente de capacitação de gestores escolares em matérias ligadas a área de gestão escolares dando assim uma importância capital ao trabalho que deve desenvolver o director e a sua equipa na escola, o que é necessário para ter uma liderança que permite levar a cabo as suas funções, os processos inerentes à sua posição, motivar o pessoal da sua instituição para participar na realização dos objectivos pretendidos de forma eficaz e eficiente.

Segundo Sá e Francisco (2023,p.2), sublinham que enquanto organização educativa, a escola é responsável pela formação e educação das crianças e jovens. E enquanto organização social, cultural e humana, a escola requer que os papéis que cada um/a desempenha estejam bem definidos. É neste sentido que surge a figura do líder, que deve promover a gestão democrática, num processo de participação coletiva com o objetivo comum da melhoria.De acordo com Costa e Castanheira (2015, p. 14).

“A liderança tem constituído um dos objetos de estudo privilegiados de várias ciências sociais e humanas, ocupando um lugar de destaque na investigação e na reflexão sobre as organizações”.A liderança, entendida como o comportamento do líder, aparece como um elemento essencial para a eficiência e eficácia organizacional de uma escola.

As condições organizativas que a escola oferece funcionam como factores decisivos para a actividade docente e conseqüentemente para a aprendizagem dos/as alunos/as. Actualmente uma das preocupações da liderança escolar prende-se com a influência que esta pode exercer nos resultados escolares dos alunos. Neste sentido, muitos países da OCDE orientam já a sua política educativa para a melhoria dos

resultados escolares. Apostam numa liderança educacional, centrada nas práticas de melhoria da escola, assim como no desenvolvimento profissional dos/as alunos/as e na aprendizagem dos/as mesmos/as

No entanto nas várias instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província e não só ainda persistem vários casos de falta de um trabalho correcto, eficiente, coerente, fruto do mau desempenho de vários dos seus directivos o que tem criado problemas no desempenho docente de muitas escolas no país. O exercício inadequado dos líderes, como resultado de uma falta de gestão adequada, apropriada que se aproxima aos níveis desejados por todos integrantes da comunidade escolar.

Onde se pretende promover a cultura organizacional própria e eficaz, o director é chamado a ser uma peça fundamental no alcance dos objectivos pretendidos pela instituição que dirige através de uma liderança que pauta por um estilo capaz de influir positivamente na organização escolar, cultura e clima organizacional escolar, que permite que a toda equipa se junte e se identifique com o trabalho a ser realizado na escola e às decisões a serem tomadas pela instituição de forma colectiva.

A importância de se abordar a organização escolar, cultura e clima organizacional escolar justifica-se, portanto, pela oportunidade de se compreender as relações interpessoais existentes nos contextos educacionais entre directores, alunos, professores e funcionários, e como estes comportamentos influenciam no desempenho dos alunos nas suas aprendizagens.

Segundo Sá et.al (2022,p.2), sublinham que é cada vez mais urgente ao diretor escolar possuir competências na forma como gere conflitos e exerce influência em ambientes ambíguos e complexos, como é o caso da motivação da comunidade educativa para a adopção de práticas pedagógicas inovadoras. A inovação educativa é uma mutação dinâmica que aporta valor aos processos que ocorrem na escola, traduzindo-se em melhorias de resultados das aprendizagens dos alunos (Pedró, 2018).

A distribuição de poder que esta liderança transporta, no que à organização escolar diz respeito, deve fomentar a emergência de lideranças múltiplas em diferentes áreas concernentes à formação de alunos, pois dificilmente uma organização aprenderá

se fomentar de modo exclusivo a dependência a uma só pessoa (Bolivar, 2000). É importante que o líder reconheça valor nos outros e potencie esses atributos, sendo que os outros também são pais e não somente os professores que trazem para a escola subcultura próprias de acordo com as suas experiências na vida.

De um modo inequívoco Hargreaves e Fink (2007, p.173), vão mais longe ao considerarem que: *Em uma escola, a liderança não se limita ao director, nem mesmo aos professores. Ela estende-se aos indivíduos, às comunidades e às redes e percorre os diferentes patamares organizacionais. 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.*

No fundo é o mesmo que dizer que a capacidade para liderar não existe em todos os homens e mulheres da mesma maneira, a justificá-lo os diferentes objectivos e condições envolventes, e mesmo havendo condições de trabalho os êxitos não são alcançados ao mesmo tempo nem da mesma maneira.

De resto, à semelhança do poder, também este é um conceito relacional consubstanciado na ideia de reciprocidade e só aí tem existência real, pois não existe líder sem liderados. Inscreve-se, ainda, numa configuração recíproca que exclui, de forma absoluta, a ideia de um modo unidireccional pelo facto de existir uma relação entre as características e o estilo de liderança adoptado e o tipo de liderados e outras variáveis de contexto em que as instituições educativas estão inseridas.

### **Justificativa da pesquisa, actualidade e interesse do tema**

Portanto essa é a razão pela qual aqueles que coordenam e dirigem actividades dentro das instituições educativas de formação de professores, ou seja, os directores educacionais devem estar conscientes das inovações que frequentemente ocorrem no campo da liderança escolar. O estudo que é submetido para consideração, constitui um valioso contributo de referência teórica em função da análise do trabalho do director educacional como líder e sua influência no desempenho institucional e técnico-educacional dos professores que exercem sua acção nas escolas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul, localizadas nos municípios de Cacolo, Dala , Muconda e Saurimo

Quanto a descrição do problema pode-se dizer que em Angola a nomeação dos cargos directivos não é por concurso; no entanto, eles são nomeados pelo Sr.Ministro da Educação sob proposta do sr governador no caso das escolas de formação de professores e o sr Governador nomeia os directores das escolas do ensino geral, além disso, grande maioria dos directores não possuem princípios de gestão escolar, e é por isso que na maioria dos casos esses cargos são atribuídos a pessoas que não estão preparadas para exercer a função pela qual foi nomeado, exercendo assim o cargo de forma incorrecta.

Cangue (2018,p.32), sublinha que apesar de a legislação na actualidade defender e regular o funcionamento do mecanismo democrático nas instituições de ensino em algumas escolas, nota-se a prevalência de critérios de afastamento na participação de alguns membros aos segmentos organizados da comunidade escolar e permanência de comportamentos que não convidam a maioria em contribuir com o seu saber para o bem de todos.

A actitude de dominação dos docentes pelos directores, alegando vários argumentos de orientações hierárquicas e de índole pedagógica e competência profissional bem como o tempo de serviço. Outra dominação pode notar-se de colectivos de directores, professores para trabalhadores administrativos e para alunos.

Segundo Vale et al (2021,p.6), corroboram com Pinto (2013) explica que, o papel da escola na sociedade actual, deve simultaneamente ressignificar a escola do ponto de vista das aprendizagens das crianças, dos jovens e dos adultos das classes populares, ou seja, daqueles que sempre estiveram de la excluídas. Sendo assim, deve-se repensar as atribuições daqueles que ocupam cargos de direcção dentro das escolas, garantir que a gestão da escola seja coordenada por profissionais com formação específica e especializada no campo pedagógico. Em discussões sobre a formação dos gestores escolares, admite-se que os diretores e coordenadores têm de possuir, para além da formação docente, eles também devem saber se relacionar, ou seja, é imprescindível que eles saibam ouvir as pessoas, comunicar-se com clareza, e saber liderar democraticamente o grupo.

A delegação de funções a pessoas sem capacidade de decisão, por parte de alguns directores nas suas respectivas instituições, tem jogado a favor do mau desempenho por parte de alguns docentes que não se revêm nos procedimentos e normas utilizadas por vários dirigentes escolares na província da Lunda-sul e que não se diferencia muito da realidade do país em geral. Tendo em conta o estado da educação em Angola nos tempos actuais que arrasta problemas desde 1975 até a presente data.

Segundo Correia e Sá (2021,p.7), sublinham que na sua génese, liderar não é um processo simples. É, isso sim, um processo complexo que, dependendo da forma como é encarado e gerido, poderá ter influência direta na “saúde” das organizações, facto que ganha maior relevância quando falamos de escolas. Sendo as organizações educativas entidades de grande complexidade organizacional, que refletem as dinâmicas sociais, entendemos que as lideranças são imprescindíveis e importantes na qualidade das conexões que coexistem nestas estruturas organizativas.

Plano Nacional de Desenvolvimento da Educação (PNDE) de 2013 a 2025 indica que existe um serviço educacional deficiente devido à ausência de identidade e compromisso institucional, falta de funções, planeamento concertado inadequado, falta de auto-avaliação do serviço institucional e deterioração das relações humanas e pouco apoio dos governos locais.

Nas instituições educacionais da província da Lunda-Sul, foi possível observar pouca convicção por parte dos directores, porque, como autoridades máximas, exigem pontualidade, responsabilidade, cumprimento das funções aos trabalhadores; no entanto, a questão é, os mesmos não comparecem nos locais de trabalho tal como exigem aos demais funcionários incluindo os alunos e não demonstram por exemplo o que eles exigem aos alunos e professores.

Como responsável pela pesquisa, notou-se que, nas instituições educacionais da província da Lunda-Sul, há uma conformidade acentuada, desinteresse, falta de entusiasmo e apego às actividades de rotina pelos professores, o que significa que um bom serviço não é fornecido aos estudantes.

Uma das etapas importantes a realçar nesta pesquisa descritiva de enfoque misto foi a triangulação dos dados quantitativos e qualitativos encontrados como processo

importante por meio do qual se compararam os resultados obtidos através das opiniões dos directores por meio da entrevista e do questionário dos alunos e professores das 4 escolas analisadas com o propósito de averiguar os pontos convergentes e divergentes para que pudéssemos ver a solidez desta pesquisa

A presente investigação é importante pelas seguintes razões: A necessidade de destacar a influência positiva da liderança do director na organização escolar, cultura e clima organizacional escolar nas instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda – sul. Porque a sociedade actual evolui tão rapidamente que a organização escolar tem dificuldade em acompanhar e responder prontamente aos desafios crescentes que lhe são colocados. Como tal, há necessidade de lideranças serem capazes de orientar com sabedoria as instituições educativas que dirigem, de modo a ir ao encontro dos interesses dos alunos, professores e necessidades da comunidade escolar e a sociedade em geral.

**O valor teórico** da pesquisa é que a preencher um vazio sobre o conhecimento que se tem sobre a influência da liderança do director, no contexto escolar na busca da melhoria da qualidade educacional, desempenho professor e alunos de uma instituição do ensino médio que forma professores. Até agora não temos referências de que tal investigação foi feita na nossa província.

**A contribuição prática** desta pesquisa é muito importante pois ajudará a desenvolver estratégias de influência positiva no contexto educacional que tendem a estabelecer uma boa qualidade educacional nestes centros educativos. Com objectivo de ajudar os directores destas escolas a trabalharem no sentido de influenciar positivamente o contexto onde trabalham e dirigem quanto a organização escolar, cultura e clima organizacional escolar assim como ao apresentarmos a nossa proposta de superação nas mãos dos directores pretendemos contribuir para o melhoramento dos seus trabalhos nas instituições em que estes directores são nomeados para estarem a frente dos destinos destas escolas bastante importantes para a província e não só.

Por fim, o estudo terá um importante **valor social**, porque a pesquisa fornecerá informações que serão úteis para os próprios directores, professores, alunos, pais, pesquisadores sociais e outras pessoas interessadas; Além disso, contribuirá para a melhoria da qualidade educacional.

O estudo também é importante porque vai permitir que gestores educacionais (directores, subdirectores, especialistas em educação, a comunidade académica) conheçam e tenham acesso a um trabalho de pesquisa que reflecte validade e confiabilidade quanto à interacção entre a liderança dos directores e o desempenho dos professores procurando assim corrigir e procurar melhorar o trabalho relativo a construção de uma organização escolar, cultura e clima organizacional nas instituições educativas que dirigem para que possam sugerir inovações, mudança e coesão no trabalho escolar.

Realmente um verdadeiro líder escolar que quer ver sua instituição a ser diferenciada das demais é necessário que o director tenha claro qual é o seu trabalho? Com quem vai trabalhar? Como vai levar a cabo seu plano de acção? Para que se possa criar condições de trabalho.

Contudo independentemente de tudo isto que relatamos anteriormente, torna-se necessário mostrar com os seus exemplos quanto é capaz de fazer para o bem da instituição quanto a capacidade de dialogar, comunicar-se, como influenciar as pessoas positivamente, para o desenvolvimento dos integrantes da organização, quer de forma individual ou colectivamente e finalmente deve mostrar qual será o estilo de liderança que ele vai adoptar na instituição escolar que dirige.

Segundo Zassala (2012, p.58): *A educação angolana, não é possível seguir avançando à margem das grandes transformações e expectativas que são apresentadas, em todos os momentos no campo da liderança escolar. É necessário introduzir inovações no processo educacional, para alcançar os objectivos de uma instituição com alto capital e cujo produto deve ser um homem melhor preparado para a vida activa.*

Para que estas organizações educativas sejam bem geridas, devem ter um potencial humano de uma boa preparação académica e social, adequado para ocupar as posições directivas nos diferentes níveis e instituições escolares da província, assim como em todo país, sabemos que boas lideranças tem muita influência na eficácia de uma determinada escola pela forma como o líder age e executa as suas tarefas no dia-a-dia, sem esquecer as formas de relacionar-se e pensar no crescimento da organização que dirige para que se possa alcançar bons resultados e satisfação dos seus integrantes.



A relevância de se abordar contexto escolar das escolas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-Sul, quanto a organização, cultura e clima organizacional escolar justifica-se, portanto, pela oportunidade de se compreender as relações interpessoais existentes nos ambientes educacionais entre directores, subdirectores, coordenadores de curso, de turno, alunos, professores e funcionários, e como os seus comportamentos podem influenciar o desempenho dos alunos nas respectivas instituições educativas de formação de professores do I ciclo da Província da Lunda-Sul.

O director ainda não definiu seu estilo de liderança e isso afecta as relações interpessoais com os integrantes da instituição, por não ter consciência da importância de sua função, o fluxo de informações é nulo, impreciso, confuso e pouco aceite, o que gera tensão e confusão na comunidade educacional. A atitude frequentemente projetada é hostil, o que desmotiva o corpo docente, demonstrando pouca satisfação no desempenho do trabalho.

Na hora de tomar decisões na gestão pedagógica, agem sem maior conhecimento dos problemas que se apresentam, o que desestimula o grupo a trabalhar em equipa, situação que mostra a necessidade de desenvolver nas pessoas as habilidades individuais e sociais necessárias para enfrentar as exigências de uma realidade sujeita a mudanças permanentes. Formulação do problema é a seguinte: **Como influi a liderança do director na organização escolar, cultura e clima organizacional escolar das instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul, Angola?**

Focaliza-se na percepção da figura do líder, como o indivíduo que exerce a liderança, que é visto como aquele que é seguido capaz de influenciar a organização escolar, cultura e clima organizacional escolar, por ser a cabeça principal da instituição, e um dos membros mais importantes ou influente na qualidade dos serviços que a instituição oferece, porque ele consegue ser aceite e principalmente respeitando, unindo

e representando o grupo na realização dos anseios comuns e metas da escola. A falta de formação gerencial e pedagógica dos professores é outro dos factores com os quais se evidencia a situação problemática e isso implica na gestão dos direitos que deve criar um ambiente de oportunidades para melhorar o desempenho dos processos, das actividades pedagógicas e recreativas. Actividades que fornecem uma estrutura organizacional ideal que todos almejam numa instituição educativa de formação de professores do I Ciclo da província da Lunda-sul.

Durante mais de quarenta anos, em Angola os modelos de lideranças contemplaram enfoques centrados nos aspectos de características da personalidade, assim como a sua filiação partidária, questões estas que criaram e criam grandes constrangimentos na concretização da melhoria da qualidade de ensino na Província, em particular e no país em geral. Por isso necessita-se lideranças positivas, proactivas e capazes que possam criar uma cultura própria, um clima agradável e uma organização diferenciada nas escolas de formação de professores da Lunda-Sul, por serem estes profissionais confiados a missão de trabalharem e dirigiremos locais onde sairão professores que poderão transformar e desenvolver a província e a região.

Os aspectos de conduta do líder, e algumas situações verificadas nos contextos escolares na Lunda-sul no que tange a criação de uma organização escolar cultura, clima organizacional escolar, pareceram-nos preocupantes então pretende-se que os directores sejam verdadeiros combatentes da linha da frente na criação de condições agradáveis na escola, para que a instituição se torne num lugar bom, para uma convivência desejada por todos e não por alguns em detrimento de outros. Por todo dito anteriormente propusemo-nos a seguinte pergunta geral que guiará a pesquisa: **De que forma influi a liderança do director na organização escolar, cultura e clima organizacional escolar nas instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul, Angola no período entre 2018 e 2019?**

Seguindo-se as seguintes perguntas que guiarão a pesquisa.

1. Como é a liderança do director nas dimensões de organização escolar, cultura organizacional e clima organizacional escolar?
2. Qual é o tipo de cultura identificado em cada das instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul?
3. Qual é o estilo de liderança prevalecente nesta instituição educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul?

**Objectivo Geral:** Analisar a influência da Liderança do director na organização escolar, cultura organizacional e clima organizacional escolar nas instituições Educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul, Angola no período entre 2018 e 2019.

**Objectivos específicos:**

- Caracterizar a influência do director na organização escolar, cultura e clima organizacional escolar das instituições educativas de formação de professores do I Ciclo da província da Lunda-sul, Angola.
- Identificar a organização escolar, cultura e clima organizacional escolar de cada uma das instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul
- Descrever o estilo de liderança prevalecente nas instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul, Angola
- Apresentar uma proposta de acções que devem ser realizadas pelos directores a fim de promoverem uma influência positiva na organização escolar, cultura e clima organizacional escolar nas instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul, Angola.

O estudo em referência foi realizado no âmbito de uma investigação de campo de natureza descritiva, de enfoque misto, e de corte transversal, seguirá o modelo não experimental, ou seja, se desenvolverá sem a manipulação de variáveis de forma a observar os acontecimentos em ambiente natural e depois analisá-los. Utilizou-se a técnicas de inquérito. Para recolha de dados por via dos seguintes instrumentos: questionário estruturado para alunos, professores e entrevista para os directores das 4

instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul, em análise.

Com intuito de compreender a liderança do director sua influência no contexto escolar das instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul, o projecto de investigação foi dividido em quatro capítulos distintos; o **I** refere-se ao marco teórico, à luz de vários autores, sendo feita através de uma pesquisa bibliográfica onde se trata de conceitos gerais sobre liderança, cultura organizacional, clima e organização escolar, tipos e estilos clássicos de liderança e outros assuntos achados por nós de relevantes.

Um **II** capítulo, teve como finalidade apresentar a natureza, o problema, os objectivos, a metodologia e tipo de investigação contexto de investigação, escolas analisadas, unidades de análises, público-alvo, critérios de amostragem e o desenvolvimento das tarefas de recolha de dados e do processamento e análise da informação, sua abrangência.

No **III** capítulo foi feita a análise e discussão dos resultados, através da metodologia descritiva de dados quantitativo e qualitativos, recolhidos por via da entrevista semi-estruturada aos directores que expressou-se através de gráficos, e o uso de ferramentas estatísticas e os dados qualitativos obteve –se através das opiniões dos alunos e professores, inqueridos por via do questionários semi-estruturados também ,procurou-se apresentar os resultados da pesquisa, por via de uma análise comparativ, de alguns indicadores achados por nós importantíssimos, para se efectuar esta análise através das respostas dos directores, obtidas por meios das entrevistas e as respostas dos alunos e professores. Obtidas por meio dos questionários, que permitiu fazer uma triangulação das opiniões dos participantes, nesta pesquisa científica que levou-nos a elaborar as conclusões chegadas nesta pesquisa.

Por último apresenta-se o capítulo **IV** as conclusões e recomendações finais as que se chegou logo de realizar todo o trabalho de investigação e, já na parte final, se apresenta as referencias bibliográficas, apêndice e anexos que sustentou este trabalho quer nos aspectos teóricos e metodológicos desta pesquisa.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO E REFERENCIAL**

### **1.1. Liderança**

#### *1.1.1.conceito*

Liderança, refere-se ao conjunto de atributos que levam um indivíduo ou grupo de pessoas a dirigirem os destinos de uma organização, quer estatal como privada em prol do alcance dos objectivos preconizados pela instituição. Com a finalidade de organizar, motivar e influenciar os liderados para uma maior eficácia no seu trabalho diário.

Desta forma criando condições para que haja mudanças na actuação dos integrantes, inovações e bem-estar de todos. Elevando assim os níveis motivacionais, satisfação no seu posto de trabalho, fazendo com que haja boa produtividade nas tarefas a serem realizadas naquela organização. Assim sendo no que tange a instituições educativas, a influencia das lideranças no contexto escolar é de fundamental importância para as mesmas, porque são elas que funcionam como o coração da escola. Contando com uma fluida comunicação, relacionamentos favoráveis e níveis organizativos satisfatórios para alunos, professores e todos os integrantes da escola obviamente sem esquecer a sociedade em geral onde a instituição está situada.

Tendo em conta varias definições encontradas muitas apontam como é caso de Moncayo et tal (2015,p.3), sublinham que a Liderança é a arte de influenciar, comandar e liderar pessoas. Uma atitude de liderança pode surgir ao trabalhar com uma equipe de pessoas, atraindo seguidores, influenciando positivamente suas atitudes e comportamentos e motivando-os a trabalhar por um objetivo comum. Etimologicamente, sua raiz está na palavra inglesa leader, que significa 'líder', e é composta pelo sufixo "azgo", que indica condição ou status.

Liderança é o que caracteriza um líder. Um líder, por outro lado, é uma pessoa que dirige ou funda, cria ou integra um grupo, dirige, toma a iniciativa, promove, motiva, convoca, incentiva e avalia um grupo, seja no contexto empresarial, militar,

industrial, político, educacional, etc., embora basicamente possa aparecer em qualquer contexto de interação social.

Segundo Campos (2015,pp.12-13), Sublinha que a liderança, como era entendida em tempos passados, apresentava características que não conduzem ao sucesso nos tempos atuais. Aquilo que antes definia a liderança, não se aplica, portanto, ao momento social presente. Diversos setores mudaram e evoluíram por meio de pesquisas e estudos, e o mesmo ocorreu com a liderança. O mito do “líder nato” pertence ao passado e não resiste à moderna pesquisa.

O conceito de liderança é muito complexo e está intimamente ligado ao conceito de líder e ao verbo liderar. Assim, Pigors (apud Beal, 1962 p. 29), comenta: A liderança é um processo de estímulo mútuo, pelo qual, por meio de ações recíprocas bem sucedidas, as diferenças individuais são controladas, e a energia humana que delas deriva, encaminhada em benefício de uma causa comum. Segundo a lógica dessa definição, o líder é a pessoa cujas ideias auxiliam o grupo a orientar-se na direção de seus objetivos. Nesse sentido, fica claro que a liderança deve orientar o grupo em favor de uma causa em comum. Alonso (2003, p. 104), destaca que a liderança possui seus efeitos de forma não tangíveis, que é um processo dinâmico e sempre se reverte em benefícios para o grupo.

Comenta ainda que é um trabalho que requer sacrifícios e habilidades especiais, principalmente a capacidade de comunicação interpessoal e de interpretação dos desejos e das aspirações dos membros do grupo. Supõe também a capacidade de superação da diversidade grupal e a formulação de um pensamento comum que engloba as diferenças de pensamentos e aspirações, trazendo para o seu meio novas oportunidades. O líder lidera e não há líderes sem liderados, caracterizando seu princípio básico de liderança que é seu caráter relacional. Diante da impossibilidade de considerar a liderança apenas uma função do indivíduo, as atenções se concentram no grupo, onde o líder se encontra em uma posição de proeminência e sobre o qual, conforme visto, exerce influência.

Segundo Mourão e Sá (2023,p.1), Sublinham que contudo, no contexto escolar, e apesar do consagrado na lei, o Diretor não é necessariamente o único líder, nem o único responsável por tudo o que acontece na escola, pois a liderança não tem que ser uma “propriedade do Diretor, uma tarefa individual” (Günther, 2017, p. 46), Esta autora reforça ainda a ideia de que perante os atuais desafios que a escola enfrenta e a sua complexidade crescente, “a liderança não é uma atuação individual e isolada, mas sim, um processo que envolve diferentes pessoas, em diferentes momentos, com recursos diversos, em situações diversas”. (Günther, 2017, p. 47), Desde há muito que o termo liderança suscita interesse e várias são as definições encontradas para este conceito. Segundo Chiavenato (2009), “a liderança é vista como uma forma de influência”.

Enquanto House (1999), citado em Guimarães et al. (2021, p. 232), considera que “liderança é a capacidade de um indivíduo não só influenciar, mas também motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros”. O líder e as lideranças têm um papel fundamental na dinâmica da escola. Não faz sentido hoje em dia, pensar as lideranças sem pensar em trabalho de equipa que reúne esforços, com corresponsabilidades na tomada de decisão e focada em objetivos comuns e valores, em busca de uma escola melhor, de todos e para todos, inclusiva e inovadora. Sendo assim, estes dois conceitos estão interligados pois, pese embora o tipo de líder tenha um papel crucial para o bom funcionamento da unidade orgânica, é fundamental o estilo de liderança que desenvolve. A liderança não é algo que se faz aos outros, mas algo que se faz com os outros. (Blanchard, 2010).

Segundo as autoras deste parágrafo, sublinham com muita verdade que o director não pode ser o unico líder na instituição educativa porque não é capaz de estar em todos os locais ao mesmo tempo e dar solução a todos os problemas que vão acontecendo no contexto escolar. Porém necessita contar com as lideraçãs intermédias de subdirectores, coordenadores de curso e disciplina assim como os professores sem esquecer os associados estudantis que muitas vezes têm dado informações valiosas bem como suas contribuições junto dos demais estudantes na escola.

Segundo Mourão e Sá (2023,p.8), Novamente sublinham que importa assim compreender o conceito de liderança partilhada, a qual é evidente em contextos educativos cuja gestão é de cariz democrático, onde diferentes intervenientes da comunidade escolar das várias estruturas tomam responsabilidades acrescidas que lhes

são concedidas pelo diretor, promovendo o seu envolvimento e conferindo liberdade de expressão crítica e criativa, contribuindo deste modo e de uma forma mais proativa, para os objetivos do projeto educativo desta unidade orgânica (Lück, 2009).

Segundo Sá et al (2022,pp.4-5), Corroboram com Fiedler (1970), o líder representa alguém com responsabilidades pela direção e coordenação de um grupo de pessoas, com propósitos de outorgar tarefas e oferecer maior responsabilidade na execução de funções no grupo de trabalho. A liderança é quantificada através da eficácia da performance na tarefa desenvolvida, ou seja, o líder é visto através dos resultados do seu grupo. Para Hofstede (1980), as orientações de liderança devem ser promovidas pelo líder, mas com a colaboração dos colaboradores, fomentando assim uma gestão participativa.

Para este autor, em qualquer cultura será necessário um complemento para a subordinação, em que os líderes não podem escolher qual o seu estilo de liderança uma vez que será um resultado da cultura da organização e do comportamento dos colaboradores. Kuhnert (1994) afirma que o estilo de liderança e a capacidade de delegação devem ser da competência do líder, decidindo a melhor abordagem, de acordo com a envolvente empresarial. De acordo com uma investigação de Leitão (2020), que refere Al-Sada, Al-Esmael e Faisal (2017) e Huynh e Hua (2020) inspirados na definição de liderança de Yukl (2010), na qual se baseia num processo de dar a entender aos colaboradores as atividades que necessitam de ser desenvolvidas, bem como a forma como devem ser implementadas, permitindo reduzir esforços para alcançar objetivos comuns. Chipunza e Matsumunyane (2018), numa perspetiva mais ampla, mais organizacional, entendem a liderança como um processo de seduzir os colaboradores a executarem as suas tarefas de forma a atingirem propósitos e metas organizacionais.

Segundo Oliveira (2021,p.27), Em conformidade com Fullan (2003), a liderança não significa mobilizar os outros para a resolução de problemas que já se sabe como resolver. Pelo contrário, equivale a ajudar a enfrentar os problemas que nunca foram resolvidos. Deste modo, os líderes devem possuir conhecimentos, ideias e estratégias que ajudem a lidar com os problemas complexos os quais não têm respostas fáceis. Jesuíno (2005, p. 12), refere que a liderança “resulta da transformação do poder em



influência, ou seja, da sua elevação para níveis mais difusos, mais da ordem da perseguição do que do constrangimento”, tendo por objetivo a promoção da eficácia de uma ação coletiva, alicerçando neste propósito a sua própria legitimação, dado que tem inerente a mobilização do grupo e dos recursos necessários para a concretização de objetivos partilhados entre o líder e os seus seguidores.

A liderança envolve o estabelecimento de uma visão clara, compartilhando essa visão com os outros para que eles a sigam de bom agrado; fornecer informações, conhecimentos e métodos para realizar essa visão; coordenar e equilibrar os interesses conflitantes de todos os membros e partes interessadas. Um líder intensifica-se em tempos de crise e é capaz de pensar e agir de forma criativa em situações difíceis.

Segundo Correia e Sá (2021,p.4-5), afirmam que é um conceito que tem vindo a ganhar cada vez mais relevância, pelas suas implicações na dinâmica, funcionamento e eficácia das estruturas organizativas, pois entende-se que as características, comportamento e desempenho dos líderes têm influência direta em vários domínios do funcionamento organizacional.

Contudo, a sua caracterização e definição não é um processo simples. Pela análise feita, percebeu-se que apesar dos vários autores tentarem dar o seu contributo para uma definição do conceito de liderança, por vezes estas são divergentes e ambíguas, apesar de se ter percebido uma convergência inegável: o facto de que a liderança se constitui como um processo de influência sobre os outros com o propósito do sucesso da organização.

Segundo Araújo (2017,p.21), para entender melhor o conceito de liderança, é necessário discutir, primeiramente, a etimologia desse termo. Liderar é uma palavra que vem do inglês “to lead”, e teve seu primeiro registo em 825 d.C. e significa; conduzir, dirigir, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar. Esse conceito tem relação com a palavra “ducere”, do latim, que significa conduzir.

A liderança é uma habilidade que está presente nas relações pessoais e estabelece diversos níveis de influência de uma pessoa sobre a outra. É possível encontrar esse processo em diferentes situações e inúmeros ambientes, como por

exemplo, no âmbito familiar, na escola, no desporto, dentro do trabalho, nas relações comerciais e políticas.

Assim, toda pessoa pode ser considerada um líder em potencial, tendo em vista que, de acordo com a situação, pode influenciar o seu próximo em atitudes, pensamentos e escolhas (Limongi-França; Arellano, 2002, p.259).

Pode-se considerar que a liderança faz parte do processo de gestão, assim, um modelo gestão só é eficaz quando a liderança é efectiva. Diante disso, muitos autores sublinham que a ideia de liderar como sendo a capacidade em direccionar pessoas à realização de uma actividade, prometo e acção, de modo a influenciá-las a produzir e a estarem motivadas e focadas no alcance das metas propostas. Basicamente, liderança é um poder pessoal dado ao líder, e assim, toda a acção de liderar está focada nele.

Segundo Lima (2016,p.4). Citando Maximiano (2015, p. 16), Conceitua a palavra "liderar como conduzir, dirigir, inspirar. Todo aquele que desempenha papel de líder conduz o comportamento dos liderados e esta capacidade está ligada ao processo de motivação.

Segundo Pérez (2017,p.2-3), afirma que numa primeira abordagem ao conceito de liderança, pode ver-se como a literatura especializada, especialmente em trabalhos de autores norte-americanos e europeus, assume o termo líder, para se referir às pessoas que uma determinada organização social que reconhecem como guia e, às vezes, em certas situações, é apresentado em um significado unipessoal, quando usado para indicar produtos ou empresas que estão à frente de sua classe.

Em um relacionamento próximo, esses mesmos autores assumem o termo liderança, associado a uma situação que revela certa "superioridade" de uma pessoa, empresa ou produto em relação a outros de seu tipo, mas tal afirmação, que geralmente vem de a gestão de negócios dá o termo nuances de ambiguidade. Em geral, o termo liderança é focado como um processo de influências que é exercido sobre a atitude e acções de pessoas ou grupos de pessoas em uma organização com o objectivo de alcançar certos resultados.

No entanto, como o termo influência, pode levar a diferentes interpretações, devemos esclarecer que é a maneira pela qual esta liderança é inculcada sobre as pessoas, é crucial para entender o que é liderança em si e faz a diferença em relação a termos como os de chefe, líder director de uma determinada instituição escolar.

Essa ideia é vital para a compreensão do que é liderança, mas incorpora elementos de complexidade ao termo, pois, na prática, a capacidade de decisão do grupo é limitada por uma diversidade de razões objectivas e subjectivas. Aqui é apresentado o facto de que aqueles que dirigem uma determinada instituição educacional, apesar de terem um conjunto de faculdades atribuídas pela posição que ocupam, não têm necessariamente o status de líder, porque a possibilidade de influenciar os outros também depende outros factores que não necessariamente vêm de uma procuração.

Segundo (Lück, 2014, p.35), sublinha que a liderança corresponde a um conjunto de ações, atitudes e comportamentos assumidos por uma pessoa para influenciar o desempenho de alguém, visando a realização de objetivos organizacionais. Corresponde à capacidade de influenciar pessoas individualmente ou em grupo, de modo que ajam voltadas para a realização de uma tarefa, a efetivação de um resultado, ou o cumprimento de objetivos determinados, de modo voluntário e motivado, a partir do reconhecimento de que fazem parte de uma equipe e que compartilham em comum responsabilidades sociais a que devem atender.

Esta afirmação leva-nos a pensar que ser líder é preciso ter um comportamento digno e responsável, fazer coisas que agradam os demais e não fazer por fazer, sob pena de desmotivar os demais colaboradores ou liderados. Ser uma pessoa que com o seu exemplo é capaz de influenciar os integrantes da instituição educativa para alcançarem os objetivos pretendidos pela instituição em referência de forma voluntária e comprometida com o sucesso da organização.

Segundo Rezende (2018, p.3), afirma que a liderança requer habilidades individuais, de autoconhecimento, de expressão e comunicação, bem como de flexibilidade. Uma boa liderança exige habilidades interpessoais de tratar com grupos e com indivíduos, transferindo-lhes poder e iniciativa para que descubram a si próprios e encontrem os melhores caminhos para a autorealização. Entretanto, muitas definições de liderança apontam que liderança envolve um processo de influência social por

intermédio do qual uma pessoa ou grupo influencia, intencionalmente outras pessoas (ou grupos) para estruturar as actividades e relações num grupo ou organização.

Na opinião do autor desta tese afirma que quando os directores escolares sabem guiar as instituições escolares, conduzindo a mesma para o alcance de resultados de excelência para os alunos e professores, assim muitas delas conhecerão o sucesso pretendido através da influencia exercida pelo director, então haverá boa organização, boa cultura escolar e haverá um bom clima institucional, porque alguns directores realizam trabalhos de forma que eles acham e não se importam de saber como realmente uma escola deve funcionar para que alcance o sucesso pretendido, e não deve ser de acordo as suas ideias preconcebidas sem nexos no meio dos colegas sem ter em conta os pressupostos da liderança e gestão escolar. Tomando decisões a sua maneira sem ter em conta os demais membros da instituição que dirige, como é característico em directores que chegam as escolas como alguém que chegou desde um pára-quedas constituindo assim esta prática um constrangimento de proporções alarmantes no que a qualidade de ensino se refere esta prática é visível em várias ia escola na província da Lunda-Sul e não só.

Tal situação pode levar a que muitos dos professores não se envolvam de forma mais adequada e comprometida, o que resulta num imprevisível resultado das práticas dos professores nas salas de aulas. Para que aprendizagem dos alunos seja uma realidade desejada nas instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província é necessário que os directores liderem de forma positiva, criando um bom clima organizacional, que se traduz em satisfação dos membros, alto rendimento dos alunos, envolvimento de todos e mudança de comportamento e um relacionamento agradável.

A importância das lideranças no contexto da organização escolar, tal como acontece noutros contextos organizacionais, encontra justificação na ideia de que os grupos sempre tiveram necessidade de alguém que os conduzisse, e este será capaz de encontrar soluções para os diferentes problemas que fazem parte do quotidiano organizacional, mas sem esquecer que através das suas decisões podem condicionar o futuro dos restantes actores organizacionais por isto o director deve ser um indivíduo

íntegro, presente, flexível e comunicativo com um forte pendor em ouvir os demais quanto às suas opiniões e necessidades individuais e colectivas.

Segundo Correia e Sá (2021,p.8), sublinham que o Diretor, como líder, deve actuar no sentido da mobilização coletiva de todos os actores educativos, perseguindo objetivos comuns, sempre numa ótica flexível, criativa e responsável. No fundo, exige-se que os líderes escolares não trabalhem sozinhos, não tenham uma visão redutora do seu cargo, que entendam que a colaboração e especificidades são importantes para se alcançarem os objetivos organizacionais. Entendemos que deve trabalhar com todos e para todos, na definição de objetivos em equipa, para que haja o sentimento de que todos são envolvidos.

De salientar que as formas como os líderes agem e reagem diante de problemas diários, gerem conflitos, recompensam e punem colaboradores e estudantes são todas relevantes para uma cultura organizacional, bem como a maneira pela qual são vistos tanto internamente pelos seguidores quanto externamente pela sociedade.

Todo líder deve ser um bom comunicador, um bom orientador, facilitar para que os liderados possam crescer profissionalmente e pessoalmente, deve estar presente em tudo que a escola pretende fazer, antes, durante e depois do planeamento de todas as actividades que a escola pretenda realizar, encontrando caminhos mais viáveis para a materialização do projecto concebido colectivamente.

Corroborando com este autor a liderança escolar é uma das temáticas na educação mais estudadas devido a sua importância no que tange a função social da escola, sendo considerada como uma prioridade nas políticas educativas a nível internacional. É considerada como fundamental na melhoria do funcionamento das escolas e dos resultados escolares dos alunos, pela influência que exerce sobre o trabalho dos professores e na melhoria da escola na criação de um clima favorável para os integrantes da escola e os que a visitam.

Mas sendo a escola um sistema bem articulado na consecução dos seus objectivos, como foi anteriormente referido, a liderança serve como força de agregação, vinculação e de criação de sinergias na organização, que no seu conjunto têm um impacto positivo e significativo.

Segundo Pina (2016,p.62), sublinha que os resultados dos estudos demonstram que a qualidade da liderança escolar é fundamental para a melhoria da escola e os resultados dos alunos. Leithwood et al (2008), estabelecem sete evidências de liderança que os líderes escolares devem ter em atenção:

- ✓ A liderança escolar é segunda, após o ensino em sala de aula, que influencia a aprendizagem dos alunos;
- ✓ Quase todos os líderes de sucesso apresentam o mesmo repertório de práticas de liderança;
- ✓ A forma como os líderes aplicam estas práticas, demonstra capacidade de resposta ao contexto;
- ✓ Os líderes escolares melhoram o ensino e a aprendizagem indirectamente e com mais força, através da influência na motivação, comprometimento e condições de trabalho dos professores;
- ✓ A liderança escolar tem uma grande influência na escola e nos alunos quando é amplamente distribuída;
- ✓ Algumas formas de distribuição são mais eficazes do que outras;
- ✓ Algumas características pessoais explicam uma grande variação na eficácia da liderança.

Realmente a forma como o líder trabalha na instituição escolar, a vontade demonstrada, empenho, qualidade do seu trabalho reflecte no desempenho de todos os membros da instituição e ajuda os alunos a obterem altos rendimentos escolares fruto da motivação de alunos e professores. Por isso nas instituições educativas a sua qualidade dependem sim na qualidade dos dirigentes da escola.

Segundo Lepeley (2007, p.34),afirma que: Liderança é um aspecto central do modelo de gestão da qualidade. Liderança é igual ao coração do corpo humano e é a força motriz de qualquer organização. Liderar é educar e, a partir dessa perspectiva educacional, cada educador é um líder. É necessário definir a liderança dentro dos parâmetros que se aplicam à gestão da qualidade com o objetivo de reconhecê-la e diferenciá-la de outros tipos de controle, autoridade e poder.Liderança pela qualidade é

a ciência de levar uma organização da situação atual a uma situação futura comparativamente melhor, em que as pessoas são o principal fator de mudança.

A mesma autora destaca que o líder de qualidade concentra a atenção nas pessoas, suas necessidades e bem-estar, confia nas pessoas, inspira confiança, tem uma visão de longo prazo e perspectiva global, busca soluções, promove ideias criativas, apoia mudanças, estimula as acções dos outros e iniciativas pró-activas, valorizam a concorrência, aprendem com os outros, adoptam o melhor, delegam responsabilidade e poder de decisão, dão mais importância ao que os funcionários fazem bem e educam sobre o que é melhor fazer (p.36).

Segundo Cangue (2018,p.46), destaca que para o alcance dos resultados significativos, o líder deverá mobilizar a equipa, no intuito de não desperdiçar o tempo, entrar nas horas certas e sair nas horas indicadas, cumprindo assim, com os objectivos previamente traçados (Leithwood y Riehl, 2009). A forma eficaz obedece três actos dramáticos que são (Sun y Leithwood, 2015):

- ✓ I - Reconhecer-se a necessidade de mudanças;
- ✓ II - Criar-se uma nova visão;
- ✓ III – Institucionalização da mudança.

As afirmações deste autor remete-nos a seguinte reflexão é o director a primeira pessoa a chegar na instituição escolar que dirige, isto porque sendo ele o articulador, mobilizador, estratega e condutor a sua presença atempada é fundamental, para servir de exemplo aos subdirectores, coordenadores de turno, disciplina, professores, alunos e todos os demais funcionários da escola.

A sua presença serve de estímulo para os estudantes e colaboradores na medida que ele pode interagir com alunos, professores e pais e encarregados de educação que procuram na escola alguma informação que lhes é útil e assim resolverem algumas questões rápidas do dia-a-dia, o que seria difícil na sua ausência

## **1.2. Organização Escolar**

As questões de organização escolar referem-se ao conjunto de normas, directrizes, estrutura organizacional, acções, procedimentos, relações interpessoais e condições concretas que garantam o bom funcionamento das instituições educativas e

da sala de aula, tendo em vista a aprendizagem e o desenvolvimento do aluno e o trabalho do professor. É uma organização de natureza formal, que tem uma estrutura bem definida na qual tarefas a serem realizadas e actividades específicas realizam-se de forma ordenada e natural e há funções marcadas e diferenciadas de acordo as suas funções e competências pessoais.

Fuentes (2015, p.1) Quando nos referimos à Organização Escolar, estamos obviamente tratando da organização no campo específico de uma instituição educacional, que se refere a um espaço especialmente estruturado e organizado, com objetivos e finalidades definidos que respondem a as demandas da sociedade em questão.

Segundo a mesma autora (2015,pp.3-4). Quando se fala em Organização Escolar, esta deve ser entendida como o funcionamento óptimo da instituição para atingir os seus objectivos, onde estão envolvidos todos os recursos existentes utilizados de forma racional. A Organização Escolar deve atender às características dos alunos e levar em conta as possibilidades máximas de desenvolvimento. Organização Escolar é um termo que implica funcionalidade. Qualquer sistema pode dispor de determinados recursos materiais e financeiros, mas não são eles que determinam essencialmente a qualidade da Organização Escolar, mas sim as decisões da sua utilização, a competência dos elementos humanos que nela intervêm.

O sucesso do trabalho de gestão da instituição de ensino é determinado pelo grau de organização nela alcançado. A organização é o aspecto mais visível do processo de gestão. Um adequado planeamento, organização, execução e controle das actividades da instituição é essencial para a formação e desenvolvimento de habilidades, hábitos, atitudes, valores e sentimentos.

Ao tratar dos fundamentos da Organização Escolar, devemos nos referir aos seus principais componentes, dentre os quais se destacam: o estilo de vida, a carga horária escolar, a capacidade de trabalho, o cansaço e o ambiente escolar, entre outros.

A organização científica da vida escolar assenta num estilo de vida adequado do aluno, que influencia o seu crescimento e desenvolvimento, estado de saúde e capacidade para o trabalho. O regime de vida é considerado por diferentes autores, como o sistema de tarefas que são realizadas numa unidade de tempo com uma ordem e frequência adequadas de acordo com as características do aluno ou do seu grupo.



Segundo Oliveira (2021,p.22), sublinha que por um lado, a escola é considerada uma organização, mas, por outro lado, ela representa uma instituição marcada pela sua própria história. Enquanto organização, a escola revela alguma liberdade na forma como se constitui interna e externamente, enquanto a escola como instituição, de cariz mais conservador, revela-se menos permeável à inovação. Como sustenta Lima (1998, p. 47-48), “a dimensão institucional da escola sobrepõe-se à dimensão organizacional”. Isto significa que, frequentemente, quando nos referimos à escola, olhamo-la como instituição e não como organização autónoma com características singulares e identificável como tal.

A designação de ‘instituição’ está relacionada com um conjunto de regras e normas estipuladas pelo Estado. Tal como referem Carvalho e Diogo (2001), está marcada por um sistema de “ordens”, representando uma hierarquia vertical de cima para baixo e do centro para a periferia no que concerne aos processos de comunicação e decisão.

Uma instituição é um “conjunto de actos ou ideias instituídas que os indivíduos encontram diante de si e que a eles se impõe” (Vicente, 2004, p. 17), Para o mesmo autor, a escola como instituição representa “um sistema organizado de padrões sociais relativamente permanentes, que incorpora certos comportamentos sancionados e unificados com a finalidade de satisfazer e vir ao encontro das necessidades básicas de uma sociedade”.

A partir destas propostas, pode dizer-se que a escola como instituição apresenta um conjunto de regras e procedimentos unificados e transversais, aceites por todos os indivíduos pertencentes à instituição. Desta forma, “a instituição cumpre e assegura funções sociais relevantes e essenciais à sociedade” (Vicente, 2004, p. 17).

Esta dupla face da escola revê-se nas palavras de Hess (1978, cit. por Carvalho & Diogo 2001, p. 28): a face da escola como instituição vê-se na medida em que a podemos ver como “organização das regras sociais entre os indivíduos, ou mais precisamente “o conjunto das normas” que regem esta organização”. Em suma, a escola como instituição reproduz um discurso instituído, normalizado e unificado, tendo sempre resposta feita e pronta a aplicar para toda e qualquer situação de âmbito escolar

e educativo, fazendo-se “instrumento de outra instituição o sistema educativo de que partilha o discurso o qual transmite reinterpretando, seleccionando, rejeitando ou reafirmando” (Carvalho & Diogo, 2001, p. 19).

As escolas organizadas são as que apresentaram melhor desempenho, são as que tem a preocupação de trabalharem para criarem colectivamente um bom clima no contexto escolar, criando estruturas sólidas no seu dia-a-dia cujo único propósito é o alcance de resultados positivos dos alunos, e a satisfação dos seus membros, o que poderá favorecer em grande medida a organização escolar partindo dos normativos, estrutura orgânica da escola e o empenho e desempenho, comprometimento individual e colectivo.

Segundo Minzo (2018,p.46), citando Alves (2003), considera a escola como organização específica, distinta das demais organizações, pois a realidade escolar é construída por uma pluralidade de actores com percursos académicos, formação e perspectivas de educação diferenciadas. Portanto, como refere este autor, a organização escolar será específica pela

*Compartimentação e atomização dos saberes a ensinar, pela fragmentação dos espaços e tempos, pela escassa articulação curricular horizontal, pela ambiguidade dos fins educativos, pelo individualismo da acção pedagógica, pela diversidade dos interesses e culturas profissionais, pela presunção de que todos são competentes na sua acção individual, merecem a confiança e dispensam a mobilização e concentração colectiva (Alves, 2003, p. 72).*

Onde os directores educacionais reflectem sobre as bases da gestão, estando cientes da grande influência que exercem no comportamento e atitudes dos actores da instituição na qual pertencem e, conseqüentemente no desempenho da instituição.

Espera-se que os directores e os demais coadjutores possam contribuir para o estabelecimento de acções de gestão mais consistentes e orientada para a efectivação de resultados educacionais dos alunos de forma positiva, na medida em que todos se comprometam com as tarefas a serem realizadas partindo da ideia inicial de que todos podem desempenhar estas tarefas de forma correcta.

Segundo Grochoska (2011, p.119), diz que “a organização do trabalho pedagógico nos espaços escolares compreende todas as actividades que envolvem o processo ensino/aprendizagem, de forma sistematizada” Podemos nesse trajecto incluir a colocação de Libâneo sobre organização escolar que esta: Compreende o currículo, a organização pedagógica/didáctica (planos, metodologias, organização dos níveis escolares, horários, distribuição de alunos por classes), assistência pedagógica sistemática aos professores, avaliação, acções de formação continuada, conselhos de classes, etc.

Segundo António (2018,p.15-16), Sublinha que as características organizacionais das escolas, tais como: estilos de direcção, graus de responsabilidade dos seus profissionais, liderança organizacional compartilhada, participação colectiva, currículo, estabilidade profissional, preparação profissional dos professores, são determinantes para a sua eficácia e sucesso escolar dos alunos.

No entanto, há uma característica das organizações escolares sumamente relevante para as práticas de gestão: a cultura organizacional ou cultura da escola. Não se compreende o funcionamento da escola apenas pelo que vemos, pelo que aparece directamente à nossa observação (as formas de gestão, as reuniões, a elaboração do projecto pedagógico e do currículo, as relações sociais entre os integrantes da escola, etc.). Há todo um mundo de significados, valores, atitudes, modos de convivência, formas de agir e resolver problemas, que vão definindo uma cultura própria de cada escola, a qual tende a permanecer oculta, invisível (Libâneo, 2001).

É importante compreender que por detrás do estilo e das práticas de organização e gestão, está uma cultura organizacional, ou seja há uma dimensão cultural que caracteriza cada escola, para além das prescrições administrativas e das rotinas burocráticas.

### **1.3. Cultura Organizacional Escolar**

Esta dimensão é muito importante porque refere-se ao conjunto de regras e princípios construídos colectivamente e que expressam o modo de ser, estar e fazer da instituição educativa. Sua existência permite promover uma grande estabilidade da equipa directiva escolar e os restantes integrantes da organização. Porque é formada

pela forma de gerir problemas e desafios dia-a-dia ajustando-se aos estilos de liderança manifestando-se principalmente através de opiniões, percepções, ideias compartilhadas, e costumes.

Segundo Baião e Pascoinho (2021,p.1), afirmam que urge a necessidade de se (re) pensar a escola, local onde as lideranças se constituem como fator dinamizador da cultura organizacional de «boas escolas» uma escola em que todos têm o direito de aprender e a dispor das mesmas oportunidades de sucesso educativo. As escolas são organizações singulares com vida própria, que refletem relações permanentes entre as diferentes estruturas pedagógicas e administrativas, sustentadas por normativos legais, gerais e específicos.

Esta afirmação, remete-nos a pensar que as instituições educativas somente funcionam eficazmente se tiver na liderança alguém capaz de dinamizar, a cultura escolar dando assim a possibilidade de todos aprenderem e terem as mesmas oportunidades para a consecução do sucesso educativo educacional, criando condições para que surjam na instituição boas relações pedagógicas e administrativas onde cada um se sinta parte da equipa no alcance dos objectivos preconizados pela instituição educativa.

Segundo Freitas (2018, p.42), afirma que etimologicamente, cultura vem do latim medieval *cultura*, derivado do verbo, também de origem latina, *colere* (que também dá origem ao verbo *colher*), que dá sentido, em primeira instância, à acção de cultivar a terra. Também poderiam ser atribuídos à palavra *colere* outros sentidos como cuidar de, adornar, preparar, ocupar-se de, praticar, honrar, venerar. Percebe-se, portanto, que os sentidos atribuídos transmitem, de maneira geral, a ideia de algo que é gerado e/ou mantido pelo homem.

Seria possível afirmar que a cultura também é formada pela negociação entre os diversos valores individuais, comuns e distintos de determinado grupo social. Obviamente, não se trata de uma negociação que se cumpre de modo sempre consciente e consensual, pois há, nesse processo complexo, as relações de conflitos, de poder, presentes nas negociações de significados que ocorrem nas interações sociais, estas nos níveis mais emersos e menos subjectivos do que os valores, como crenças, atitudes,

comportamentos e normas, os três últimos mais claramente objectivados na comunicação.

Segundo Torres (2018, p 17), afirma que neste sentido:

A cultura organizacional de escola não só condiciona os processos de liderança desde logo porque estes são constitutivos da própria cultura como influência fortemente a própria experiência de socialização dos alunos através da incorporação quotidiana de disposições de pensamento, sentimento e acção. Enformadas por esta ambiência, as lideranças tendem a repercutir o ethos cultural, constituindo em muitos casos a sua expressão mais visível.

De acordo com este autor as organizações devem ter culturas próprias que as identificam e as caracteriza de forma a diferenciarem-se das outras. De modo a serem autênticas e únicas, para tal é preciso um trabalho em equipa forte e responsável que pode influenciar os demais para a criação dessa cultura relevante e mobilizadora de todos.

Segundo Souza (2014,p.22), sublinha que pode-se falar, assim, na existência de uma cultura própria, a qual reflecte todo um conjunto de práticas, valores e crenças partilhados por aqueles que interagem no seu âmbito, tendendo, porém, a uma homogeneização, contemplando e referindo-se ao todo e não às realidades locais específicas, conforme refere

Guerra (2002, p. 187):

Os mitos sobre os quais se articula a escola referem-se à bondade dos padrões culturais; à eficácia causal do ensino; à igualdade de oportunidades; à homogeneização do comportamento; à uniformidade das regras; ao agrupamento estável; à rotina da actividade; à transmissão cultural; às eficácias da obediência; e ao valor da autoridade.

Uma instituição educativa sem regras, mando, controlo acaba por ser uma autêntica viagem de um barco sem capitão, sem uma bússola, apenas com pessoas a

viajarem pelo vasto mar sem orientação de ninguém, o que se traduz numa mera nomeação do director sem liderança na escola, a qual foi nomeado para a dirigir vulgarmente pára-quedista que caiu no sector da educação para ganhar dinheiro e mais nada.

Claramente cultura escolar e clima organizacional escolar estão interligados já que o clima escolar é a manifestação mais evidente de uma boa cultura organizacional escolar que se manifesta na boa estruturação das actividades, sua execução e materialização sendo uma dimensão bastante almejadana as instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul.

#### **1.4. Clima Organizacional Escolar**

O clima organizacional refere-se ao ambiente existente entre os membros de qualquer organização. Está intimamente ligada ao grau de motivação e satisfação dos funcionários e indica especificamente as propriedades motivacionais de um dado ambiente organizacional. Portanto, é favorável quando proporciona a satisfação das necessidades pessoais e a elevação moral dos membros tendo em conta as suas expectativas, e desfavorável quando essas necessidades não são satisfeitas.

Um clima organizacional escolar deve ser marcado por respeito entre os componentes da mesma, por boas relações interpessoais, ética e a confiança deve reinar entre os membros, além de a implementação de um projecto pedagógico deve ser compreendido e assumido por todos como algo importante da escola e não do director ou do subdirector pedagógico.

Segundo Mendonça (2011pp.90-91), afirma que o clima organizacional consiste numa percepção descritiva que o indivíduo faz da organização onde trabalha, enquanto a satisfação no trabalho é uma percepção dos sentimentos individuais e, como tal, é apurada pelos sistemas individuais de valores, normas e expectativas. O clima é algo de externo ao indivíduo, que existe na realidade organizacional e que se pode avaliar na base de percepções individuais, observações e metodologias quantitativas.

Segundo Bastos (2019, p.32-33), afirma que nas palavras de Colombo (2018), clima escolar nada mais é que “a percepção dos diferentes indivíduos da comunidade escolar sobre a qualidade das relações interpessoais e do processo de ensino e aprendizagem”, um clima positivo seria, portanto, “as percepções em relação ao ambiente que promove segurança, que acolhe e ampara, com regras justas e claras”. A maneira como o processo de ensino/aprendizagem se desenrola dentro da sala de aula não é um factor isolado, muito menos deve ser realizado de forma mecânica, pois a qualidade da convivência social entre os membros nos espaços escolares, influencia directamente na qualidade do que é desenvolvido e aprendido pelo estudante diariamente.

Cada criança ou adolescente trás consigo crenças, valores e costumes advindos da sua criação dentro do berço familiar. Por conseguinte, choques de diferentes realidades, culturas, ideais, gostos e personalidades ocorrem de forma natural dentro do ambiente escolar, onde os estudantes estão aprendendo como funciona viver dentro de uma comunidade, com indivíduos semelhantes e também diferentes uns dos outros.

Desta forma, além do conteúdo didáctico a ser aprendido, o processo da educação abrange o desenvolvimento de consciência de comunidade e estruturação das relações interpessoais dentro da escola. Portanto a Liderança do Director e sua influência no Contexto Escolar deve ser fundamental para o sucesso de qualquer instituição educativa.

Os directores ao serem nomeados para dirigirem uma determinada instituição de formação de professores, a primeira perguntam que devem fazer-se, é a seguinte: O que vim cá fazer, como hei-de cumprir a minha missão? Com quem contar para realizar o meu plano de acção? Quais são as prioridades da escola? Como contribuir na formação integral dos alunos? Como devo relacionar-me com os meus seguidores? O que fazer para satisfazer e motivar os meus colaboradores para que o ensino seja de qualidade e que os alunos aprendam? Depois de isto estar claro na sua mente pode trabalhar colocando os interesses da colectividade acima dos pessoais, somente assim pode influenciar positivamente o contexto escolar.

Segundo Alvarenga (2010,p.8), trás sua definição relacionada ao clima escolar e ethos:

O clima revela o estado, a percepção de quem faz parte da instituição ao consentir e/ou reagir a tudo que ali ocorre ou lhe é exigido por parte de uma liderança, por políticas externas; sua atitude ao trabalhar; tratar as pessoas e de conviver com os elementos que compõem o clima escolar. O ethos seria esse clima de aceitação ou não que por ser estável se normalizou de formas padronizadas em regras claras e documentadas ou apenas no “sempre foi assim”, que revelam a interacção, inter-relação de todos os elementos do clima.

De acordo com esta autora, o clima vem sendo uma espécie de barómetro que permite sentir, como as pessoas percebem a sua atmosfera organizacional, como é realizado o trabalho nestas instituições educativas, de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul, como as pessoas agem e reagem perante as políticas de trabalho do líder em relação aos liderados.

Segundo Cunha (2005,p.36-37), a Influência: é a acção através da qual uma pessoa ou um líder consegue persuadir, vender as ideias, obter aceitação dos seus planos e decisões, cultivar o empenhamento dos seus colaboradores, obter apoio dos seus superiores.

Segundo Timana (2018), a influência dos líderes na sua equipa tem efeitos nas suas actitudes (compromisso, satisfação, empenhamento, significado) e nos seus comportamentos (aumento do esforço, melhoria do desempenho, e redução dos comportamentos de abandono). Finalmente, note-se que a questão da liderança autêntica deve ser vista como um conceito que se articula com outros conceitos de liderança, como liderança transformacional ou liderança ética (Calheiros 2015, p. 10), ou seja, um líder autêntico terá certamente, em simultâneo, outras características identificadas nas teorias de liderança (p.36-37).

Segundo Júnior (2017,p.25), sublinha que a principal motivação de um professor para assumir o cargo de direcção numa escola é a progressão natural da carreira, todavia diante das mudanças ocorridas nos últimos anos, na área educativa, essa função passou a ser vista como um grande desafio profissional.



São diversos os aspectos abordados na literatura sobre os desafios do cargo de director escolar: A dualidade e as contradições da figura do director como líder pedagógico e administrativo, a sobrecarga de trabalho com rotinas exaustivas e desmotivantes, o desafio de administrar a escola com poucos recursos financeiros e a dificuldade de democratizar e agregar a participação de professores, pais e alunos de forma efectiva na gestão escolar.

Segundo Caixeiro (2014,p.9), afirma que desta forma, na consecução das aprendizagens, a liderança dos directores constitui um aspecto de primeira ordem na melhoria da educação aliado ao trabalho dos professores na sala de aula. Porém, a qualidade profissional dos docentes pode ser potencializada pela acção da liderança dos directores. Se a liderança constitui um factor determinante na conquista de bons resultados escolares em virtude de boas e significativas aprendizagens dos alunos, os directores devem contribuir activamente para dinamizar e apoiar as dinâmicas organizacionais.

De acordo com este autor o director é espécie de uma mola impulsionadora de todo trabalho na escola, porque será ele que deverá aglutinar todos em volta do seu accionar activo e pró-activo na escola, criando situações e ideias inovadoras que poderão motivar ainda mais os integrantes da referida instituição educativa na província.

Por ser o responsável máximo e capaz de pôr em prática todas as orientações metodológicas e curriculares que deve ser efectivadas na escola de forma mas acutilante no trabalho pretendido pela escola em prol da organização de toda organização das actividades escolares, com intervenção de todos de forma colaborativa.

No exercício da liderança um atributo indispensável será a comunicação, sem ela, podem ocorrer graves problemas no tratamento das informações dentro da instituição, isso pode ser ainda mais agravante caso envolva uma instituição de ensino, onde este processo deve ser muito bem conduzido e fiscalizado, para que não ocorram dificuldades na aprendizagem dos estudantes. A eficácia da comunicação pode transformar o entendimento em acção.

Desta forma, uma comunicação saudável por parte do líder com o professor e aluno, existirá um diálogo eficiente em forma de emissão e recepção de forma eficaz e

responsável (do líder para os liderados e dos liderados para o líder). Compreende-se então que o trabalho eficiente por parte do líder requer a aplicação de práticas motivacionais na escola, com a finalidade de fazer com que toda a comunidade académica se sinta mais empenhada a prestar uma melhor qualidade de ensino aos discentes dentro da instituição.

É notória a importância de o gestor escolar preocupar-se com a motivação dos professores e dos alunos, o que leva a uma transformação no ambiente e mudanças no clima organizacional.

Segundo Correia e Sá (2021,p.12), citando Silva (2008) sublinham que este autor afirma que as lideranças deverão dar grande importância ao clima organizacional pelo facto de este poder influenciar vários aspetos de uma escola como por exemplo: o rendimento académico, as atitudes, a satisfação, a participação entre outros.

### ***1.5.Estilos de Liderança***

Estes estilos de liderança têm a ver com a participação do líder que representa o modo como o líder se comporta perante os membros assim com a sua influência e a regularidade que com que se envolve com a equipa. São exemplos de comportamentos a este nível a consulta, a solicitação de opiniões e sugestões dos membros.

Segundo Carbajal (2017,p.29), sublinha que o total de acções de liderança é conhecido como estilo de liderança, o que implica um conjunto de atitudes e comportamentos evidentes nas acções da pessoa em diferentes situações.Da mesma forma, o estilo exercido pelo líder é importante, porque, se for apropriado, ele fará com que seus seguidores compartilhem a mesma missão e visão da organização; portanto, eles serão comprometidos e trabalharão para alcançar os objectivos institucionais. Nesse sentido, Bager (2011) afirma que o estilo de liderança é o factor que mais influencia fortemente o clima e as políticas da organização.

Liderança refere-se ao conjunto de atributos que levam um indivíduo ou grupo de pessoas a dirigirem os destinos de uma organização quer estatal como privada em prol do alcance dos objectivos preconizados pela instituição.

Pode-se considerar que a liderança faz parte do processo de gestão, assim, um modelo de gestão só é eficaz quando a liderança se faz sentir. Diante disso, muitos autores discorrem sobre a ideia de liderar como sendo a capacidade em direccionar pessoas à realização de uma actividade, projecto e acção, de modo a influenciá-las a produzir e a estarem motivadas e focadas no alcance das metas propostas. Basicamente, liderança é um poder pessoal dado ao líder, e assim, toda a acção de liderar está focada nele.

Na opinião do autor desta tese afirma que quando os directores escolares então só, não são eleitos directamente pelos pares parecem beneficiarem de um favoritismo que é originário do paternalismo e compadrio, porque realizam um trabalho de forma que eles acham e não se importam de saber como uma escola funciona para que alcance o sucesso pretendido, e não deve ser de acordo as suas ideias preconcebidas sem nexos no meio dos colegas sem ter em conta os pressupostos da liderança e gestão escolar.

Tomando decisões a sua maneira sem ter em conta os demais membros da instituição que dirige, como é característico em directores que chegam as escolas como directores que chegam desde um pára-quedas constituindo assim esta prática em um constrangimento de proporções alarmantes no que a qualidade de ensino se refere esta prática é visível em várias escolas na província da Lunda-Sul.

Tal situação pode levar a que muitos dos professores não se envolvam de forma mais adequada e mais exigente, o que resulta num imprevisível resultado das práticas dos professores nas salas de aulas. Para que aprendizagem dos alunos seja uma realidade desejada nas escolas de formação de professores do primeiro ciclo da província é necessário que os directores liderem de forma positiva criando um bom clima organizacional que se traduz em satisfação dos membros, alto rendimento dos alunos, envolvimento de todos e mudança de comportamento e um relacionamento agradável.

A importância das lideranças no contexto da organização escolar, à semelhança do que acontece em outros contextos organizacionais, encontra justificação na ideia de que os grupos sempre tiveram necessidade de alguém que os conduzisse no pressuposto de que este será capaz de encontrar soluções para os diferentes problemas que fazem parte do quotidiano organizacional, mas sem esquecer que através das suas decisões

podem condicionar o futuro dos restantes atores organizacionais por isto o director deve ser um indivíduo íntegro, presente, flexível e comunicativo com um forte pendor em ouvir os demais quanto às suas opiniões e necessidades individuais e colectivas.

De salientar que as formas como os líderes agem e reagem diante de problemas diários, gerem conflitos, recompensam e punem colaboradores e estudantes são todas relevantes para uma cultura organizacional, bem como a maneira pela qual são vistos tanto internamente pelos seguidores quanto externamente pela sociedade.

As escolas são organizações educacionais, que têm vida própria, vão-se construindo de acordo com um tempo e um contexto próprio, cada um tem a sua própria história de experimentada e vivenciada dentro da família e dos amigos e as escolas de formação de professores devem ser um exemplo na criação de uma cultura própria e positiva de modo que os graduados possam ir passando estes exemplos e experiências positivas e marcantes nos seus alunos tendo em conta o trabalho que o professor desempenha na sociedade Angolana.

Segundo Cangue (2018,p.38), afirma que:

*o líder é o suporte estratégico da equipa, proporciona a estabilidade, alimenta a confiança, reduz as incertezas e o medo de errar, a partir da confiança recíproca (líder e colaboradores), que tem como base a preparação prévia da equipa, dos objectivos, métodos e metas para serem alcançados. O líder dando confiança aos seus colaboradores, orienta-os para a auto-confiança e na confiança da equipa, tornando o trabalho mais leve, emocionante e participativo. É bom, que o líder valorize as iniciativas dos colaboradores, os pequenos sucessos particulares e prestar atenção aos pormenores e a entrega de cada um. Desta forma, cada um dos membros da equipa sentir-se-á valorizado e orgulhoso de si mesmo e, a sua produtividade na equipa, será melhor.*

Todo líder deve ser comunicativo, honesto, responsável, disciplinado, criativo, capaz de tomar decisões acertadas, deve ser capaz de trabalhar sob pressão em alguns momentos, poder e saber negociar, entre outras funcionalidades. Contudo, é um pouco

complicado para alguém atender a todos esses requisitos, mas pelo menos eles lhe conferem certa credibilidade perante os demais atendendo o seu perfil.

Corroborando com este autor a liderança escolar é uma das temáticas na educação mais estudadas devido a sua importância no que tange a funcionamento de uma determinada escola, sendo considerada como uma prioridade nas políticas de gestão educativa. É considerada como fundamental na melhoria da qualidade das escolas e dos resultados escolares dos alunos, pela influência que o director exerce sobre o trabalho dos professores e na melhoria da organização e cultura na criação de um clima favorável para os integrantes da escola e os que pretendem matricular os seus filhos nesta ou aquela instituição educativa.

Más sendo a escola um sistema bem articulado na consecução dos seus objectivos, como foi anteriormente referido, a liderança serve como força de agregação, vinculação e de criação de sinergias na organização, que no seu conjunto têm um impacto positivo e significativo. Embora um estilo de liderança consista em traços e habilidades, o elemento fundamental é o comportamento, pois é o padrão relativamente constante de comportamento que caracteriza o líder.

Portanto, podemos dizer que o estilo de liderança é um conjunto de características, formas de trabalho, tipo de comunicação, conjunto de comportamentos, etc., relativamente duráveis, que predomina em uma determinada empresa, organização ou grupo humano que tem um objectivo u objectivos específicos a serem cumpridos.

Segundo Chiavenato (2004,pp.124-125), Sublinha que da abordagem comportamental podemos considerar três estilos de liderança, assim também referenciarmos, três líderes diferentes. O estilo de liderança relaciona-se com o comportamento do líder em relação às pessoas que lidera, este condiciona a eficiência e eficácia do grupo, pois só um estilo de liderança adequado ao grupo de liderados, proporcionará a optimização dos resultados preconizados.

Cada estilo de liderança leva a comportamentos diferenciados dos liderados, comportamentos esses que se reflectem nas relações entre os elementos do grupo (Professores, Alunos e Directivos), no desempenho das tarefas, na qualidade e

quantidade do trabalho desenvolvido assim como também pode levar a insatisfação e desmotivação dos membros da organização.

Os líderes que lideram com eficiência conseguem adequar o seu comportamento às necessidades dos seus subordinados e às situações concretas. O uso de um estilo de liderança apropriado é um desafio para o líder, porque as pessoas e as situações mudam, não sendo todas iguais, tendo o líder de adequar as suas atitudes de acordo com os contextos que lideram como é sabido cada contexto é único por isso os estilos devem adequarem-se aos contextos para que possam dar resultados esperados para tal eis os clássicos:

**Liderança autocrática:** O líder centraliza totalmente a autoridade e decisões. Os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha. O líder autocrático é dominador, emite ordens e espera obediência plena e cega dos subordinados. Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentam o maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. O líder é temido pelo grupo, que só trabalha quando ele está presente. A liderança autocrática enfatiza somente o líder.

**Liderança liberal:** O líder permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou colectivas, delas participando apenas quando solicitado pelo grupo. O comportamento do líder evasivo e sem firmeza. Os grupos submetidos à liderança liberal não se saíram bem nem quanto à quantidade nem quanto à qualidade de trabalho, com fortes sinais de individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder. O líder é ignorado pelo grupo. A liderança liberal enfatiza somente o grupo.

**Liderança democrática:** O líder é extremamente comunicativo, encoraja a participação das pessoas e se preocupa igualmente com o trabalho e com o grupo. O líder funciona como um facilitador para orientar o grupo, ajudando-o na definição dos problemas e nas soluções, coordenando actividades e sugerindo ideias. Os grupos submetidos à liderança democrática apresentaram boa quantidade de trabalho, qualidade surpreendentemente melhor, acompanhada de um clima de satisfação, de integração colectiva, de responsabilidade de comprometimento das pessoas.

Segundo Cabaço (2012,p.21), menciona algumas características do estilo democrático:

O estilo democrático tem um efeito positivo no clima emocional da organização. Este permite a participação de todos os intervenientes no processo de decisão, para tal, recorre ao contacto pessoal, às reuniões e à escuta activa dos colaboradores, cujas propostas são ouvidas pelo líder genuinamente interessado, fornecendo-lhe novas ideias.

Este estilo de liderança é vantajoso quando o líder não tem a certeza sobre o caminho a seguir, dado que recebe a contribuição de empregados competentes. É fundamental que o líder democrático tenha capacidade para ouvir e interiorizar comentários favoráveis e desfavoráveis sobre si mesmo.

O estilo democrático apresenta alguns inconvenientes. Quando não se chega a consensos, poderá correr-se o risco de se realizarem reuniões infundáveis que atrasam os processos de decisão, tornando-se estas improdutivas, o que poderá conduzir à desorientação, à confusão, ao arrastar de situações e ao surgimento ou aumento de conflitos. Outro aspecto relevante prende-se com os colaboradores que o líder escuta, estes devem possuir competências e dominar a informação, se assim não for, os efeitos deste estilo podem ser catastróficos.

O estilo democrático não deve ser utilizado em situações que requerem uma resposta urgente e em que não existe tempo para procurar consensos.

Características do líder democrático:

- ✓ Promove o espírito de equipa, a colaboração;
- ✓ Capacidade para gestão de conflitos;
- ✓ Tem poder de influência;
- ✓ Escuta activa;
- ✓ Cria harmonia;
- ✓ Empatia;
- ✓ Manifesta preocupação em conhecer as ideias e preocupações dos colaboradores;
- ✓ Bom comunicador;
- ✓ Evidencia disponibilidade para os outros.

Segundo Pérez (2017,pp.3-4), afirma que de forma integrada, as características que o líder deve possuir podem ser resumidas na lista apresentada a seguir, que foi

compilada tomando como referência os resultados de pesquisas realizadas nos últimos anos por vários pesquisadores. Essas características ajudam a moldar uma visão contextualizada sobre o que é liderança nas instituições educacionais.

- Diagnostica a realidade para antecipar o desenvolvimento e orientar seu desempenho.
- Orienta sua acção para resultados concretos.
- Possui capacidade de antecipar o futuro e orientar nessa direcção.
- Concentra seus esforços nas prioridades.
- As avaliações realizadas têm um foco conceitual claro.

Os métodos e procedimentos utilizados envolvem outras pessoas na tomada de decisão.

- ✓ Explorar novas formas de buscar soluções colectivas para os problemas que surgem.
- ✓ Ajusta sua atitude e actua para situações imprevistas e constantes mudanças que acontecem na realidade e consegue aproveitar essa situação.
- ✓ Demonstra capacidade de expressar claramente o que pensa e ajusta sua linguagem às características das pessoas. Você tem confiança em si mesmo e nos outros Portador de valores éticos e morais no seu comportamento social e inspirar confiança nos outros. Sua aparência pessoal é agradável.
- ✓ Ele é cortês em seu tratamento dos outros, mas mostra energia, determinação e firmeza em suas abordagens. Possui potencialidades para estimular e encorajá-los outros e mostrar vontade de reverter estados de insatisfação.
- ✓ Ele escuta atentamente o que as outras pessoas têm a dizer, é flexível e tolerante a divergências e as expõe de forma clara e construtiva. Oferece apoio emocional às pessoas para expressar o que pensam. Mostra preocupação com os problemas pessoais dos outros. Está orientado para um uso racional do tempo.
- ✓ Sabe como organizar as interacções em correspondência com os objectivos, o conteúdo a ser tratado e as características dos participantes.

Segundo Chiavenato (2004, p.125), existem cinco diferentes tipos de poder que um líder pode possuir:



1. **Poder coercitivo:** É o poder baseado no temor e na coerção. O liderado percebe que o fracasso em atender as exigências do líder pode levá-lo a sofrer algum tipo de punição ou penalidade que ele quer evitar.

2. **Poder de recompensa:** É o poder que se apoia na esperança de alguma recompensa, incentivo, elogio ou reconhecimento que o liderado pretende obter do líder.

3. **Poder legitimado:** É o poder que decorre do cargo ocupado pelo líder no grupo ou na hierarquia organizacional. Em sua organização formal o supervisor de primeira linha é percebido como alguém que tem mais poder do que os operários, o gerente tem mais poder que o supervisor e o director têm mais poder que o gerente. É a nivelção hierárquica que estabelece e legitima os escalões de autoridade dentro da organização.

4. **Poder de competência:** É o poder baseado na especialidade nas aptidões ou no conhecimento técnico na pessoa. Os liderados percebem o líder como alguém que possui certos conhecimentos ou conceitos que ultrapassam os seus.

5. **Poder de referência:** É o poder baseado na actuação e no apelo. O líder que é admirado por certos traços de personalidade possui poder referencial. É o poder conhecido popularmente como carisma. Dá-se o nome de carisma a uma faculdade excepcional e sobrenatural de uma pessoa que diferencia das demais. O carisma está sempre por trás das pessoas cujo desempenho vai muito além da sua competência, não importa a profissão.

Segundo Santa'na e Alpoin (2017,p.7), afirmam que os estilos se caracterizam pela forma em que as acções são tomadas e se reflectem na maneira como elas são passadas para os liderados. Seus efeitos traduzem a satisfação ou a insatisfação das pessoas directamente ligadas a orientação das directrizes.

Uns estilos são caracterizados pela habilidade na forma de direccionar as actividades; outros sem destacam pelo poder na orientação das actividades, e outros se destacam positivamente no acompanhamento das actividades através da delegação no cumprimento das actividades e na capacidade de diálogo, valorização, flexibilidade,

bom relacionamento, objectividade, etc., renovando esperanças e gerando resultados positivos.

A variação do comportamento adoptado pode alterar o estilo de liderança exercida, porém, a extensão dos comportamentos junto aos subordinados jamais elimina a responsabilidade da liderança nas acções tomadas, quer sejam positivas, ou negativas. A extensão de comportamentos que extrapolem o comportamento da liderança autocrática e democráticos, permite determinar a existência de um comportamento liberal (Laissez-Faire) no processo, com a ausência de liderança e comando.

Independentemente de que todos concordam em afirmar que os estilos de liderança democrática participativa, mais os líderes devem prestar atenção manifestarem um estilo próprio de acordo uma dada situação reinante num determinado momento na escola, porque as situações variam de momento para momento assim como das características das pessoas que as cometem, isto tem a ver como os líderes podem responder a qualquer situação acontecida no espaço da escola.

Porque a forma do director proceder demonstra maturidade e auto-controlo da por parte do líder, em relação a gestão de pessoas quotidianamente, já que a natureza da escola difere muito das empresas visto que nas empresas recrutam indivíduos com certa idade e na escola vem todos, impõem-se ajustar as formas e maneiras de tratar cada caso e os estilos a serem adoptados jogam um grande papel na eficácia da direcção da escola.

Quadro 1: Os três estilos básicos de liderança

<b>Autocrático</b>	<b>Democrático</b>	<b>Liberal (Laissez- Faire)</b>
Apenas o líder fixa as directrizes, sem qualquer participação do grupo.	As directrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões colectivas ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providencias e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma pôr vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providencias e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este	A participação do líder no debate apenas material variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.

	a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham nova perspectivas com os debates.	
O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é "objectivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as actividades dos membros quando perguntado.

Fonte: Drucker (2006). Adaptado pelo autor, 2019.

### 1.5.1. Outras denominações de liderança segundo vários autores

Tipos de liderança Segundo Cangue (2018), afirma que eis aqui alguns tipos de liderança, que são: Liderança autocrática, liderança liberal, liderança transaccional, liderança situacional, liderança contingente, liderança colaborativa, liderança moral, liderança carismática, liderança participativa e democrática (Schriesheim, 2015).

#### a) Liderança transaccional

A liderança transaccional “apresenta características fortemente centradas nas exigências, acções e tarefas necessárias para atingir os resultados esperados.

#### b) Liderança transformadora

A liderança transformadora tem com base, prática virada para a mudança das práticas inadequadas, em práticas que proporcionam a actuação comportamental e da acção conjunta dos seus membros e colaboradores para a produção de resultados melhorados para a escola.

**c) Liderança situacional**

A liderança situacional diz respeito a formas de organizações que estão cada vez mais actualizadas e que buscam estratégias para uma gestão competitiva e uma sabedoria cada vez mais avançada em transmitir orientações com visão flexível e um acompanhamento adequado de equipas de trabalhos.

**c) Liderança colaborativa**

A liderança colaborativa serve de mola impulsionadora do sucesso escolar enquanto basear-se nos pressupostos e metas claras, com a sustentabilidade nos objectivos institucionais definidos em comum acordo com todos os membros do colectivo escolar.

**d) Liderança carismática**

A liderança carismática refere-se ao processo de influência através do qual o líder gera grandes mudanças nas atitudes e assunções dos seguidores, levando-os a comprometerem-se entusiasticamente com os objectivos e visão estratégica da organização.

**e) Liderança moral**

É um tipo de liderança que exige do líder o cultivo constante na aquisição de conhecimentos do fórum espiritual e intelectual, para o equilíbrio na busca da prática do bem no seio dos seus liderados e não só. Também caracteriza-se por uma preocupação de ensinar aos outros, práticas viradas as causas humanas e na defesa de liberdade dos outros (p.41-54).

**1.5.2. Características básicas dos estilos de liderança e dos líderes**

Os estilos de lideranças são em grande parte as formas como cada director encontra para que seja entendido e seguido pelos demais que fazem parte da escola a qual ele esta conduzindo os seus destinos tal como foi indicado pelas autoridades governamentais da Província, do Município, Comuna ou Aldeia.

Segundo Araújo (2017,p.22), afirma que o primeiro ponto a considerar quando buscamos entender as características de um líder é que este não nasce pronto, mas consegue, com esforço, desenvolver ao longo do tempo competências para liderar. Para isso ele precisa ter foco nas metas e disposição para se envolver e esforçar sua equipe. Liderar requer habilidades que fazem o líder ser capaz de enfrentar desafios, mudanças e se adaptar a qualquer situação da melhor forma possível.

Antes de liderar uma equipa é preciso liderar a si mesmo, reconhecendo seu potencial e enfrentando suas limitações. Um bom líder reconhece seus pontos fracos e valoriza suas competências, buscando o crescimento profissional e pessoal, e se adequa à organização, para só depois se dispor sobre um grupo, motivando-o e explorando o potencial dos seus membros.

Quadro 2 - Características de alguns tipos de liderança

Liderança Directiva	Tipo de líder menos autoritário, geralmente não conta com a participação do grupo para as decisões importantes; De um modo geral se utilizam de “desculpas” para agirem unilateralmente.
Liderança de Apoio	Líder flexível e acessível, propulsor de ambiente colaborativo e amigável; Este tipo de líder pode ser visto como o indivíduo amigável que demonstra preocupação com seus liderados.
Liderança orientada para realizações	Utiliza-se da motivação orientada para maximização do desempenho propondo metas desafiadoras; Visa melhorias; Busca evidenciar sua confiança na capacidade do grupo; Demonstra confiança que o grupo é capaz de atingir a máxima da excelência.
Liderança Participativa	Motiva e capacita o grupo pela busca do conhecimento; Para que tomem suas próprias decisões; Geralmente pode gerar um melhor resultado em ambientes assíncronos; Conhecimento como “gestão horizontal”.

Fonte: Adaptado de Araújo, (2013).

### 1.5.3. *Traços de Personalidades, Atributos e Princípios de Liderança*

Significa que são os traços que os líderes demonstram perante seus colaboradores, alunos e professores no momento de delegar ou atribuir tarefas que serão acometidas por todos integrantes da escola em causa para que possam atingir os êxitos nas tarefas programadas.

Portanto, de acordo com essa teoria, a liderança relacionava-se com a presença de traços pessoais em determinados indivíduos. Em outras palavras, o líder seria um ser inteligente, alto, porte atlético, que tem iniciativa, bom relacionamento interpessoal e boa fluência verbal, por exemplo.

Embora características como essas possam contribuir positivamente com o exercício da liderança, não se pode afirmar que elas garantam a liderança e nem mesmo que a ausência de algumas delas invalide o líder. Para ilustrar, Napoleão Bonaparte, que era considerado um homem de baixa estatura, e Mahatma Gandhi, que além de ser baixo era um indivíduo de aparência frágil, são considerados dois grandes líderes mundiais.

Para Vieira (2012,p.43), sublinha que este conjunto de traços de personalidade e atributos, princípios de liderança e, estilos de liderança “só têm valor quando são aplicados de forma eficaz”. Para tal definem-se as linhas de orientação comprovadas através de acção e conduta dos líderes de sucesso que se traduzem em princípios de liderança universais.

**Quadro3: Traços de personalidade e atributos e princípios de liderança**

Traços de personalidade e atributos	Princípios de liderança
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação</li> <li>• Coragem</li> <li>• Capacidade de decisão</li> <li>• Capacidade de resistência</li> <li>• Entusiasmo</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Integridade</li> <li>• Discernimento</li> <li>• Espírito de justiça</li> <li>• Competência</li> <li>• Lealdade</li> <li>• Tacto</li> <li>• Generosidade</li> </ul>	<p>Conhece-te a ti próprio e procura desenvolver as tuas aptidões</p> <p>Sê proficiente técnica e tacticamente</p> <p>Procura a responsabilidade e assume a responsabilidade das tuas acções</p> <p>Toma decisões correctas e oportunas</p> <p>Dá o exemplo</p> <p>Conhece os teus subordinados e cuida do teu bem-estar</p> <p>Mantém os teus subordinados informados</p> <p>Desenvolve nos teus subordinados o sentido de responsabilidade</p> <p>Assegura-te que a tarefa é compreendida,</p>

	fiscalizada e cumprida  Treina os teus subordinados como uma equipa  Emprega a tua unidade de acordo com as capacidades
--	---

Fonte: Adaptado de Vieira (2002).

Segundo Rodrigues (2016,p.24), afirma que alguns estudos sobre liderança concentraram-se em identificar os traços de personalidade que caracterizam líderes de sucesso.

Robbins e Couter 1998 foram apresentados os seis traços que distinguem os líderes dos não-líderes:

**Disposição ou Empenho:** Os líderes demonstram ser esforçados, persistentes, energéticos, ambiciosos, tomam iniciativa e revelam desejo de realização.

**Desejo de Liderar:** Demonstram interesse em assumir responsabilidades e em liderar e influenciar o outro.

**Honestidade e Integridade:** Os líderes constroem uma relação de confiança com os seus seguidores, sendo honestos e credíveis e praticam as políticas que incentivam.

**Autoconfiança:** Um líder deve ser confiante na tomada de decisões e ao enfrentar os obstáculos, para que os seus seguidores também se sintam seguros ao segui-lo.

**Inteligência:** A capacidade de resolução e avaliação dos problemas, eficácia na tomada de decisões e perícia na análise de informação devem fazer parte do dia-a-dia de um líder.

Conhecimento relacionado com o trabalho: O conhecimento profundo do negócio e da organização é essencial para uma boa liderança.

Quadro4:Traços de liderança de acordo com a classificação de Bateman e Snell

Empenho	Motivação de Liderança	Integridade	Autoconfiança	Conhecimento de Negócio
Alto nível de esforço	Querer liderar	Honestidade e credibilidade	Superação de obstáculos, tomada de decisões e instilação de confiança	Interpretação de informações e alto nível de conhecimento

#### *1.5.4 .Dimensões da Liderança*

Segundo Emília (2016),citando Quirino afirma que: A liderança está relacionada com algumas dimensões sobre as quais o líder se baseia. Existem sete dimensões que influenciam o sucesso dos líderes, segundo Quirino (2010):

Dimensão **I**: está relacionada com as aptidões psicológicas, comportamentais e sociais tais como a inteligência, a atenção, a perspicácia, a comunicação, a congruência entre crenças e comportamentos, entre outras.

Dimensão **II**: abarca a estrutura e a dinâmica de liderança. O líder conhece a sua equipa de trabalho a todos os níveis (objectivos, educação, competências profissionais, etc.).

Dimensão **III**: está relacionada com a cultura e valores de cada organização. Todas as instituições têm um ambiente próprio, onde a interacção entre pares pode ser mais humana e profissional ou mais governamental.

Dimensão **IV**: Está directamente relacionada com as habilidades técnicas do contexto onde actua. O líder deve estar a par de toda a parte técnica de modo a poder liderar com segurança.

Dimensão **V**: refere-se ao ambiente externo da instituição. Tem que ser tido em conta o que rodeia as organizações, isto é, o contexto local, a comunidade, o ambiente e todas as responsabilidades sociais, ambientais e de voluntariado.

Dimensão **VI**: refere-se à condições incertas a nível de grupo ou ambiental. Tem que haver uma preocupação, pró-actividade com forma de prevenção e de contingência.

Dimensão **VII**: é uma dimensão onde o líder considera os valores, a ética e se preocupa com o desenvolvimento do ser humano.

Pode-se aferir que o líder escolar tem que possuir uma visão ampla de tudo o que se passa ou aconteça na sua instituição que dirige, como não pode fazer tudo sozinho



necessita criar uma equipa de trabalho colaborativa, porque somente haverá êxitos numa organização escolar quando todos actuam como uma equipa e não de forma isolada.

De salientar que deve-se criar uma cultura única de actuação, comunicar-se, execução e a forma de agir própria na resolução de situações do quotidiano. Preocupar-se com o desenvolvimento dos colegas, aprendizagem dos alunos e toda acção educativa deve ser pensada antes de ser executada, pensando sempre no contexto onde esta inserida a escola rever o seu relacionamento com a comunidade e ter o domínio das novas tecnologias assim como ter o conhecimento da parte técnica da instituição.

#### ***1.5.5.Práticas de Liderança Eficaz***

Para que uma escola seja eficaz o líder deve tomar algumas decisões e posicionamento que aleve a obter resultados desejados por todos no que tange a aprendizagem dos alunos assim como na sua formação integralde excelência.

Segundo Araújo (2017,p.20), corrobora com Jordão (2004, p.89) descreve que a função do líder é não apenas direccionar a organização, mas também possibilitar o surgimento de outros líderes. Assim, a liderança é, sobretudo, uma forma de influenciar as pessoas e conservar o poder, sendo assim considerado um fenómeno social.

Segundo ao nosso ver para que as escolas tenham êxitos, os seus directores ou líderes devem possuir estratégias próprias discutidas com o grupo, afim de que estas sejam estratégias do grupo e não apenas do director, e ao mesmo tempo o responsável da instituição escolar deve buscar sempre novas ideias, objectivos concretos e claros para as actividades que pretendem realizar dentro ou fora da escola, definir metas a serem alcançadas e realizar planificação a curto, médio e longo prazo buscando sempre inovar para o bem da instituição que dirige e pertence.

Segundo Nascimento (2018,p.28), O director escolar, o qual é considerado o gestor e líder diante da escola, deve saber tomar decisões e saber delegar responsabilidades. É de grande importância que o mesmo saiba que todo o corpo de funcionários que compõe a escola será importante dentro do processo de direcção do ambiente.

Assim o líder deve saber construir um ambiente de respeito e que seja pautado pelos princípios da solidariedade e da igualdade. Manter a consciência de que dentro do processo escolar diversas mudanças ocorrem de maneira contínua e de essencial importância, quando se visa moldar um ambiente voltado para uma educação de qualidade e de igualdade.

Segundo Araújo (2017,p.21), afirma que para uma liderança eficaz é necessário que o líder influencie não apenas seus seguidores/liderados, mas também os agentes externos. Essa capacidade de influência consiste para além do poder que detém na forma como o líder vai exercer esse poder frente ao grupo no qual actua. Deste modo, dois conceitos distintos são tratados, o de poder e o de autoridade. O poder é entendido como a capacidade de exercer a influência, já a autoridade consiste da ocupação de determinada posição. Logo, aquele que possui autoridade detém o poder, todavia, os que detêm o poder não possuem, necessariamente, autoridade.

Segundo Pinto (2016 p.56), sublinha que com base no referencial teórico, que descreve as principais dimensões da liderança bem-sucedida do director de escola.

Quadro5: Resumo das dimensões da Liderança bem-sucedida

Dimensão	Descrição
D1: Definição de visão, valores compartilhados e direcção	Este conjunto de práticas visa contribuir para que as pessoas desenvolvam um entendimento compartilhado sobre a organização, suas actividades e metas. Assim, objectivos comuns ajudam as pessoas a dar sentido ao seu trabalho e encontrar um senso de propósito para si dentro do seu contexto de trabalho.
D2: Melhoria nas condições para o ensino e a aprendizagem	Compreender as condições produtivas de trabalho para os professores, como a manutenção da estabilidade organizacional e o estímulo ao seu desenvolvimento profissional, juntamente com planeamento pedagógico, coordenação e avaliação do ensino, promovendo discussões colegiais e desenvolvendo mecanismos para minimizar dificuldades de aprendizagem, colaboram sobremaneira com a melhoria das relações de ensino e aprendizagem e promovem responsabilidade e compromissos colectivos para o desempenho e bem-estar do aluno.
D3: Redesenho da organização, alinhando papéis e responsabilidades	Redesenhar as estruturas organizacionais, papéis e responsabilidades contribui para promover maior engajamento da equipe e senso de propriedade, construindo processos colaborativos, resultando em proporcionar maiores oportunidades para a aprendizagem do aluno.
D4: Aprimoramento do ensino e da aprendizagem pelos docentes	Proporcionar um ambiente adequado para que os professores interajam com outros membros da equipe e experimentem novos modelos e práticas de ensino que possam ser mais eficazes na identificação e promoção de melhores resultados para os alunos.
D5: Reformulação e enriquecimento do currículo	Busca considerar sua actualização dentro da realidade da escola, aprofundando e alargando o currículo e ampliando as oportunidades de aprendizagem dos alunos da melhor forma possível.
D6: Aprimoramento da qualidade dos	Proporcionar e estimular oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento profissional para os docentes com objectivo de aprimorar suas práticas docentes

professores	e recursos didácticos em sala de aula, além de manter sua motivação e comprometimento.
D7Interno:Construção de relacionamentos dentro da comunidade escolar	Desenvolver e sustentar relações positivas com todos os envolvidos na comunidade escolar, fazendo com que se sintam valorizados e comprometidos com o bem-estar e desempenho dos alunos. Os directores de escola devem demonstrar interesse com o bem-estar pessoal e profissional de seus liderados, desenvolver relações de confiança e respeito mútuos, contribuindo com a construção de culturas colaborativas, sendo gestores e de pessoas e recursos.
D7Externo:Construção de relacionamentos fora da comunidade escolar	Desenvolver e sustentar relações positivas com todos os envolvidos na comunidade escolar, fazendo com que se sintam valorizados e comprometidos com o bem-estar e desempenho dos alunos. Os directores de escola devem procurar envolver pais/responsáveis e toda a comunidade externa como aliados para a melhoria das condições de aprendizagem, contribuindo com a integração da escola ao seu ambiente mais amplo.

Fonte: com base em Pinto (2016)

Tendo em conta os argumentos deste autor, nos remetemos a seguinte questão todo director que quer ter sucesso na sua missão de dirigir uma instituição educativa quer privada ou pública deve ter o domínio pleno destas dimensões, sob pena de falhar o objectivo real pelo qual foi concebida a escola a qual foi chamado para dirigir.

#### ***1.5.6. Características das lideranças nas instituições educativas***

Nas instituições educativas ou educacionais as lideranças devem apresentar alguns traços característicos que os possam distinguir das outras lideranças, porque elas devem ser marcantes para os alunos da instituição assim como a sociedade civil na forma de encontrar soluções e gerir conflitos no local de serviço.

Segundo Araújo (2017,p.43), citando luck (2012).Sublinha que a liderança na escola é um caminho por meio do qual se pode orientar, mobilizar e coordenar o trabalho das pessoas com vista às acções socioculturais destinadas à melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem. O líder usa da sua capacidade de influenciar e de persuadir, para que professores e demais colaboradores estejam voltados para oferecer o melhor ensino, tirando deles a ideia de apenas trabalhar para receber o salário no final do mês. O líder tem que ser capaz de despertar no professor a paixão pelo ensino e a mentalidade da importância do seu trabalho para os alunos e comunidade, como um todo.

O director deve ser o coordenador de todo trabalho programado na instituição assim será mais fácil distribuir tarefas e acompanhar as mesmas, persuadindo e orientando apara que tudo corra bem para a satisfação de todos.

Segundo Pérez (2017,p.21-22), sublinha que a liderança nas instituições de ensino deve ser caracterizada por: Alcançar a unidade de acção de todos os factores envolvidos, levando em conta os objectivos comuns e individuais que estes devem alcançar.

Assegurar que as decisões adoptadas favoreçam e estimulem o livre exercício da opinião de todos e o surgimento de iniciativas baseadas no intercâmbio entre todos os participantes.

Garantir a unidade entre o pensamento e a acção de todos, em geral e em particular, com vista conseguir a integração das influências educacionais para atender às demandas em relação à formação integral das pessoas.

Garantir que as actividades realizadas na escola sejam planeadas, organizadas, executadas e controladas com a participação das partes envolvidas, a fim de promover seu controle e que o processo de ensino/aprendizagem seja desenvolvido de forma produtiva e criativa. Problematizadora e independente e sob as condições de uma comunicação fluida, boa e eficaz na instituição escolar evitando barreiras comunicativas.

Utilizar métodos de gestão que promovam a reflexão e a busca conjunta de soluções alternativas para problemas individuais e colectivos em todos os níveis de gestão da instituição de ensino, levando em conta os problemas gerais e específicos.

Combinar adequadamente a atenção individual e colectiva em correspondência com os níveis de desenvolvimento individual e colectivos alcançados pelas pessoas, levando em conta os objectivos que a instituição deve alcançar.

Dar atenção especial aos principais problemas que a instituição deve resolver. Estimular a busca de soluções para cada um dos problemas no local que são apresentados como expressão da atenção que presta ao desenvolvimento de necessidades, interesses, habilidades, conhecimentos e comportamentos das pessoas.

#### ***1.5.7.Elementos da Liderança Educacional***

Os elementos da liderança educacional são os que falicitam o alcance dos objectivos pretendidos pela instituição, na medida que sejam conjugados todos esses

pressupostos legais que facilitem o bom trabalho da escola, e é com estes elementos que líder realiza seu trabalho a frente de uma instituição qualquer.

Nesse sentido, pode-se considerar que a equipe de gestão da escola constitui uma equipe de liderança, cuja actuação necessita ser focada em processos específicos e resultados Luck (2014, p. 108), destaca que essa equipe de gestão deve actuar no sentido de:

a) Promover e manter um elevado espírito de equipa, a partir de uma visão clara dos objectivos educacionais, missão, visão e valores da escola.

b) Alargar os horizontes das pessoas que actuam na escola, a respeito de seu papel e das oportunidades de melhoria e desenvolvimento.

c) Estabelecer uma orientação empreendedora e proactiva na acção conjunta para a realização dos objectivos educacionais.

d) Criar e manter cultura escolar favorável e propícia ao trabalho educacional, à formação dos alunos e sua aprendizagem.

e) Motivar e inspirar as pessoas no seu envolvimento em processos socioeducativos cada vez mais efectivos, no interior da escola e na sua realização com a comunidade.

f) Estabelecer e manter elevados nível de expectativas a respeito da educação e da possibilidade de melhoria contínua de seu trabalho e dos bons resultados na promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação.

g) Dinamizar um processo de comunicação e relacionamento interpessoal aberto, dia lógico e reflexivo.

h) Orientar, acompanhar e dar feedback ao trabalho dos professores na sala de aula, tendo como foco a aprendizagem. Assim, a equipa actuará no sentido de transformar-se além de equipa gestora, em equipa de liderança de facto.

Os directores inovadores persistentes e resilientes alcançam melhores resultados em relação aos pessimistas e aqueles que para ter iniciativa é preciso que a mesma venha do estado ou da direcção provincial da educação, estes são de baixas expectativas e que os seus resultados escolares são e serão sempre os mesmos, nada de novidades para a comunidade e sociedade.

Suas escolas seguirão sempre na cauda quanto a níveis de referência e satisfação institucional, quando comparamos seus resultados com as outras do mesmo nível na província.

Segundo Lopes (2014, pp.24-25), afirma que os pesquisadores britânicos e norte-americanos observaram que algumas escolas primárias conseguiam melhores resultados que outras. Essas diferenças, em termos dos resultados académicos obtidos pelos alunos, não podiam ser suficientemente explicadas pelas características individuais e de ambiente social dos próprios alunos. Uma das diferenças encontradas entre as escolas mais eficazes e as menos eficazes dizia respeito à atitude e à actuação do líder da escola.

Segundo esses investigadores, os líderes das escolas eficazes: envolvem-se directamente com o ensino oferecido pela escola e com seus alunos; repetidamente, avaliam o trabalho de sala de aula dos seus professores, como também os progressos e os resultados alcançados pelos alunos; promovem um ambiente de trabalho ordeiro e uma atmosfera escolar onde se espera que cada criança seja capaz de aprender.

Essas conclusões levaram a outras investigações sobre o assunto, nas quais os investigadores se interessavam principalmente pela questão de o que os líderes escolares fazem e de como sua actuação se relaciona com os resultados académicos obtidos pelos alunos. Além do mais, os investigadores traçaram uma distinção nítida entre liderança escolar (pedagógica), por um lado, e liderança administrativa, por outro.

As análises que se propunham resumir esses estudos indicam que os líderes eficazes costumam apresentar as seguintes características: promovem um ambiente de trabalho ordeiro e estimulante; dão ênfase à capacitação básica; monitorizam o desenvolvimento dos alunos; cooperam com os professores em questões curriculares e didácticas; incentivam e premeiam professores; supervisionam e controlam o corpo

docente; e provêm o aperfeiçoamento da capacitação, da especialização e do profissionalismo dos professores. Resumindo, o perfil do líder educacional, tal como traçado pelas pesquisas sobre eficácia, tem características relacionadas principalmente com o currículo e a instrução.

#### ***1.5.8. Componente da Liderança nas Instituições Educacionais.***

O domínio dos componentes da liderança nas instituições educacionais por parte do director é um factor de sucesso já que conhece a realidade educacional, tem boas relações afectivas com pessoas que trabalham na escola e posterior a organização da actividade pedagógica conjunta, vai favorecer o desenvolvimento de toda acção desejada pela instituição visto que a liderança domina todos esses aspectos de vital importância na instituição de ensino.

Segundo Pérez (2017,p.8-9), afirma que na literatura especializada, o termo interacção é cada vez mais utilizado para se referir às transformações educacionais

Em consonância com isso, estudiosos importantes de transformações educacionais, concordam que o processo de educação e comunicação são inseparáveis e, nesse sentido reconhecer que qualquer processo educativo é mediado pela comunicação, portanto, há um consenso por aqueles que assumir tal posição que não existe uma situação comunicativa que não tenha, até certo ponto, uma influência educacional.

Graças à interacção social, o homem apropria-se individualmente da experiência social, da riqueza espiritual anterior e contribui com o que é acumulado por sua experiência individual nas relações interpessoais que estabelece. A educação, a aprendizagem e o desenvolvimento são, portanto, uma consequência directa da interacção social.

No processo interactivo entre as pessoas, elas actuam como mediadoras entre o interlocutor e a cultura, de modo que essas interacções têm um carácter educacional, implícito ou explícito, dependendo do contexto e das condições específicas em que ocorrem.

Essa dimensão da relação educação/comunicação, que tem sido abordada por diferentes pesquisadores, proporciona espaço para reflectir-se sobre o desempenho

profissional dos líderes educacionais. O que está envolvido é entender que o funcionamento das instituições educacionais não pode ser separado da actividade colectiva que ocorre nela, porque é justamente essa actividade colectiva, que permite estabelecer relações entre os sujeitos e os recursos daqueles que está disponível para a criação de relações de comunicação e do grupo emocional e estados individuais de seus membros.

A falta de interacção adequada, falta de diálogo no processo de gestão, dará lugar à falta de participação, o autoritarismo, o enfraquecimento da satisfação e identidade profissional e os seus efeitos tornam branco na participação em actividade social das pessoas eles são treinados nessas instituições.

A compreensão de que é na interacção social, onde o mundo espiritual surge e se desenvolve, a personalidade, é transcendental para justificar que a liderança pode ser fundada como um processo de comunicação.

Desta forma, a liderança nas instituições de ensino pode ser identificada como o processo de comunicação que o líder estabelece com factores internos e externos para conduzir a instituição aos objectivos propostos. Assumir essa posição significa que os componentes que compõem a liderança no contexto das instituições educacionais podem ser determinados a partir dos componentes do processo de comunicação.

Mas o problema aqui apresentado está relacionado ao modelo de comunicação adoptado como referência para determinar esses componentes. Nesse sentido, é necessário especificar que na comunicação educacional são identificados três componentes bem definidos: o informativo, relativo às mensagens trocadas, seu conteúdo e transmissão/recepção; o perceptível, dado pelas imagens de um e outro interlocutor que se formam durante o intercâmbio e que são uma parte importante do desenvolvimento do mesmo; e o interactivo, relacionado à maneira como os participantes interage, o tipo de vínculo e relacionamento que eles estabelecem entre si.

Ao contextualizar esses componentes acima expostos, são assumidos como componentes da liderança educacional os seguintes:

1. O domínio da realidade educacional.
2. Relações afectivas com pessoas
3. A organização da actividade pedagógica conjunta.

Segundo Tavares (2021,p.66), O acto de organizar a acção nas organizações pressupõe trabalho conjunto que implica escolhas e preferências, definição de



prioridades, formação de alianças e coligações e onde a comunicação é fundamental.

Por isso, neste contexto, comunicar é agir e fazê-lo de forma eficaz implica ser capaz de conciliar diferentes interesses que possam estar em jogo. Ser capaz de o fazer é saber liderar. Portanto, pode afirmar-se que a capacidade de liderar está intimamente relacionada com as competências de comunicação e de transmissão de ideias. Apesar de ser consensual a percepção daquela relação, os conceitos de líder e de liderança são polissémicos como atestam as múltiplas definições que foram surgindo e que reflectem ambiguidade conceptual.

Duma forma geral, a liderança pode ser vista como um processo multidimensional de influência interpessoal, que tem lugar nos grupos e através do qual os indivíduos que a exercem influenciam o grupo em determinada direcção com vista à prossecução de determinados objectivos. Deste modo, o líder é visto como aquele(a) que decide o que deve ser feito e faz com que as pessoas (liderados) executem essa decisão de forma voluntária.

#### ***1.5.9. Importância da Liderança na Educação***

A liderança influencia grandemente todos os membros da instituição educacional até ao mais insignificante, se houver uma boa liderança, o professor está mais motivado para ensinar muito bem o seu conteúdo preparado para o efeito e, por sua vez, os alunos têm maior interacção que pode promover uma abertura para o aprendizado significativo, de modo que, se um ambiente apropriado, agradável é criado, os resultados são produzidos de forma satisfatória porque todos os integrantes da instituição se motivam.

A necessidade de líderes que respondam aos anseios de seu contexto é desejada sociedade e, para isso, professores e directores precisam ter clareza sobre a abordagem que desejam dar a liderança, já que seu impacto positivo ou negativo pode determinar direcção da instituição de que são responsáveis.

Na educação, a indicação do director da escola não se traduz automaticamente em melhorias de funcionamento se não houver mecanismo de apoio adequado e uma definição clara das responsabilidades dos líderes, definida através de uma compreensão das práticas educativas que melhoram a aprendizagem dos alunos na instituição. Para isso, as políticas educacionais devem visar proporcionar maiores níveis de

responsabilidade aos directores com o apoio técnico, financeiro e administrativo necessário.

Segundo Arauz (2016,p.73), sublinha que dentro dos diferentes elementos necessários, para o alcance de uma administração da qualidade educacional, nas escolas, está a função de liderança educacional, como um vaticinador dessa qualidade pedagógica. O potencial "líder educacional" gerará as directrizes necessárias para uma Escola de novos tempos.

O exercício da liderança na educação pode ser considerado em diferentes níveis: as nuances de seu desempenho podem ser especificamente peculiares, do papel que pode desempenhar o supremo responsável pela educação em um determinado país, o que corresponde a um professor responsável por um grupo de estudantes e, até mesmo, um estudante que exerce funções de liderança com seus colegas. Dentro de uma instituição educacional, um líder deve incorporar cada uma das seguintes dimensões:

**Carismático:** Seja atraente, provocando a proximidade do resto da equipe.

**Emocional:** Aptidão positiva, defendendo a dignidade de todo o grupo.

**Antecipação:** Capacidade de antecipar estratégias baseadas na prevenção de problemas.

**Profissional:** Impulso da Instituição para o alcance de metas e objectivos.

**Participativo:** Incentiva a participação do grupo na tomada de decisões.

**Cultural:** promove o perfil cultural da instituição.

**Formativa:** O líder pedagógico promove a formação e profissionalização de seu grupo.

**Administrativo:** Cumprimento da rotina de procedimentos administrativos e burocráticos.

### 1.6. Figura do director de uma instituição escolar papel e atribuições

Segundo De Souza (2009, p. 5):

“ O director é uma figura central na escola, pois define não apenas os rumos da instituição, como também, em parte, modifica o rumo das carreiras profissionais das pessoas que trabalham na escola e, em especial, o rumo das vidas escolares dos alunos que por lá passam. As acções destes dirigentes se desenvolvem nos processos da gestão escolar, na política escolar”.

Depende muito das competências do director, que possibilitara a modificação ou a manutenção daquilo que a escola assumiu como cultura e como prática diária correcta aos seus olhos, e que aos olhos dos demais não é, então cabe ao director marcar diferença, inculcar novas ideias e modificar as mentalidades quanto ao seu modo de pensar no seio dos alunos, professores e todos os funcionários da escola, criar condições diferentes para melhorar as aprendizagens actitude esta que deve ser assumida por todos.

Segundo Cangué (2018,p.62), sublinha que cabe ao director da escola a responsabilidade máxima de conduzir a política do sistema e desenvolvimento da educação, organizar, dinamizar e coordenar todo processo académico, recursos humanos, patrimonial e financeiros (Leal, 2007). Por isso, a sua posição e a sua liderança exerce influência (positiva ou negativa) para a escola.

O director aos tempos de hoje precisa ser um gestor/líder, capaz de conduzir a sua equipa para o alcance dos bons resultados, o que só é possível a partir da correcta distribuição de tarefas à todo colectivo e uma boa coordenação com os pais e a comunidade que envolve a escola. Há necessidade do director e sua equipa mais próxima, promover projectos e envolver todos, pais, alunos, todos os professores da escola e a comunidade.

A liderança escolar está associada a seguintes características, segundo Soares (2007):

- i) Firmeza e clareza de objectivos com ênfase nas acções de comunicação;
- ii) Participação da comunidade;
- iii) Ênfase dos processos pedagógicos;
- iv) Acompanhamento;
- v) Selecção de pessoal.

Significa que, o director deve ser a figura central, capaz de influenciar positivamente os seus liderados. Se o chefe fica atrás, com o chicote para que os outros trabalhem, o líder deverá posicionar-se na frente, para os outros seguirem o bom exemplo, deverá mostrar com projectos e acções profissionalmente humanas e correctas o caminho a ser trilhado. Devendo para efeito, saber envolver as famílias e a comunidade, considerando e respeitando as suas opiniões, partindo de discussões participativas e democráticas.

A promoção de trabalhos participativos, trabalhos de grupo aproxima os membros e facilita na troca de ideias, de opiniões, bem como elimina as aparências e subjectivismos nefastos a convivência humanizada, o que só é possível numa liderança democrática e gestão escolar competente.

### ***1.6.1. Características Essenciais do Director Escolar***

O director deve ser um elemento ou individuo que seja integro com uma visão holística real para responder as exigências do momento que a sociedade demanda, fazendo referencia aos tempos da globalização mundial.

Segundo Pasa e Müller (2017,p.4), destacam que o director contemporâneo necessita ter uma visão geral da escola e conhecer a sua organização; além disso, são-lhe atribuídas tarefas específicas, que superam a concepção tradicional de administração, em que se comanda e controla. Nesse sentido, algumas das tarefas do gestor educacional na unidade escolar, segundo Libâneo (2015, p. 177), compreendem:

- ✓ Dirigir e coordenar o andamento dos trabalhos, o clima de trabalho, a eficácia na utilização dos recursos e meios, em função dos objectivos da escola.
- ✓ Assegurar o processo participativo de tomada de decisões e, ao mesmo tempo, cuidar para que estas decisões se convertam em acções concretas.
- ✓ Assegurar a execução coordenada e integral das actividades dos sectores e elementos da escola, com base nas decisões tomadas colectivamente.
- ✓ Articular as relações interpessoais na escola e entre a escola e a comunidade (incluindo especialmente os pais).

Segundo Moschen e Breckenfeld (2014, pp.81-82), salientam que o director como líder da instituição escolar, tem um papel de suma importância na qualidade da educação oferecida pela escola. Deve ter cuidado para não se deixar dominar por ideias e modelos antigos, que talvez tenham um objectivo útil, mas que podem não ser um bom modelo de liderança num mundo em constante transformação.

Percebe-se que a gestão e a organização do trabalho escolar requerem constante aperfeiçoamento e actualização, pois dirigir uma escola implica conhecer bem o seu estado real, avaliar e observar constantemente o processo educativo para que os objectivos propostos sejam alcançados.

Frente às grandes modificações no ambiente interno e externo à escola, surge a demanda por um novo perfil de gestor escolar, que segundo Libâneo (2001) apresenta as seguintes características:

- ✓ Capacidade de trabalhar em equipa.
- ✓ Capacidade de gerir um ambiente cada vez mais complexo.
- ✓ Criação de novas significações num ambiente instável.
- ✓ Capacidade de abstracção, manejo de tecnologias emergentes.
- ✓ Visão de longo prazo.
- ✓ Disposição para assumir responsabilidades pelos resultados.
- ✓ Capacidade de comunicação (saber expressar-se e saber escutar).
- ✓ Disposição para fundamentar teoricamente suas decisões.

- ✓ Comprometimento com a emancipação e a autonomia intelectual dos funcionários.
- ✓ Actuação em função dos objectivos.
- ✓ Visão pluralista das situações.
- ✓ Disposição para cristalizar suas intenções (honestidade e credibilidade).
- ✓ Conscientização das oportunidades e limitações.

Constata-se que as características citadas por Libâneo são competências extremamente relevantes para a construção de um ambiente de aprendizagem por excelência, demandante de contínuo aprimoramento.

Segundo Silva (2004,p.40), o director escolar, juntamente com os docentes da instituição, tem também o papel de propiciar condições críticas e reflexivas nas quais possam insurgir diferentes momentos onde a consciência se desdobre, a fim de emergir eticamente, dando condições para se pensar em soluções para os problemas emergentes da sociedade em constante transformação.

Vale ressaltar que a instituição de ensino tem metas a serem alcançadas e desenvolvidas para que a prática pedagógica seja significativa, visando à realização de uma prática consciente, activa e transformadora, que supere o modelo reprodutor de conhecimento

À criação de um ambiente em que o respeito mútuo e a efectividade sejam constantes, para o favorecimento do crescimento pessoal e profissional de todos os elementos da escola sobretudo os docentes, favorecendo o relacionamento interpessoal da instituição, evitando quaisquer preconceitos, no exercício da cidadania pela comunidade e ao envolvimento em todas as decisões fundamentais da escola de acordo com os objectivos preconizados pela respectiva instituição.

### **1.6.2.O Papel do Director Escolar**

O director de uma instituição escolar deve ter os olhos e ouvidos abertos para que se possa manter atento ao que se passa em volta da instituição, percebendo o que está certo ou errado, o que não funciona e por que não funciona saber realmente as causas para que se encontre as possíveis soluções aos problemas ou dificuldades, em

que aspectos a escola deve melhorar, olhar para os professores saber suas opiniões, nos alunos o que está bem ou mal como resolver as suas aflições e preocupações, os objectivos da escola como alcança-los, vias, métodos e recursos humanos e materiais, tempodisponível, o que os outros fazem na instituição, como fazem e como pensam.

Precisa perceber a importância de capacitar seus professores a fim de que se vejam como óptimos profissionais, criando autoconfiança positiva neles.

Segundo Santos e Santos (2019), sublinham que o director eleito no ambiente escolar tem a responsabilidade de favorecer e ampliar a participação e o desenvolvimento da autonomia dos segmentos da comunidade escolar, proporcionar a socialização dos saberes e das informações existentes na sociedade como possibilidade de democratização e de integração por meio de processos colectivos de tomada de decisão.

Além desses aspectos, é necessário que o director escolar, na perspectiva de Araújo e Lima (2018,p.242), tenha formação e competência técnica, capacidade de gestão e autoridade, acções planejadas e colectivas, distribuição de actividades, sensibilidade e atenção para as relações interpessoais, articulação de práticas colectivas, formador e transformador de práticas formativas, atenção e soluções para a rotina administrativa e pedagógica sendo o articulador, mediador e facilitador do processo de desenvolvimento de práticas democráticas.

No nosso ponto de vista a direcção escolar é compreendida como uma função desempenhada por alguém que sabe o que fazer na escola, com a tarefa de dirigir e conduzir a instituição, através de um conjunto de acções colectivas e processos caracterizados como políticos/pedagógicos.

Também podemos afirmar que, a função do director é a de coordenar o trabalho geral da instituição educativa, gerindo os conflitos do dia-a-dia, com vistas ao desenvolvimento mais qualificado do trabalho pedagógico realizado na escola. O director é o coordenador do processo de todo trabalho planificado e realizado na escola, é a figura central do contexto escolar daí que a sua responsabilidade é bastante enorme.

Segundo o autor desta tese considera que a liderança do director escolar tem efeitos significativos na aprendizagem, desenvolvimento, rendimento académico dos

alunos e na qualidade das organizações educativas, porque das suas práticas depende, em grande medida, a eficácia da acção da escola, porque muitas vezes as organizações apresentam resultados de acordo com o desempenho do líder na consecução dos propósitos pretendidos pela organização escolar.

Sendo estes pressupostos como referência do trabalho a ser desenvolvido pelo sr director após a sua nomeação para dirigir os destinos de uma determinada escola de formação de professores e não só na tentativa de analisar e compreender os cenários das quatro escolas que ministram os cursos de formação de professores do I ciclo da provincial da Lunda-sul especificamente os cursos de instrução primaria na 12ª classe somente com directores fortes a província terá escolas eficazes e boas para se estudar.

Segundo Fernández (2019,p.12), afirma que todo cargo directivo numa instituição escolar, demanda de um tipo de liderança que atenda às expectativas dos pais, professores e alunos; que tem a capacidade de integrar, demandas e oportunidades do ambiente social, com as possibilidades e potenciais internos da instituição que dirige. Essa liderança constitui muito mais que uma posição ou autoridade, é o conjunto de atitudes que diferencia quem executa essa função e que permite os resultados esucesso na melhoria da qualidade da gestão educacional.

Os directores das instituições de ensino são responsáveis pela organização e gestão das condições das lições ensinadas pelos professores e as condições de aprendizagem que os alunos desenvolvem.

Ambas as tarefas devem ser executadas de maneira ideal, para que haja melhoria na qualidade da educação. Portanto, o trabalho de um director mergulha em um trabalho de acções importantes que possibilitarão alcançar grandes objectivos educacionais.

Segundo Damião (2014,p.42), sublinha que os Directores de Escolas possuem um papel fundamental na escola, uma vez que agem como líderes pedagógicos, no que tocaàs escolhas de prioridades do estabelecimento. A sua função é avaliar, organizar e participar na elaboração dos programas pedagógicos enfatizando o sucesso escolar dos alunos. Agem como líderes nas relações humanas.



Podemos então dizer que, a motivação, o ânimo e a satisfação não são apenas da responsabilidade do director. Tem que existir também uma colaboração efectiva por parte dos professores, em equipa para que em conjunto melhorem a qualidade do ambiente de ensino, contribuindo assim para uma aprendizagem mais eficaz e frutífera.

Segundo Perez (2017,p.10-11), O trabalho do líder educacional requer o uso de procedimentos que lhe permitam orientar-se na realidade com bases objectivas, estabelecer relações de causa/efeito entre eventos e fenómenos para incorporá-los como novos conhecimentos em sua actuação profissional, projectando antecipadamente o que puder alcance a instituição em um determinado estágio de trabalho, prevendo resultados, definir um plano que especifique as acções a serem executadas, faça os ajustes e as correcções necessárias durante sua implementação e incorpore à sua prática o que foi aprendido durante esse processo.

Os procedimentos que o director usa para direccionar o intercâmbio com as pessoas devem possibilitar:

- ✓ Realização da análise colectiva para detectar realizações e dificuldades gerais e individuais.
- ✓ O estabelecimento de relações de dependência entre processos e fenómenos que ocorrem na prática.
- ✓ A determinação de tendências para detectar os principais problemas e onde eles ocorrem.
- ✓ A análise das causas dos problemas.
- ✓ A modelagem de alternativas de soluções conjuntas para os problemas que surgem.

Isso possibilita identificar um conjunto de procedimentos básicos para direccionar o intercâmbio com pessoas que são muito úteis para o líder educacional em seu contexto de actuação profissional.

- ✓ O diálogo
- ✓ Solução de problemas
- ✓ Reflexão em grupo
- ✓ O contraste de opiniões

- ✓ Fazer comparações para detectar semelhanças e diferenças
- ✓ A busca de contradições
- ✓ Detecção de erro
- ✓ Realização de análises retrospectivas
- ✓ Regulação do desempenho durante trocas com pessoas

O conhecimento dos líderes educacionais é constantemente actualizado durante o intercâmbio com as pessoas e isso tem uma influência significativa no reajuste de suas formas profissionais de agir. Isso está intimamente relacionado a como você planeja e controla esse conhecimento.

A regulação do desempenho profissional é revelada na maneira como eles reajustam e remodelam seu desempenho profissional, de acordo com a dinâmica das mudanças que ocorrem durante as trocas com as pessoas e nas condições em que elas ocorrem, para que a regulação do seu desempenho profissional esteja expressa nas possibilidades de alcançar:

O reajuste das acções individuais e institucionais, levando em consideração a dinâmica das mudanças que ocorrem durante as trocas com as pessoas e nas condições que surgem.

Na maneira como planejam e controlam seus conhecimentos para enfrentar os problemas que surgem na prática. Da maneira que eles podem reorientar o que é planejado em correspondência com as mudanças produzidas. É necessário enfatizar que, para alcançar um domínio efectivo da realidade educacional, a partir da perspectiva assumida, é necessário que os líderes educacionais levem em conta um conjunto de recomendações fundamentais que podem contribuir para o domínio da realidade educacional a partir do intercâmbio com as pessoas.

Nas escolas de formação de professores, onde o trabalho de integração colectiva dos professores é feito de forma organizada, bem estruturada, racional e equilibrada, os resultados são muito melhores, em relação aquelas em que os professores se mantêm profissionalmente isolados ou formando pequenos grupos entre amigos e não de colegas, porque isoladamente, ainda que haja empenho, competência e

comprometimento pessoal, os resultados do trabalho escolar diário são quase sempre insignificantes.

Os professores e a escola têm que estar em sintonia e caminharem juntos rumo ao sucesso escolar. Num ambiente de gestão participativa, o trabalho de equipa e a existência de um clima relacional de uma escola provém, basicamente, dos indivíduos que nela actuam.

São estes que determinam as relações internas, através do acolhimento, da aceitação, da empatia, da comunicação, do diálogo, do ouvir e do escutar, do partilhar interesses, preocupações e esperanças.

Contudo, para que haja, e que seja fomentado um ambiente de desenvolvimento e progresso "as escolas necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar na resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e adquirir as habilidades necessárias" (Luck et al, 2002, p.34), Para tal, o Director Escolar deve agir como mediador entre o trabalho e as relações humanas e ter iniciativa em conjunto com sua equipa, para que possa haver uma mudança e a quebra de paradigmas já existentes.

Segundo Fernández (2019,p.40), O director de uma instituição de ensino representa a máxima autoridade e, além de exercer as funções de representação, é a pessoa que decide assuntos comuns. No entanto, entende-se que sua principal função é coordenar a tarefa do governo de todas as pessoas que compõem a equipe.

O director é o primeiro responsável pelo trabalho pedagógico, onde o mais importante é gerência são os processos de ensino/aprendizagem e tudo mais que articula a eles. É importante que o director seja um líder de equipa, entendida como uma competência comportamental que envolve uma série de capacidades para articular recursos, funcionários da equipe de trabalho, para actuar com eficácia e efectividade de acordo com os padrões da instituição educacional.

Cada instituição educacional tem uma realidade diferente e possui objectivos próprios, de modo que as funções específicas do Director são diferentes de acordo com o contexto apresentado (p.32).

O principal papel do Director no que respeita à inovação é saber acompanhar essa mudança e levar a organização a atingir os seus objectivos de modo a atender às necessidades dos seus alunos e à promoção do seu desenvolvimento. Pois, devido a sua posição no organograma escolar, é ele quem tem o maior poder de decisão e influência sobre os restantes sectores escolares.

Segundo Cangue (2018,p.40), afirma que o director na escola exerce várias funções, por isso, precisa saber conduzir as suas actividades dentro e fora da escola, com inteligência e profissionalismo, deverá desenvolver credibilidade, oferecer uma comunicação aberta, cuidando sempre do relacionamento interpessoal de alunos, professores, pais e encarregados de educação, devendo por isso, desenvolver a liderança participativa, assumindo o papel de facilitador de processos escolares no seio do colectivo.

Bernal et al (2013), afirmam que segundo a União Europeia destacam-se competências básicas necessárias para desempenhar a liderança, exigência válida tanto para ocupar o cargo de director como para outras actividades na instituição de ensino, este deve saber atender as expectativas políticas e culturais em seu redor e incluindo a dinâmica da escola. Indo mais longe afirmam que o líder deve reunir as seguintes competências:

- ✓ Saber motivar todos os actores e agentes do centro educativo.
- ✓ Saber manter uma perspectiva holística do centro e seu redor.
- ✓ Saber potenciar um clima e cultura de aprendizagem.
- ✓ Saber melhorar a qualidade e resultados de aprendizagem dos alunos.
- ✓ Saber gerir os recursos de forma eficaz e eficiente.
- ✓ Ter domínio do sistema educativo.
- ✓ Ter grande capacidade de comunicação e abertura.
- ✓ Ter destreza para a solução de problemas.

Assim, deverá ser quem assume responsabilidade de ligar a direcção, professores, alunos e pais, no desenvolvimento integrado das escolas e da comunidade. Estes são alguns dos elementos que estão ligados com algumas características da

personalidade como a coragem, optimismo, resistência, tolerância de si mesmo, energia, ambição emocional, compromisso, desejo de aprender, atitude e valores.

Cabe ao director, saber articular tudo isto para que a escola seja um verdadeiro laboratório de aprendizagem, criando parcerias com as outras instituições de ensino público e particular para o desenvolvimento integral dos alunos fluindo boa comunicação e um grande domínio das questões pedagógicas capazes de facilitarem a aprendizagem dos alunos. A tomada de decisões numa instituição de ensino é fundamental tendo em conta os problemas que decorrem no dia-a-dia em função da diversidade dos alunos e professores quanto as suas próprias experiencias na vida quer na família assim como na própria sociedade onde vivem.

Trazendo para a escola as subculturas, necessidades, sentimentos diferenciados o que leva um bom director tomar um certo posicionamento para que possa agrupar todos de forma unida, colaborativa e cimentando a inter ajuda entre os integrantes das instituições escolares em análise, assim sendo a tomada de decisões correctas sem paternalismo, nem benefícios a uns em detrimento de outros não leva a desmotivação e insatisfação dos membros porque não favorece uns prejudicando outros, por isso a imparcialidade é bastante importante, obviamente sempre pensando no beneficio da decisão para a instituição no alcance das metas propostas pela organização em causa.

Pode-se afirmar que a liderança é importante no sector da educação em Angola e não só, como estratégia de melhora do trabalho educacional. No sector da educação, a liderança anda em torno da autoridade máxima que é o director, que cumpre várias funções destacando-se: liderança institucional (o cargo que ocupa) e liderança curricular: como actor no processo de ensino/aprendizagem dos alunos na instituição.

A liderança do director dentro de uma escola manifesta-se nas seguintes vertentes como apontam vários pesquisadores a saber: na coordenação, organização de acções e construção da mesma missão e visão dentro da organização institucional escolar, de acordo o seu contexto onde esta exerce as respectivas funções, que lhe foram conferidas pelo estado para o bem dos estudantes e dos seus encarregados de educação e seus pais.

Um bom director deve ser um líder académico capaz de apoiar o professor, para que este possa desempenhar um papel efectivo na aprendizagem, porque um bom

director sabe quem são professores mais dedicados, empenhados, capazes e quem é que precisa de mais apoio, conselho, aproximação e capacitação profissional. Por tanto é preciso que as instituições escolares ou educativas devem ser dirigidas por elementos com visão ampla no que tange a formação integral do aluno.

A obtenção de resultados positivos em instituições de ensino é possível, quando uma série de factores são combinados harmoniosamente, dentre os quais um lugar importante é a actividade pedagógica de gestão profissional desenvolvida pelos gestores e aquela que tem certas nuances nas escolas de ensino. Formação de professores, pela responsabilidade social desta instituição na formação inicial e continuada do profissional da educação.

Antes mesmo que se lidere um grupo é preciso ser líder de si mesmo. As nossas de escolas de formação de professores do I ciclo da Lunda-sul devem ser palcos de grandes actuações que expandam criatividade por parte dos alunos e professores, ética e competência, devem estar comprometidas com uma formação que valorize a pessoa nos seus aspectos social, político e pedagógico atribuindo-a novos saberes que a impulsionem a administrar seus ideais de vida e consequentemente o que lhe for confiado quer de forma individual ou colectiva por ser isto o que a sociedade espera de todos aqueles que passam por uma escola de verdade.

### ***1.6.3.A Liderança Pedagógica dos directores de Escolas***

A liderança pedagógica dos directores requer de uma reflexão sobre a função de sua liderança e as relações estabelecidas na escola, considerando a relevância destes factores para o bom funcionamento das funções educacionais nas unidades de ensino, como tem sido prática das escolas eficazes.

A influência da liderança do director junto ao corpo docente sobre os resultados escolares dos alunos é uma tarefa diária e constante se o director almeja obter sucesso na sua missão numa instituição educativa de formação de professores e não só. Nos remete a seguinte reflexão é preciso que liderança do director seja percebida pelos professores relativamente ao trabalho que os mesmos realizam nas escolas de formação de professores da Lunda-sul numa perspectiva de unidade e não de isolamento.

A maneira como a liderança é exercida influencia tudo o que acontece na escola, especialmente em sua missão essencial: as formas pelas quais os professores organizam e realizam o ensino e os alunos aprendem. Os efeitos bem-sucedidos da liderança na aprendizagem dos alunos dependerão muito das práticas desenvolvidas, bem como de se a liderança é distribuída ou compartilhada, bem como de suas decisões sobre as dimensões da escola para dedicar tempo e atenção.

Obviamente, se o elemento central é o aprendizado do aluno, as estruturas que fazem melhorias no nível da sala de aula devem ser redesenhadas, apoiando e estimulando o trabalho do professor nas aulas. A melhoria da aprendizagem dos alunos é desempenhada, principalmente, em mudanças de primeira ordem (ensino/aprendizagem), visando tornar a educação mais efectiva; mas em uma segunda ordem, as equipas directivas podem introduzir novas estruturas e papéis que transformam as formas habituais de fazer as coisas.

Para o autor desta tese afirma que a liderança do director não pode cingir-se apenas nos normativos mais sim deve estar presente na escola, porque o elemento central da existência da escola é o aprendizado do aluno, então as direcções de escolas devem fazer tudo para que as salas de aulas se tornem em verdadeiros laboratórios de aprendizagem e socialização dos alunos e professores, de forma a facilitarem a transmissão de conhecimento que conduzirá a efectivação da aprendizagem dos alunos nestas instituições educativas apoiando assim o trabalho do professor.

A melhoria da aprendizagem dos alunos é o foco de todo trabalho escolar, e estar atento a todas as ocorrências do dia-a-dia deve ser o trabalho permanente da liderança numa instituição de ensino, porque é este o seu trabalho, a visão do director deve ser holística pois permite acompanhar todas as ocorrências diárias, visto que os problemas e conflitos na escola dão-se a todo momento e a intervenção do líder é fundamental para poder desfazer os possíveis focos que poderão originar problemas maiores a escola.

Evidentemente é preciso haver uma boa comunicação para evitar barreiras comunicativa e a chegada das informações atempadamente, a fim de evitar chegada tardia das informações o que pode causar atraso na execução de tarefas pretendidas.

Aqui vale destacar a delegação de tarefas, orientações claras aos professores e demais funcionários constituem aspectos importantes, porque permite o envolvimento de todos de uma forma mais satisfatória e motivada aumentando o seu empenho fundamentalmente sempre focados na aprendizagem dos alunos, por estes entenderem que o clima é favorável, facilmente será alcançado o objectivo primordial da escola que consubstancia-se na melhoria da qualidade de ensino oferecido pela instituição escolar, evitando assim maus relacionamentos entre os vários segmentos que compõem uma determinada escola.

### **1.7. O professor como líder na sala de aulas**

A liderança exercida pelos professores em suas salas é um processo quase que natural, visto que, a frente do grupo de alunos é ele que organiza e planeja as actividades pedagógicas que serão executadas em conjunto ele como facilitador e mediador do processo de ensino e aprendizagem e o aluno como o centro das atenções do processo actuando como agente activo e não passivo como era entendido nas concepções pedagógicas tradicionais de relacionamento vertical.

Segundo Flores (2016,p.2), afirma que a expressão liderança do professor é abrangente, incluindo uma panóplia de elementos e dimensões, e definindo-a como

“Um processo através do qual os professores, individual ou colectivamente, influenciam os seus colegas, directores e outros membros da comunidade escolar para melhorar as práticas de ensino e de aprendizagem com a finalidade de melhorar as aprendizagens e resultados dos alunos”.

A liderança docente tem sido sobretudo estudada na sua dimensão formal, ligada ao desempenho de papéis e de responsabilidades nas estruturas e hierarquias da escola.

Contudo, mais recentemente, a liderança dos professores tem sido entendida numa perspectiva mais ampla, englobando, quer uma vertente formal, quer informal, que remete para o entendimento dos professores enquanto líderes da aprendizagem na sala de aula, e líderes de inovações da prática, incluindo a construção de conhecimento profissional dentro e para além da sala de aula e da escola.



Por outras palavras, a liderança implica compreender o modo como os professores fazem a diferença nos seus contextos profissionais através da influência e mobilização de outros e da participação em iniciativas inovadoras fortalecem o aprendizado dos alunos.

Logicamente se os directores quiserem liderar com sucesso precisam compreender quais são as preocupações dos colaboradores para juntos traçarem estratégias de actuação que lhes leve a obter resultados preconizados pela instituição, e não fazerem das escolas suas propriedades usando expressões como aqui mando eu, sabes quem me meteu aqui, vim por indicação do fulano e não de ti.

Segundo Ribeiro (2014,p.30), citando Jordão (2003):

“A necessidade de os professores desenvolverem novas habilidades e actitudes, com relação ao acompanhamento e à orientação de sua equipe, voltadas à pesquisa educacional, é fundamental para a formação dos educandos, pois, hoje, eles, os académicos, esperam uma nova postura de seus professores, já que os requisitos exigidos para o desempenho das actividades nas instituições mudaram. Os professores líderes precisam começar a pensar como educadores para as mudanças. A questão não está somente em como adquirir novos conceitos e habilidades, mas também em como desaprender o que não é mais útil à instituição, e isso envolve ansiedade, atitude defensiva e resistência a mudanças”.

Todo director e os alunos esperam novas posturas dos professores, por serem eles que tem interagidos com os alunos diariamente nas salas de aulas. Portanto os tempos ao mudarem então também deve mudar a actitude dos professores perante a sociedade e os alunos, por serem eles os que estão em contacto permanente com os professores nas salas de aulas. Assim como pode-se dizer que somente existem professores porque existem alunos, que demandam uma aprendizagem significativa dos professores, capazes de os preparar para a vida activa no país e nas várias esferas da vida económica, social e política.

Segundo Lepeley (2007,p.49), afirma que a avaliação das características e necessidades dos alunos e o uso efectivo dessas informações para tomar decisões no

planeamento de cursos ou programas começa com o conhecimento dos alunos usando o seguinte exercício ou um método que se adapte à personalidade e às necessidades do professor. Quem são meus alunos? De onde eles vêm? Que motivo faz você preferir meus serviços aos outros? Existem alternativas para o serviço que ofereço? Que benefícios meus alunos obtêm da educação que lhes ofereço em relação a outras alternativas? (benchmarking) Até que ponto estou satisfeito em satisfazer a necessidade dos meus alunos de fornecer informações e conhecimentos úteis para que possam avançar na vida?

Somente assim podemos ter êxitos caso consigamos saber e conhecer nossos alunos, porque eles vêm das distintas culturas e subcultura, assim como as suas próprias vivências e experiências adquiridas ao longo dos anos que passou antes de chegar a escola ou antes de conhecer os professores actuais, já que lhe permite comparar os anteriores e os actuais por cada aluno possuir carácter próprio, sentimentos e necessidades próprias.

Ainda segundo o mesmo autor investir no desenvolvimento de professores líderes e promover suporte às suas acções têm se mostrado, em alguns países, um caminho possível e bastante promissor não só para gerar um novo clima organizacional dentro da escola, mas também para garantir um grau maior de eficácia da equipa pedagógica na realização de sua tarefa primordial: a melhoria no nível de aprendizagem dos alunos.

Torna-se necessário que o professor conheça seu estilo de liderança e que a partir disso entenda a relação que sua acção e habilidade enquanto líder interferem nos resultados de seus alunos. Algumas habilidades são destacadas em professores que são líderes em suas escolas. Esses profissionais compartilham recursos, planeja junto com seus colegas dando suporte em sua área de conhecimento, conhece o currículo, estuda, age como facilitador de aprendizagem.

A eficácia de um professor depende muito das suas capacidades de empenho e desempenho, bem como das características do contexto em que actua e do ambiente externo da escola no caso angolano ainda persistem na sociedade marcas da guerra civil que devastou o país durante 27 anos e isto provocou que muitos jovens e adultos

perdessem as suas famílias, abrigos e emprego. A criação de um ambiente propício ao desenvolvimento de um bom trabalho docente depende da liderança da organização onde os professores actuam e demonstram o que são capazes perante os alunos na sala de aulas e não só.

Os líderes/ directores escolares melhoram os processos de ensino / aprendizagem dos alunos através da sua influência na motivação o que faz com que os resultados escolares dos alunos sejam elevados, compromisso, práticas de ensino e ainda através do desenvolvimento das capacidades de liderança dos docentes e um bom trabalho de equipa.

É sabido que os professores são pessoas que influenciam directamente na formação dos alunos através da sua prática do dia-a-dia no contexto escolar, assim como através do seu desempenho baseado nos conhecimentos, exemplo pessoal, habilidades, actitudes e sobretudo pelas suas perspectivas pessoais, profissionais e culturais. A tudo isto pode-se acrescentar ainda que professores bem formados e informados são fundamentais para a orientação competente dos seus alunos. A sua actuação deve ter em conta o sucesso dos alunos, e para isso devem estar dotados de uma liderança forte e perspectivas positivas orientadas para o sucesso escolar criando clima organizacionais escolares agradáveis e motivadores para todos os que trabalham numa determinada instituição educativa e olharem para o líder como uma verdadeira pessoa capaz de seguir.

Enfim, a liderança em ambientes escolares requer posturas e acções de professores responsáveis com mudanças efectivas em prol dos alunos. Liderar com vista a alcançar resultados que possam promover uma educação transformadora e formadora de pessoas preocupadas com o bem comum.

Segundo Sá et.al (2022,p.3), Sublinham que a satisfação dos professores é condicionada por influências intrínsecas e/ou extrínsecas. Segundo Rose (2001), as razões intrínsecas para o nível de satisfação dos colaboradores no trabalho encontram-se relacionadas com o uso da iniciativa, a relação com os superiores hierárquicos e a realização do próprio ofício. Já as razões extrínsecas prendem-se com a remuneração, a promoção e a segurança.

Segundo Lepeley (2007,p.54), acrescenta que a profissão pedagógica por natureza gera altos níveis de tensão e comparativamente mais tensão do que outras profissões, pois os professores estão expostos à preocupação constante de cumprir múltiplos papéis, onde a transmissão do conhecimento é um deles. O professor deve ser um modelo de comportamento, um exemplo de prática social e ética, um conselheiro pessoal de seus alunos, um mentor de interesses profissionais, ele deve preparar aulas, corrigir testes, participar de comités e equipes de trabalho.

Há professores que trabalham em uma instituição, onde concentram seus esforços e preocupações. Há professores que trabalham em diferentes instituições e precisam se mobilizar para alcançar todos eles. A variedade de estilos de vida dos professores é ampla. A condição económica e a qualidade de vida de muitos professores são precárias e têm um efeito considerável na gestão educacional e na qualidade da educação. Como vimos no prólogo, os professores estão entre os profissionais mais responsáveis do país porque são responsáveis pela educação das pessoas. Para treinar as futuras gerações, assim criar um futuro promissor para a sociedade angolana.

### ***1.7.1.Liderança e motivação da equipa escolar***

Segundo Araujo (2017,p.31), afirma que etimologicamente, a palavra motivação deriva do latim *movere*, que significa mover ou colocar em funcionamento. Assim, pode-se entender que motivação é aquilo que mobiliza a pessoa a fazer alguma coisa. É de fato, um comportamento humano que é moldado por forças que vêm do interior do indivíduo ou do meio em que vive, e que tem por tal força a sua duração, formato e direcção totalmentedeterminadas. Para Maximiano (2008).

Motivo, motivação, mover, movimentar e motor são todas palavras modernas que tem a mesma origem e estão associadas a mesma ideia: a palavra latina *Motivos*, que significa aquilo que movimenta, que faz andar. O estudo da motivação é um dos temas centrais do enfoque comportamental, porque é necessário compreender os mecanismos que movimentam as pessoas para os comportamentos de alto desempenho, indiferença ou improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização e da administração (p.3-7).

Segundo Araújo (2017, p.46-47), sublinha que de facto, a motivação é um processo que influencia a intensidade, persistência e encaminhamento dos esforços que um indivíduo faz para que possa alcançar algum propósito. Por meio dela definem-se as prioridades, os valores e o tempo demandado em uma acção, determinando assim o comportamento das pessoas que trabalham nesse sentido para transformar anseios em metas alcançadas (D'avilla, 2012).

A motivação é algo pessoal, que vem do interior do indivíduo, e é pautado em dois conceitos, a necessidade e a paixão. O primeiro, necessidade, ocorre quando o indivíduo precisa de algo, ou seja, deve dedicar-se ao máximo para alcançar aquilo de que necessita. Já a paixão, refere-se aquilo que o indivíduo gosta de fazer, e gostando, quer sempre que melhore, então irá trabalhar para continuamente alcançar o melhor. Com base nisso trabalha um líder.

Para o autor desta tese diante de uma real motivação os subordinados que são subdirectores, coordenadores de turno, de disciplina e curso, professores, alunos e os demais funcionários da escola são guiados a trabalharem com autoconfiança e firmeza, por se sentirem que são parte importante do processo, que são bastantesúteis para organização, e assim sendo, actuam de forma a manterem a confiança neles depositadas, buscando sempre desempenhar o bom trabalho. Nestes climas organizacionais escolares, existe acriação de vínculo sólido entre líder e liderados de forma que trabalhem em unidos e com elevada satisfação.

Ao considera-se um motivador e facilitador, exemplar é quando se pode criar um ambiente agradável para os integrantes da instituição escolar a trabalharem com confiança e auto-estima, com o objectivo único de conseguiremos metas pretendidas e preconizadas por todos integrantes da escola, para o benefício final dos alunos no alcance do rendimento escolar elevado porque terão a possibilidade de aprenderem bem já que existe uma direcção que se empenha em trabalhar para o sucesso da instituição quanto a aprendizagem se refere.

### **1.8. Influência do Líder na Satisfação dos Subordinados nas Instituições Educativas**

A influência positiva das lideranças nas instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul, quanto a organização escolar, cultura organizacional e clima organizacional escolar, pode melhorar as relações interpessoais, bem como a existência de um ambiente favorável para o desenvolvimento de boas relações entre os membros destas organizações escolares, por serem factores fundamentais para a obtenção de melhores resultados dos alunos e, conseqüentemente, melhorar os desempenhos de docentes de forma individual, colectiva, e até mesmo organizacional de toda a instituição em causa.

Segundo Garcia (2014,p,32-33), Afirma que a influência é considerada como um fenómeno que ocorre de tal maneira que dentro de uma organização o líder influencia os outros e os move para realizar certas acções que vão de acordo com um objectivo específico.

A autoridade que o líder de uma organização tem não é medida pelo tipo de poder que exerce sobre os membros da organização, é medida com base na sua capacidade de fazer com que os outros realizem acções convencidas do objectivo que desejam alcançar, convencidos que seu trabalho tem um propósito transcendente e não é necessariamente sentido como uma obrigação. A autoridade do líder também é baseada no prestígio que ele alcançou na frente de seus seguidores, no prestígio que ele conquistou pelo exemplo e com sua habilidade de capacitar os outros em suas próprias habilidades e talentos.

Segundo Mendonça (2011,pp.132-143), afirma que Sergiovanni (2004, p. 10) aponta que “a eficácia da escola requer uma liderança autêntica, uma liderança que seja sensível aos valores, crenças, necessidades e desejos únicos dos profissionais”. Este autor defende que “os líderes com personalidade baseiam a sua actuação em objectivos e ideias que definem as escolas onde trabalham como lugares especiais e agem depois com coragem e convicção para avançar e defender essas mesmas concepções.

De certo modo, a liderança tem uma grande importância nas organizações escolares, pois liderar é influenciar. A questão da liderança e sua relação entre líder

(director) e liderados (colaboradores) já vem sendo objecto de estudo na administração escolar. Na verdade, a liderança é um fenómeno social e, como tal, trata não somente dos indivíduos (professores) mas das equipas (conselho de docentes e outros colaboradores). O sucesso de uma organização provém da actuação conjunta de líderes e liderados e destes entre si. Se esta relação for positiva, o clima organizacional será agradável; pelo contrário, se for negativa, o clima será destrutivo. Na verdade a liderança tem influência sobre uma grande parte dos factores determinantes do contexto escolar.

Ao nosso ver como autor deste trabalho científico dentro de uma organização, além de ser necessário um nível considerável de satisfação de seus funcionários, é extremamente importante que tenha um líder eficaz e que saiba motivar sua equipe de profissionais afim de por em prática todo trabalho planificado de forma colectiva com o propósito de obter sucessos nas actividades a serem realizadas durante um período determinado.

Segundo Rezende (2018,pp.38-39), afirma que algumas dimensões organizacionais intrínsecas e extrínsecas que influenciam o alcance dos níveis de eficácia e satisfação dos professores e dos alunos. As dimensões organizacionais intrínsecas constituem-se das características dos estudantes e o tipo e controle docente exercido em contextos de ensino/aprendizagem na turma e as extrínsecas são de natureza da estrutura do poder, a “estrutura debilmente articulada” ou “estrutura integrada” e o tipo de liderança.

Salienta-se a importância do impacto das relações interpessoais, profissionais e as formas de comunicação entre os professores e com o director que contribui positivamente para os resultados de alguns professores, em nível global de satisfação, em desempenho e eficácia organizacional. Esta comunicação integradora gera na cultura organizacional, as fontes de informação intrínsecas e extrínsecas a respeito da performance deste profissional. Desse modo, estes professores estão mais capacitados a determinar objectivos e critérios para o seu próprio desempenho (Gomes, 2001).

Assim, a escola é um espaço de mediação entre o sujeito e a sociedade que possibilita a compreensão da importância da educação que se quer para atender à

aprendizagem do conhecimento científico, auxiliando e ampliando seu instrumental na formação de cidadãos comprometidos com as mudanças sociais.

Segundo Lepeley (2007,pp.43-44), salienta que os alunos são "clientes" com alta interferência no desenvolvimento e implementação de processos e programas educacionais. E, conseqüentemente, os programas e processos educacionais devem ser direccionados para satisfazer suas necessidades, facilitando a capacidade de transformar as informações transmitidas pelos professores em conhecimento útil e relevante para tomar decisões e resolver problemas na vida activa para o bem da sociedade em que estão inseridos os respectivos estudantes que frequentam a escola.

A capacidade de tomar decisões e resolver problemas são condições básicas para o progresso de qualquer ser humano, esses aspectos são o denominador comum da educação para facilitar o progresso dos alunos, da sociedade e do país.

Os alunos são clientes directos da educação. E eles se identificam como "clientes directos" porque recebem directamente o benefício dos serviços educacionais.

Mas a educação também tem "clientes indirectos". São pessoas ou organizações que têm demandas ou necessidades de educação e obtêm benefícios da educação oferecida, mas não são consumidores directos da educação, como é o caso dos estudantes. Clientes indirectos de educação são pais e responsáveis de estudantes, fontes de trabalho, sociedade e economia.

Segundo a mesma autora a gestão da qualidade na educação baseia-se em conhecer os alunos, suas características e necessidades. Identifique os alunos pelo nome, inicie os cursos perguntando-lhes como estão interessados no assunto que estão prestes a começar e faça-os pensarem como são criativos e independentes, é muito útil para eles, porque os encoraja a pensar e despertar o interesse neles. O assunto e em um professor que está interessado em sua pessoa.

Todos nós sabemos que o papel do professor não é apenas passar informações sobre um assunto, porque é mais importante desenvolver a espontaneidade e a criatividade dos alunos como uma medida para facilitar ao professor a oportunidade de relacionar o tópico do assunto com as necessidades dos alunos. Estudantes e a



relevância desse assunto em suas vidas. Em essência, esta é a satisfação das necessidades dos alunos que resultam em maior aprendizado e melhor qualidade de ensino (p.48-49).

Segundo Briceño (2010,pp.3-4), adianta que pesquisa desenvolvida para além da América Latina está sendo ainda mais contundente ao apresentar evidências de como ela influencia a liderança na melhoria do clima, as condições e práticas que ocorrem em uma escola e que promovem a melhoria da aprendizagem. Embora possa haver dúvidas sobre o nível de impacto da acção directiva sobre a aprendizagem, a liderança aparece como a segunda variável importante depois de "a classe", ou seja, "apenas o ensino em sala de aula tem mais influência sobre a aprendizagem do que liderança educacional".

A questão então é: quais são as características da liderança que permitem mobilizar e influenciar os outros em busca da melhoria dos resultados académicos e não académicos esperados de todos os alunos que frequentam uma escola? O que isso implica para o desenvolvimento profissional dos gestores?

Sabemos, ainda, que o "efeito director" costuma ser indirecto em relação aos resultados escolares (Bolívar, 2009), onde o líder fortalece as capacidades e os compromissos dos professores por meio do estabelecimento de condições e relações colaborativas que favorecem o desenvolvimento. São identificadas quatro categorias que englobam práticas que favorecem a existência de uma liderança bem-sucedida ou efectiva:

- 1) Estabelecer direcções;
- 2) Redesenhar a organização;
- 3) Desenvolver pessoas;
- 4) Gerir a instrução (ensino e aprendizagem) na escola.

Segundo Gomes (2012,p.20), sugere quatro principais modos de influência apoiando-se em vários autores que são: A emulação, a sugestão, a persuasão e a coacção:

**A emulação:** surge quando o indivíduo procura imitar os comportamentos de uma outra pessoa que lhe serve de modelo, quer se trate de um colega ou de um superior hierárquico;

**A sugestão:** é uma tentativa de influência muito clara entre dois indivíduos ou no interior de um grupo. Tem como intenção levar as pessoas ou o grupo a escolher um comportamento em vez de um outro. Este modo de influência é baseado na tolerância perante uma outra forma de comportamento;

**A persuasão:** É uma tentativa de influência acompanhado por uma certa pressão para incitar o indivíduo ou o grupo a adoptar o comportamento desejado. As técnicas de condicionamento que operam são inspiradas em Skinner (reforço positivo de comportamento desejado) e exercem este tipo de influência;

**A coacção:** É uma tentativa de influência acompanhada de constrangimento que pode ser física.

Na mesma linha de raciocínio liderar consiste em exercer uma influência, em guiar, em orientar e por sua vez, gerir, consiste em realizar e em assumir responsabilidades. Deste modo, os gestores devem saber o que fazem para a criação de um ambiente propício para o envolvimento da comunidade educativa diante da diversidade dos comportamentos na alcance dos objectivos e os líderes sabem o que é necessário fazer para a atingir as metas pré-definidas.

Segundo este autor os integrantes das equipas directivas devem complementar os esforços, o conhecimento, capacidade individual e competências uns dos outros de maneira a que exista uma melhor coordenação na consecução de objectivos da instituição escolar, na tomada de decisões, na comunicação e na forma de gerir os conflitos diários na instituição de ensino.

De modo a ser eficaz, o trabalho em equipa deve estar suportado por um ambiente de confiança e colaboração no qual os membros da equipa reconheçam as suas forças e fraquezas e assim possam exhibir a sua adaptabilidade à mudança e inovação.

O autor da tese considera que a questão da liderança nas escolas de formação de professores do I ciclo da província, constitui uma problemática de crucial importância para o seu desenvolvimento organizacional, e para a melhoria dos resultados escolares almejados tendo em conta o momento actual que a educação atravessa em todo país, e em particular na Lunda-sul. No tocante a qualidade de ensino, assédio sexual, o fenómeno da gasosa e o absentismo de alunos e professores estes aspectos que condicionam a eficácia e eficiência de qualquer escola.

Por ser pontos de estrangulamento do trabalho exercido nas instituições de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul. Para tal precisa-se verdadeiros directores que sejam gestores reais com conhecimento dos normativos, gestão de pessoas e tudo que existe na escola como um todo.

Este fenómeno descrito anteriormente somente pode ser melhorado caso exista directores que com os seus próprios exemplos, consigam criar bons relacionamentos com os alunos, professores e todos os seus coadjutores incluindo o bom relacionamento com pais e encarregados de educação. Porque como é do conhecimento de todos uma pessoa vê e pensa menos que 20 pessoas no entanto o trabalho em conjunto é mais eficaz e se alcança melhores resultados rapidamente de forma concreta de acordo com os objectivos propostos ou pretendidos.

Ao criarem bom clima que possa trazer as escolas de formação de professores da província da Lunda-Sul, um clima bastante agradável, uma cultura própria positiva e uma organização satisfatória que leva os alunos, pais e encarregados de educação a afluírem nas escolas onde possam encontrar lugares para a formação dos seus filhos.

Porque encontram condições que levaram os seus filhos a uma aprendizagem verdadeira e real que a sociedade preconiza para os seus cidadãos e jovens, principalmente para os futuros professores que desejam ter conhecimentos suficientes, para serem transmitidos aos seus alunos no futuro para o bem do país.

Porém, em ordem à eficácia deste desempenho nas organizações escolares, envolvimento dos directivos ou do director e sua equipa directiva transforma-se na motivação dos professores e não só investindo no acompanhamento próximo do progresso dos alunos, vertente que alguns autores classificam como liderança

instrucional o que poderá elevar a satisfação dos integrantes da escola ao notarem o envolvimento do director e não apenas esperar pelos resultados das acções desenvolvidas pelos outros colegas.

### **1.9.Participação dos Funcionários nas Tarefas Programadas**

A participação activa dos integrantes da escola nas actividades programadas, tem muito a ver com o êxito das organizações escolares, porque proporciona um alto desempenho dos membros nos seus afazeres diários, no trabalho de equipa, nas acções colaborativas estes aspectos produzem efeitos bastantes positivos na medida que todos sentem-se parte de um todo.

Não de uma simples franja da escola em referência, por isso todas as escolas que desejam alcançar altos índices educacionais na qualidade de ensino devem primar em criar condições que permitam a participação de todos, os seus membros na consecução dos objectivos preconizados pela instituição.

Isto ajuda a motivar os seus colaboradores, criar um bom ambiente de trabalho que poderá trazer satisfação dos membros e proporcionando assim altos níveis de aprendizagens dos alunos, visto que quer professores e alunos se sentirão confortáveis e dispostos a colaborar entre si para o bem da organização. Para tal cabe ao director encontrar mecanismos eficazes de funcionamento para que esse facto aconteça na instituição escolar que dirige.

Segundo Cangue (2018,pp.57-59), afirma que a participação de todos enriquece a convivência democrática nascente no país, e depende da circulação da informação, porque as pessoas precisam estar informadas, precisam confiar na liderança e serem confiadas como parceiras na tomada de decisões e responsabilizadas na resolução de problemas. Acima de tudo, precisam ganhar a consciência de autocrítica, reflectindo sempre antes da tomada de decisões. No/s grupo/s é importante a preocupação com os mais fracos (crianças, idosos, pessoas com deficiências...), com o próximo, com a pessoa humana. Práticas que promovem, constroem e enriquecem a unidade da comunidade, do grupo ou da nação.

É bem verdade que o líder ganha confiança dos seus liderados ao mostrar projectos que alegrem, desenvolvem ou promovem o crescimento profissional dos professores e promove a mudança da vida académica dos alunos e envolve todos com um estilo pautado de um relacionamento bom com os liderados. E o colectivo escolar participa no projecto com alegria e satisfação quando se sente reconhecido pelo trabalho que desenvolve. A escola constitui-se em um local onde se dá a aprendizagem das relações sociais que envolvem professores, alunos e o conjunto da sociedade. Neste sentido ela tem um papel fundamental seja para na manutenção do sistema vigente, seja para a transformação das condições e das limitações impostas por este modelo. Embora não seja o único espaço em que se desenvolvem as aprendizagens dos estudantes ou alunos

As relações humanas numa escola requerem uma direcção compacta, para a manutenção e um convívio entre todos (director, subdirectores, coordenadores, professores, funcionários da secretaria pedagógica e geral, alunos, contínuos, guardadas, pais e encarregados de educação), requer uma direcção pautada pela democracia, uma liderança participativa que, permita que haja partilha de opiniões na gestão dos bens de todos. É preciso que nas instituições educativas de ensino secundário de formação de professores, se privilegie a criação de condições para a existência de convívios aceitáveis, diálogo que torna a escola num espaço democrático.

Segundo Pérez (2017, pp.6-7), salienta que a análise de algumas das manifestações desses problemas nas instituições de ensino reafirma mais uma vez o inegável papel da liderança na busca de soluções para estes problemas, bem como sua estreita relação com os conceitos de clima institucional e de qualidade educacional numa determinada instituição de ensino em qualquer país do mundo e em qualquer contexto educacional.

Isso porque o clima é constituído pelo conjunto de características psicológicas de natureza complexa que revelam em certas condições sociais, as particularidades que as interacções assumem e a influência que elas adoptam na actitude e nas acções das pessoas, assim, em sua caracterização é necessária para considerar diferentes factores, dentre os quais os seguintes são importantes:

- ✓ A estrutura organizacional da instituição.
- ✓ Os métodos de gerenciamento.
- ✓ Os estilos de direcção.

O desafio apresentado aos líderes educacionais para criar um clima favorável na instituição de ensino exige um desempenho profissional orientado para alcançar:

- ✓ A satisfação das necessidades das pessoas.
- ✓ Atenção consistente à diversidade.
- ✓ A quebra de esquemas na busca de soluções para os problemas que surgem.
- ✓ A força do conhecimento de alunos e professores
- ✓ Uma acção baseada em valores morais e éticos sólidos.

Portanto, a organização e o funcionamento da instituição educacional são os principais elementos para o estabelecimento de um clima organizacional adequado. Assim, o clima favorável em uma instituição de ensino é uma consequência directa da liderança efectiva, da existência de interacções cooperativas. Esse tipo de interacção ajuda na eliminação progressiva dos níveis de tensão ou resistência à mudança e favorece eficiência, motivação, satisfação, autonomia e comunicação.

### **1.10.Organização Escolar**

Falar da organização escolar é falar da vida e existência da escola como fonte de todo processo educativo e organizativo, porque é desta base que parte a cultura e o clima organizacional institucional, de modo que a direcção da escola, para que seja efectiva em qualquer instituição educativa, deve colocar no centro das suas atenções o trabalho com as pessoas e este facto põe a descoberto a relação inseparável entre a liderança e a comunicação.

Segundo Francisco e Sá (2023,p.7), sublinham que o modo como a organização escolar é gerida, as condições de trabalho dos/as docentes e a motivação para o ensino são apontados como fatores que influenciam os resultados escolares dos/as alunos/as. Na perspectiva de Carapeta (2014, p. 23), não podemos, então, separar estes dois domínios: Liderança e Resultados escolares. É verdade que a figura do diretor não tem uma influência directa nos resultados escolares, mas será através do seu poder de

liderança que motivará todos os intervenientes no processo educativo, principalmente os professores, para a obtenção de bons resultados escolares.

Também a capacidade de adaptação, de mudança, da partilha e de tomada de decisões na escola têm um impacto positivo na melhoria das escolas. Faço referência a um estudo desenvolvido por Silva (2008), sobre “Líderes e Lideranças em escolas portuguesas”, que conclui que uma liderança eficaz poderá efetivamente melhorar os resultados escolares dos/as alunos/as.

Quando a escola é desorganizada não existira clima e cultura organizacional, agora obviamente uma escola organizada tem características próprias que a distingue das demais e é capaz de criar um bom ambiente ou clima propício para aprendizagem dos alunos, obtendo elevados níveis de motivação dos integrantes e uma maior satisfação dos seus membros que se constituem em um factor bastante importante no trabalho exitoso da instituição em referencia. Segundo este autor.

Neste sentido, podemos entender que a organização escolar é uma unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, com vistas a alcançar objectivos educacionais.

A escola é uma instituição com estruturas e processos organizativos próprios. Assim, a organização escolar refere-se aos princípios e procedimentos relacionados à acção de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais) e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista a consecução de objectivos (Libâneo 2009, p. 316).

Por estes factos importantes, quando se trata de uma reflexão sobre a participação no processo de melhoria da qualidade de ensino nas instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul em Angola, somente será possível com a participação de todos os integrantes da escola, em decidir, agir e edificar uma escola nova, a que todos pretendem que funcione democraticamente em função da participação activa de vários autores e não apenas do director.

As escolas são, pois organizações, e nelas sobressaem a interacção entre as pessoas, para a promoção da formação humana. De fato, a instituição escolar caracteriza-se por ser um sistema de relações humanas e sociais com fortes características interactivas, que a diferenciam das empresas

convencionais. Assim, a organização escolar define-se como unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios, a fim de alcançar objectivos educacionais (Oliveira, 2009, p.149).

Reconhece-se que o objectivo das Escolas de formação de professores outrora IMNE, actualmente magistérios, estão voltadas para a formação de cidadãos munidos de conhecimentos sólidos, actitudes aceites socialmente e aptidões para o desempenho eficaz da promoção docente, assim como aquisição de vários conhecimentos sobre a cultura angolana e não só, científicos, técnicos, pedagógico e práticos da profissão docente voltados para aprendizagens dos futuros professores.

Segundo Pereira (2020,p.16), corrobora com Libáneo (2003), afirmando que o processo de organização escolar possui funções na qual a finalidade se baseia em delinear actividades e procedimentos indispensáveis para o bom andamento da escola. São quatro as funções constitutivas desse conjunto: planeamento (especificação dos objetivos, intencionando o que deve ser realizado para que tais metas sejam contempladas), organização (exigências e formas para concretizar o que foi planeado), direção/coordenação (atividades agrupadas sob o termo gestão) é avaliação (avaliar o funcionamento da escola).

Segundo Fuentes-Sordo (2015,pp.1-2), Quando nos referimos à Organização Escolar, estamos obviamente a tratar da organização no domínio específico de uma instituição de ensino, que se refere a um espaço especialmente estruturado e organizado, com objectivos e finalidades definidos que responde às exigências de uma determinada sociedade.

A Organização Escolar adquire maior utilidade e sentido quando nos movemos em realidades complexas, onde a necessidade de organização é importante dada uma suposta maior dispersão dos interesses individuais. A conceituação do objeto da Organização Escolar refere-se à inter-relação de todos os elementos e fatores, incluindo os humanos de maneira especial, fornecendo normas para harmonizar ambientes, instalações, instrumentos, materiais e pessoas em um processo sequencial e consistente para que o processo pedagógico e as orientações didáticas são efetivas;



porque estamos a falar de um sistema que, como todos os outros da Direcção, tem uma base objectiva e uma especificação subjectiva.

Se os objetivos, os elementos estruturais, os conteúdos, suas inter-relações, as decisões da Organização Escolar não funcionam como um sistema; se ela mesma não for concebida em termos de um sistema, seu objeto é reduzido e torna-se insuficiente. A instituição educacional é um sistema aberto, justamente por sua inter-relação com o meio ambiente. A política educacional especificada no currículo escolar, é integrada por perfis necessários à sociedade que a desenha; e precisa ser contextualizada aos diferentes cenários territoriais onde se materializa.

A instituição educacional tem que captar interesses e necessidades do ambiente, projetar e organizar seu trabalho de forma que os satisfaça. O sucesso do trabalho de gestão da instituição de ensino é determinado pelo grau de organização nela alcançado. A organização é o aspecto mais visível do processo de gestão. Um adequado planejamento, organização, execução e controle das atividades da instituição é essencial para a formação e desenvolvimento de habilidades, hábitos, atitudes, valores e sentimentos.

Segundo Paro (2007,p.33), destaca que a escola precisa ser entendida como agência educativa, em seu sentido mais radical, tomada a educação como apropriação da cultura, e entendida esta como o conjunto de conhecimentos, valores, crenças, arte, filosofia, ciência, tudo, enfim, que é produzido pelo homem em sua transcendência da natureza e que constitui como ser histórico. Se reelabora didacticamente, produzindo, assim, uma cultura escolar.

Para isso, enquanto organização, a escola deve gerar condições e estratégias que supram os recursos adequados à consecução da eficiência e da eficácia, sem descartar no trajecto a perspectiva humanista e política que a distingue das demais. Não se trata, portanto, de transformar a escola num empreendimento utilitarista, voltado à formação de mão-de-obra e ferramenta para a reprodução social que, de todo e a princípio, descaracterizaria a essência de seu projecto político-pedagógico.

Segundo Mendonça (2011,pp.112-114), afirma que do ponto de vista de Alves (2003), a escola é uma organização específica, distinta das demais organizações. Isto

quer dizer que a realidade escolar é socialmente construída por uma pluralidade de actores com formação, percursos e perspectivas educativas diferentes; os objectivos da organização são compreendidos, valorizados e avaliados diferentemente pelos actores educativos que interagem no espaço escolar. De facto, segundo o autor, a escola é uma organização *sui generis* devido às seguintes características:

Pela compartimentação e atomização dos saberes a ensinar, pela fragmentação dos espaços e tempos, pela escassa articulação curricular horizontal, pela ambiguidade dos fins educativos, pelo individualismo da acção pedagógica, pela diversidade de interesses e culturas profissionais, pela presunção de que todos são competentes na sua acção individual, merecem a confiança e dispensam a mobilização e concertação colectiva. (p. 72)

A escola é, segundo Alarcão (2001), uma instituição educativa que sabe o que quer e para onde vai. A escola está aberta à realidade social e procura os melhores caminhos para desempenhar a missão que lhe cabe na sociedade. Além da abertura da escola ao exterior também está atenta à comunidade interior, envolve todos na construção do clima de escola, na elaboração e na realização do seu projecto e na avaliação da sua qualidade educativa.

O autor (2001, p. 27), considera a escola como um “organismo vivo” inserido em um contexto próprio, que, à semelhança dos seres humanos, aprende e desenvolve-se em interacção e como uma organização em desenvolvimento e em aprendizagem. Santiago (2001), citado por Alarcão (2001), considera as organizações educativas como sistemas de aprendizagem organizacional, se atendermos à qualificação dos seus profissionais, à sua ligação permanente ao conhecimento, à prática das relações interpessoais e intergrupais nas suas dinâmicas de trabalho e às finalidades educativas. Gomes (1993, p. 154) apresenta a escola como “um corpo, um organismo ou um sistema vivo”.

A organização educativa existe inserida num contexto político, social e económico, do qual depende para a satisfação de várias necessidades. Deste modo, a realização de um certo tipo de relações com o meio pode levar a escola a melhorar a sua

eficácia. Guerra (2002, p. 18), considera que a escola enquanto organização escolar tem sido frequente objecto de estudo.

A organização escolar preocupa-se com “a regulação do espaço, com a distribuição do orçamento, com o controlo dos seus membros, com a estrutura burocrática e com a ordenação do currículo”. Além disso, a escola educa, ensina, prepara para os valores e para a vida. O objectivo fundamental da escola é a formação integral dos alunos. A escola é definitivamente uma instituição em si mesma formadora. Neste contexto, Greenfield (2000) afirma:

As escolas são diferentes doutros tipos de organizações por serem empresas singularmente morais. Visto que as escolas estão entre as organizações mais normativas, e dado que a liderança, em contraste com uma administração de rotina, é um esforço altamente moral e normativo, ela é particularmente assumida como importante para uma administração escolar eficaz (p. 257).

A escola é uma organização que aprende, com capacidade de se aperfeiçoar continuamente. “A organização funcional, normalmente representada pela pirâmide, dará lugar a uma organização flexível em função dos projectos a desenvolver” (Vicente 2004, p. 78), De certo modo, a organização pode ser estorvo para a mudança, mas também pode ser um trampolim para a inovação e o melhoramento. Todavia, quando aparecem conflitos no seu seio, “ há que analisá-los com uma actitude crítica que os permita compreender e enfrentá-los de forma criativa de modo a que se possa aprender com eles e com a forma de os ultrapassar” (Guerra, 2002, p. 42).

Segundo Pérez (2017,pp.12-13), As relações que o líder estabelece com as pessoas devem ser integradas ao seu desempenho profissional como um todo indivisível, ou seja, o tipo de vínculo que deve caracterizá-lo é o contacto pessoal directo mediado pela palavra, um instrumento essencial para o estabelecimento de relacionamentos com as pessoas. Esse contacto pessoal tem uma implicação emocional significativa porque, graças a isso, ocorre a troca de conhecimentos, sentimentos, necessidades, interesses e valores.

Essas relações devem ser sustentadas por uma sucessão estável e sistemática de contactos pessoais, na forma como estão organizados e na qualidade dos contactos pessoais. Tudo isso implica reconhecer que essas relações assumem formas diferentes e têm características diferentes, o que pressupõe o reconhecimento de uma certa autonomia entre elas.

É necessário especificar que o conhecimento das pessoas é a chave para o estabelecimento de relacionamentos e isso tem um impacto significativo na esfera afetivo-motivacional. Dessa forma, a riqueza dos relacionamentos constitui um elemento-chave para a melhoria do conhecimento da realidade escolar e para a organização da interacção.

Essas relações moldam as imagens que elas formam das pessoas com quem interagem e as que elas formam. Essas imagens mútuas são padrões determinantes de aceitação ou rejeição, decisivos para a qualidade do trabalho na instituição educacional. Os padrões de aceitação ou rejeição que as pessoas estão formando sobre quem as dirige, dependem de factores de natureza diversa e complexa, têm uma importante repercussão no clima psicológico, na organização e no funcionamento da instituição e são factores determinantes para o reconhecimento. de autoridade.

Os aspectos tratados até aqui permitem detectar dois elementos essenciais intimamente relacionados que influenciam significativamente as relações afectivas do líder educacional:

- ✓ A imagem pessoal profissional que projecta na instituição.
- ✓ A compressão afectiva de seus interlocutores.

O primeiro, revela a maneira pela qual isso é percebido pelas pessoas durante o desenvolvimento de seu trabalho e o segundo, a abordagem afectiva que elas alcançam em relação a elas. Ambos os aspectos são decisivos para a criação de um ambiente de confiança no contexto do trabalho institucional e enfatizam a dimensão ética da liderança.

Imagem pessoal profissional que projecta na instituição. Ao se referir à imagem pessoal profissional do líder, são indicados dois elementos que exercem uma influência

importante na conquista da disposição afectiva de seus interlocutores: aparência pessoal e tratamento dos outros.

A aparência pessoal molda um perfil que influencia a aceitação ou rejeição no estabelecimento de relacionamentos afectivos, e aspectos como:

✓ **Vestuário; higiene pessoal; maneiras;**

Tratar as pessoas é uma expressão da preparação profissional, das possibilidades do líder de se orientar na realidade, de como ele age em correspondência com essas circunstâncias enquanto observa comportamentos baseados na ética profissional. O tratamento das pessoas é expresso da seguinte maneira:

- ✓ Leva em consideração as características de seus interlocutores ao estabelecer relacionamentos.
- ✓ Adapta seu desempenho e vocabulário às particularidades de desenvolvimento de seus interlocutores.
- ✓ Gerência com sucesso as situações de conflito e contradições que ocorrem durante as trocas com as pessoas.
- ✓ Mostra capacidade de negociar.
- ✓ A compreensão afectiva de seus interlocutores.

O entendimento afectivo está intimamente relacionado à imagem pessoal e se manifesta em uma performance caracterizada por:

- ✓ O apoio afectivo oferecido a seus interlocutores e na maneira como os estimula a expressar livremente suas emoções e sentimentos.
- ✓ Ouça atentamente as opiniões de outras pessoas, mesmo que não as compartilhe.
- ✓ Demonstre saber como se colocar no lugar dos outros e tente entender os problemas que os afectam.
- ✓ Promover e estimular a busca de soluções conjuntas para conflitos e contradições, com base em discussões francas e abertas, baseadas no respeito às opiniões.

- ✓ Use argumentos e raciocínio como recursos fundamentais para defender seus pontos de vista e convencer e convencer os outros.

A análise desses aspectos possibilita detectar os elementos essenciais que influenciam significativamente as relações afectivas no contexto da actuação profissional do líder educacional e que, devido à sua importância, estão resumidos abaixo

A percepção das características físicas, comportamento, propósitos, disposições, emoções, sentimentos das pessoas influencia a formação da imagem de como cada um dos participantes no processo de comunicação se percebe, como ele percebe outros e como ele é percebido por eles.

A assimilação do (s) outro (s) no plano intelectual, colocando-se no lugar deles, levando em consideração suas características, possibilidades, nível de desenvolvimento, permite mapear a estratégia de tratamento diferenciado.

Compreender o (s) outro (s) do ponto de vista afectivo, compartilhar suas emoções e sentimentos, possibilita responder emocionalmente de maneira apropriada aos problemas do (s) outro (s)

A internalização de que a compreensão mútua é a base de relacionamentos interpessoais de natureza afectiva e para a organização de actividades conjuntas é de grande importância para a conquista de relacionamentos afectivos estáveis.

Segundo o mesmo autor (p.15-16), A interacção é materializada na organização da actividade pedagógica conjunta, onde as influências recíprocas entre os participantes se formam durante o desenvolvimento das diferentes actividades institucionais.No contexto do desempenho profissional dos líderes educacionais, os seguintes critérios são levados em consideração para determinar os aspectos que caracterizam a organização da actividade pedagógica conjunta.

- ✓ O tipo de actividade que é realizada.
- ✓ Os relacionamentos que eles estabelecem com os participantes durante sua performance.

- ✓ As condições em que a actividade comum é realizada.

Com base nesses critérios, é determinado um conjunto de aspectos de grande importância para a compreensão do significado atribuído à organização da actividade pedagógica conjunta no trabalho dos directores das escolas.

Na organização da actividade conjunta, é necessário favorecer as interacções de cooperação, acordo, adaptação, associação e tirar proveito da qualidade das mesmas de discordância e oposição. Das diferentes formas organizacionais que você pode usar para organizar a actividade conjunta; individual, sequencial e recíproco, este último garante maior interacção entre os participantes. A organização das interacções favorece a solidariedade, a eliminação da tensão entre os participantes, o antagonismo e tem um grande impacto na detecção e solução colectiva de problemas.

#### **1.10.1. A escola como organização**

O conceito de organização remete-nos para a activação de uma estrutura onde existem elementos comprometidos com as actividades interdependentes e que têm objectivos comuns. Todas as organizações são constituídas por recursos humanos (pessoas) e recursos não humanos (físicos, materiais, financeiros, tecnológico, etc.).

A escola é considerada uma organização e uma instituição organizada, pois obedece a normas e regras instaladas e nela encontramos indivíduos com uma organização social, tendo em conta as funções que cada um deve desempenhar na instituição educativa. A pessoa que dirige, orienta e lidera é o director, na qualidade de figura central de todas as decisões e acções inerentes ao desenvolvimento social e pedagógico da escola.

A acção de organizar produz sempre uma estrutura. Esta estrutura é, portanto, resultante da distribuição de cargos de direcção e chefia e funções, do estabelecimento de escalões hierárquicos e de diferentes níveis de responsabilidade e atribuições.

Segundo a opinião do autor desta tese cada escola é formada por um grupo de pessoas e estas por sua vez formam-se espécie de rede de relacionamento interpessoal, que podem ser positivas ou negativas dependendo do clima reinante na escola. De

salientar que a escola é uma organização de pessoas que pensam, sentem, sofrem, com necessidades próprias, agem, cooperam, interagem e colaboram entre si na busca de concretização de metas definidas pela escola de acordo o contexto.

Isto indica-nos que a realidade escolar é socialmente construída por uma pluralidade de actores com formação e opinião própria, percursos, vivencias e perspectivas educativas diferentes, o que faz com que os objectivos da organização sejam compreendidos por todos, valorizados e avaliados de forma diferente mas com propósito de buscar consenso pelos actores educativos que interagem no espaço escolar.

Segundo António (2018,pp.19-20), citando Gaspar & Diogo (2014, p. 19) apontam um conjunto de características que conformam a escola como organização:

- a) A organização escolar é socialmente construída por uma multiplicidade de actores com formação, percursos e perspectivas diferenciadas;
- b) O trabalho educativo que a escola desenvolve torna singulares os processos e os produtos;
- c) O exercício do poder é (ainda mais) complexo, devido ao facto de os dirigentes e professores terem o mesmo tipo de formação e o mesmo estatuto;
- d) Verifica-se uma percepção, uma avaliação e uma valorização diferencial dos objectivos da organização pelos diferentes actores;
- e) Os mecanismos formais de coordenação entre os membros da organização escolar são ineficazes, dada a débil articulação estrutural e o carácter difuso da autoridade;
- f) O predomínio de uma cultura de privacidade e de responsabilidade individual.



Por sua vez, Lima (1992, p. 54), refere como elementos característicos da organização escolar:

- a) As maiores dificuldades na definição e na obtenção de consenso quanto aos objectivos da organização escolar;
- b) A especificidade resultante da «existência de uma matéria-prima humana»;
- c) O fato de os gestores escolares terem o mesmo background e partilharem os mesmos valores dos professores;
- d) A impossibilidade de avaliar e medir os resultados obtidos pelos processos usados nas organizações industriais;
- e) A impossibilidade de submeter o funcionamento da escola a critérios de rendibilidade;
- f) A obrigatoriedade de frequência da escola e o estatuto ambíguo dos alunos enquanto membros da organização escolar.

Gaspar & Diogo (2014,p.20), enunciam os principais factores que influenciam o comportamento dos membros na organização escolar, destacando: a estrutura, o clima organizacional, a cultura, a motivação, os grupos, o estilo de gestão e as influências externas.

A estrutura de uma organização, representada pelo seu organograma, pode ser considerada na sua dimensão funcional ou na sua dimensão social. A estrutura funcional resulta da organização e do agrupamento das actividades, baseia-se na divisão do trabalho e implica a criação de órgãos especializados (a cada órgão corresponde a coordenação e a realização de um conjunto de actividades relativamente homogéneas). A estrutura social, em contrapartida, remete para a distribuição do poder e da autoridade dentro da organização. A estrutura representa, portanto, a divisão do trabalho e do poder dentro de uma organização, como é o caso da escola.

A escola é uma organização bem definida por lei e que obedece normas que a faz diferentes das outras organizações existente na sociedade, por isso as sua estruturas devem representar uma divisão do trabalho bem organizado de acordo a capacidade de cada um numa determinada área, para que cada um deve contribuir com o seu saber, e assim a escola funcione como uma máquina oleada e não por partes isoladas e independentes.

A escola é, segundo Alarcão (2001), uma instituição educativa que sabe o que quer e para onde vai. A escola está aberta à realidade social e procura os melhores caminhos para desempenhar a missão que lhe cabe na sociedade. Além da abertura da escola ao exterior também está atenta à comunidade interior, envolve todos na construção do clima de escola, na elaboração e na realização do seu projecto e na avaliação da sua qualidade educativa.

O autor (2001, p. 27), considera a escola como um “organismo vivo” inserido em um contexto próprio, que, à semelhança dos seres humanos, aprende e desenvolve-se em interacção e como uma organização em desenvolvimento e em aprendizagem. Ainda Alarcão (2001), considera as organizações educativas como sistemas de aprendizagem organizacional, se atendermos à qualificação dos seus profissionais, à sua ligação permanente ao conhecimento, à prática das relações interpessoais e inter-grupais nas suas dinâmicas de trabalho e às finalidades educativas.

A organização educativa existe inserida num contexto político, social e económico, do qual depende para a satisfação de várias necessidades. Deste modo, a realização de um certo tipo de relações com o meio pode levar a escola a melhorar a sua eficácia. Guerra (2002, p. 18), considera que a escola enquanto organização escolar tem sido frequente objecto de estudo.

A escola como comunidade surge pelo enquadramento legal que lhe é conferido pela Lei de Bases do Sistema Educativo, o mesmo que consagra o processo de participação, ou seja, ver a escola como comunidade, pressupõe a presença de diferentes pessoas com diferentes normas e carências, mas com interesses no processo educativo que se desenvolve.

Quadro 6: Dimensões/Características da escola como organização

Dimensões	Características
Estrutural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura organizativa (corresponde ao organograma da escola): papéis, funções, unidades organizacionais, funções formais, sistema de comunicações, interações, processo de tomada de decisões, estrutura física e outras).</li> <li>• Estrutura pedagógica (programas, planos, projectos de trabalho formais e outros).</li> </ul>
Relacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações de comunicação formais</li> <li>• Relações interpessoais</li> <li>• Relações de comunicação informais</li> <li>• Relações e dinâmicas micro políticas</li> </ul>
Valorativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores individuais</li> <li>• Valores organizacionais (confiança, cooperação, respeito e dignidade, individualismo e expressão de pontos de vista e sentimentos)</li> <li>• Valores explícitos (propósitos e objectivos escolares fortemente declarados)</li> <li>• Valores implícitos (não declarados)</li> </ul>
Contextual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto geral (rede de relações sociais, políticas, económicas e culturais de um certo momento)</li> <li>• Contexto específico (inclui os indivíduos e organizações com quem a escola mantém relações)</li> </ul>
Processual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos de tomada de decisão, estabelecimento de metas organizativas, planificação, coordenação, direcção, avaliação, entre outras)</li> </ul>
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizativa (conjunto de crenças, normas implícitas, sentimentos)</li> </ul>

Adaptado de González, 1991

### 1.11. Cultura organizacional Escolar

Desde logo trata-se das crenças, mitos, pensamentos e sentimentos que são protagonizados no contexto escolar o que realmente marca a diferença entre uma escola e a outra através da articulação de resolução de situações internas e externas no quotidiano escolar, que serve de bandeira de uma determinada escola em relação a outra que deveria fazer ou ser igual.

Segundo Libaneo (2002,pp.36-37), afirma que o tema da cultura organizacional ou cultura da escola está diretamente ligado ao projeto pedagógico da escola e às práticas de gestão. O que entendo por cultura organizacional é o seguinte. Para além daquelas diretrizes, normas, procedimentos operacionais, rotinas administrativas, há aspectos de natureza cultural que diferenciam as escolas umas das outras, sendo que a

maior parte deles não são claramente perceptíveis nem explícitos. Esses aspectos têm sido denominados freqüentemente de “currículo oculto” mas que, embora oculto, actua de forma poderosa nos modos de funcionar das escolas e na prática dos professores.

Esta idéia de cultura organizacional remete à *cultura da escola*, expressão essa derivada do conceito sociológico de cultura (Forquin, 1993). Mas, o que se quer destacar aqui, é que as próprias práticas e situações escolares estão impregnadas de uma cultura, que é a cultura da escola (como se poderia falar, também, da cultura da prisão, da cultura da fábrica), afetando tanto professores quanto aluno. Segundo Forquin:

A escola é, também, um mundo social, que tem suas características de vida próprias, seus ritmos e seus ritos, sua linguagem, seu imaginário, seus modos próprios de regulação e de transgressão, seu regime próprio de produção e de gestão de símbolos.

O sentido de cultura organizacional que quero destacar é o de que a própria organização escolar é uma cultura, que o modo de funcionar da escola, tanto nas relações que se estabelecem no dia-a-dia quanto nas salas de aula, é construído pelos seus próprios membros, com base nos significados que dão ao seu trabalho, aos objetivos da escola, às decisões que são tomadas.

Em resumo: a partir da interação entre diretores, coordenadores pedagógicos e professores, funcionários, alunos, a escola vai adquirindo, na vivência do dia-a-dia, traços culturais próprios, vai formando crenças, valores, significados, modos de agir, práticas. É o que estamos denominando de cultura da escola ou cultura organizacional.

Essa cultura própria vai sendo internalizada pelas pessoas e vai gerando um estilo coletivo de perceber as coisas, de pensar os problemas, de encontrar soluções. É claro que isso não se dá sem conflitos, diferenças, discordâncias, podendo haver até quem destoe dessa cultura. Mas há em cada escola uma forma dominante de a ação e interação entre as pessoas que poderia ser resumida nesta expressão: “temos a nossa maneira de fazer as coisas por aqui”.

Essa cultura organizacional se projeta em todas as instâncias da escola: no tipo de reuniões, nas normas disciplinares, na relação dos professores com os alunos na aula,

na cantina, nos corredores, na confecção de alimentos e distribuição da merenda, nas formas de tratamento com os pais, na metodologia de aula etc.

Segundo Torres (2003, p. 266), sublinha que, vem daí uma constatação muito importante: a escola tem uma cultura própria que permite entender tudo o que acontece nela, mas essa cultura pode ser modificada pelas próprias pessoas, ela pode ser discutida, avaliada, planejada, num rumo que responda aos propósitos da direção, da coordenação pedagógica, do corpo docente. É isto que justifica a formulação conjunta do projeto pedagógico-curricular, da gestão participativa, conforme veremos adiante. A cultura organizacional é elemento condicionante do projeto pedagógico-curricular, mas este também é instituidor de uma cultura organizacional.

A cultura organizacional constrói-se, na perspectiva do “dilema interativo”, a partir das “complexas relações de implicação mútua entre a estrutura e a acção organizacional”

Segundo Torres (2018, pp.71-72), afirma que neste sentido, a cultura organizacional de escola não só condiciona os processos de liderança, desde logo porque estes são constitutivos da própria cultura como influencia fortemente a própria experiência de socialização dos alunos através da incorporação quotidiana de disposições de pensamento, sentimento e acção.

Enformadas por esta ambiência, as lideranças tendem a repercutir o ethos cultural, constituindo em muitos casos a sua expressão mais visível. Ou seja, mais do que reproduzir as orientações externas, o trabalho de liderança opera auto-regulações permanentes, de forma a garantir uma articulação entre as demandas externas e as especificidades internas. Deste exercício de mediação cultural resultam perfis de liderança distintivos e singulares, dificilmente integráveis nas tipologias disponíveis na literatura de pendor mais normativo.

De maneira efectiva, Matos (1980, p.48), diz que “para que a chefia possa desenvolver estilos adequados de liderança, em relação a seus subordinados, por certo, precisa conhecê-los, diagnosticando seus valores, cultura, potencialidade e nível motivacional”. De acordo com Matos o director que não conhece o seu pessoal com quem trabalha será difícil ter um bom relacionamento, porque não os conhece para ter

uma ideia de quem são eles para saber lidar com cada um deles tendo em conta suas vivências e experiências anteriores.

Segundo Luz (2012, pp. 25-26), salienta que a cultura organizacional é um dos principais factores que afectam o clima. Elucida ainda que “outra relação entre clima e cultura é que clima é um fenómeno temporal. Refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização, num dado momento. Já a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo.” Os estudos sobre cultura e o clima levam ao entendimento de que isso influencia no modo como as pessoas se relacionam, fazem negócios, trabalham, cooperam, se comprometem com os resultados, etc. E, pode-se inferir que os estilos de liderança se relacionam directamente com esses dois factores.

Segundo Souza (2014,p.9), afirma que Contudo, a definição de cultura organizacional não é consensual, encontrando-se em Schein (1991), que reúne maior número de adeptos, o entendimento de que estas correspondem a pressupostos básicos partilhados por um determinado grupo de indivíduos, ou seja, é

“Um padrão de pressupostos de base inventado, descoberto ou desenvolvido por um dado grupo à medida que aprende a lidar com os seus problemas de adaptação externa e de integração interna que tem dado resultados suficientes para ser considerado como válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como o modo correcto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” .

A criação de uma cultura organizacional se assenta num processo de aprendizagem que assegura a institucionalização desta realidade, como algo único e diferente da cultura envolvente, podendo também ser criada por identificação com a liderança, mecanismo este que funciona através da modelagem do grupo pela imagem do líder, permitindo a identificação e interiorização de seus valores e pressupostos (Carvalho, 2006,p.17).

Entende-se por **cultura da organização escolar** as manifestações de valores, crenças e padrões de comportamento próprios do colectivo da instituição. Nóvoa (1995) explica que a cultura é, ao mesmo tempo, unificadora e diferenciado das práticas da

organização. Dinâmica, simultaneamente, ela converge internamente as subcultura, dos integrantes da instituição e distingue a instituição das demais.

Segundo Matos (2017,p.50), afirma que o clima tem, na opinião de Bexiga (2009) uma influência directa na cultura já que a percepção que os vários elementos têm da escola a que pertencem, determinam as crenças, mitos, condutas e valores que formam a cultura da escola. “De facto, a cultura ou o clima de uma escola pode influenciar o estado psicológico dos seus professores, predispondo-os para a mudança ou não,” constata que o clima organizacional é fundamental para construir uma cultura de organização, opinião com a qual concordamos plenamente.

Exercer Liderança nas organizações educativas é mais do que empenhar-se numa actividade geral e técnica, é uma dimensão do próprio acto educativo, é estabelecer rumos e direcção, saber lidar com pessoas com um elevado grau de autonomia, que são os professores, reconhecer as suas motivações para que o seu desempenho como profissionais seja reconhecido, incentivando, ao mesmo tempo, a sua criatividade de forma a dar origem a um clima que favoreça a intuição e proporcione o crescimento individual e o auto-desenvolvimento.

Segundo Souza (2014), destaca que Pode-se falar, assim, na existência de uma cultura própria, a qual reflecte todo um conjunto de práticas, valores e crenças partilhados por aqueles que interagem no seu âmbito, tendendo, porém, a uma homogeneização, contemplando e referindo-se ao todo e não às realidades locais específicas, conforme refere Guerra (2002, p. 187):

“Os mitos sobre os quais se articula a escola referem-se à bondade dos padrões culturais; à eficácia causal do ensino; à igualdade de oportunidades; à homogeneização do comportamento; à uniformidade das regras; ao agrupamento estável; à rotina da actividade; à transmissão cultural; às eficácias da obediência; e ao valor da autoridade”.

Segundo Lopes (2012,p.35), afirma que cultura organizacional no contexto escolar perspectiva-se no âmbito da inclusão, da diversidade e da equidade, sob os critérios da democracia e dos direitos humanos, desafiando a (re) construção da escola.

Neste contexto, o sentido da cultura escolar evidencia o pluralismo cultural. Por conseguinte, para compreender o conceito de cultura escolar e de pluralismo cultural no mundo contemporâneo globalizado, considera-se premente, entender o sentido da escola.

Este autor é da seguinte opinião estas situações de subculturas ajudam o professor e os gestores a compreenderem que cada aluno é um mundo a parte é preciso criar condições de inclusão e não exclusão para as várias proveniências dos estudante já que provêm de classes sócias diferentes, assim como zonas quer rurais como urbanas e as varias línguas faladas em cada província podem trazer para a escola várias subcultura que para o êxito da escola é necessário te-las em conta para o trabalho exitoso da escolana medida que cada um trás para a instituição seus hábitos e costumes, língua nacional, religião etc.

Baseada em valores de justiça, equidade e solidariedade, na qual a partilha dos bens seja feita de um modo mais equilibrado, pelo maior número e, se possível por toda a gente. Se assim não acontecer, será, com certeza, a convivência, a paz, no diálogo entre as diferentes culturas, a felicidade dos povos que será posta em sério risco (Alarcão, 2001, p. 52).

De forma a dar resposta aos desafios da mudança e inovação da escola que urge com a sociedade emergente, a cultura organizacional de escola assume uma importância fundamental na resposta aos princípios da democracia participativa, da cidadania, da equidade e da inclusão, criando uma cultura de inclusão, o que significa o respeito pela diversidade humana, em que nenhum aluno é estigmatizado por ser diferente, mas respeitado na sua diferença.

A globalização interconecta o planeta, logo a escola na sua multi-dimensionalidade, perspectivada entre o global e o local, deve preconizar, novas praxis de aprendizagem, de forma a responder às necessidades de um público escolar caracterizado pelos seus aspectos pessoais, mas também universais (Alarcão, 2001).

A escola de hoje é confrontada com a diversidade cultural, o que por um lado constitui um desafio à mudança sob a perspectiva do repensar o desenvolvimento democrático da escola, por outro, constitui uma tensão no que se refere ao preservar da



sua identidade. Sob a perspectiva de Torres (2005, p.439). a **cultura é entendida**, como o conjunto de valores, de crenças, de ideologias accionadas pelos actores nos processos de interacção social, assume o estatuto de variável intermédia entre a acção comportamental (ou a agência) e as condições objectivas impostas pela estrutura.

Os sentidos da acção social só são perceptíveis pela identificação dos modelos culturais assimilados e reconstruídos pelos actores, nos vários contextos de socialização e aprendizagem social. Mesmo as opções estratégicas dos actores, condicionadas pelos constrangimentos impostos pelo contexto estrutural, exigem uma compreensão mais profunda dos códigos culturais mais ou menos sedimentados e cristalizados ao longo do percurso biográfico do actor, constitutivo da sua experiência individual e colectiva.

De acordo com a mesma autora, a cultura organizacional da escola, enquanto processo de construção dinâmica e interactiva, desenvolve-se historicamente por referência a factores multidimensionais cujo entendimento passa, em primeiro lugar, pela sua articulação com a estrutura e a acção. De acordo com os enunciados defendidos, a cultura organizacional da escola emerge, na qualidade de categoria analítica, do processo de síntese operada entre a estrutura e a agência.

Conceito aqui explanado remete para a análise das diferentes manifestações da cultura em contexto organizacional, de acordo com Torres (2008) “No seio das organizações é possível encontrar pelo menos três tipos de cultura, consoante o grau e a especificidade das suas manifestações” (p.62):

1. **“A cultura integradora:** quando o grau de partilha e de identificação colectiva com os objectivos e valores da organização é elevado” (Torres, 2008, p.62). Está-se na presença de uma cultura “caracterizada pela consistência, clareza e consensualidade de valores, interpretações e crenças partilhadas pelos membros de uma organização. Na esteira da corrente funcionalista, ignora-se a possibilidade de emergência de eventuais inconsistências, conflitos, ambiguidades ou até de diferenciações entre subculturas” (Torres, 1997, pp. 40-41).

2. **“A cultura diferenciadora:** quando o grau de partilha cultural apenas se restringe ao grupo de referência, sendo provável a coexistência de distintas subculturas no mesmo contexto organizacional” (Torres, 2008, p.62), Está-se em presença de “uma

amálgama de subculturas diferenciadas que emergem num contexto particular. A partilha de ideias e valores só se torna clara quando referenciada à respectiva subcultura” (Torres, 1997, p. 43).

3. **A cultura fragmentadora:** quando se constata o grau mínimo de partilha cultural, frequentemente adstrita à mera esfera individual (Torres, 2008, p.62), Este tipo de cultura enfatiza as ambiguidades na vida organizacional contemporânea, cujas origens podem ser diversas: a simples ignorância acerca dos mais variados aspectos, problemas aparentemente complexos e insolúveis, multiplicidade de crenças e pontos de vista culturalmente diversos (Torres, 1997, p. 46).

No contexto em análise, Torres (2008), sublinha que o que interessa é “identificar diferentes manifestações culturais num determinado contexto organizacional, compreender os múltiplos processos que presidem à sua construção e o seu real impacto ao nível do desenvolvimento estratégico”, especificamente, no contexto escolar (p. 62).

Torres (2008,p.59), afirma que a ideia de escola como entreposto cultural “um espaço de cruzamento de culturas, de metamorfoses quotidianas de poder e de conflito, de relações diferenciadas entre atores escolares e educativos”, na qual as diversas culturas se cruzam e se confrontam no espaço e no tempo escolar.

Ao nosso ver a cultura escolar deve ser trabalhada de forma a ser incutida paulatinamente aos membros da escola, porque é fruto da experiencia e dinamismo do líder por isso é preciso fazer compreender o modo como as coisas ocorrem, acontecem e como devem ser feitas de modo que se possa alcançar êxitos preconizados pela instituição.O líder se for o primeiro a demonstrar e ajudar os demais a fazerem e não apenas esperando resultados, será melhor, pois todos seguiram o seu exemplo de forma livre e não forçada, contudo necessita-se ter paciência e ser flexível para que todos ou maioria possam seguir o líder de uma maneira voluntária e satisfatória.

#### **1.11.1. Formação da cultura organizacional de escolas**

Segundo Mendonça (2011,p.218), sublinha que a escola é considerada uma organização que tem uma cultura específica. Esta está presente e intervém no pleno

funcionamento de toda a instituição. Por sua vez, a organização implica um contexto de relações e interacções com o meio envolvente. A cultura é constituída pelas normas e valores que norteiam a escola e além disso tem a ver com o ambiente físico e social.

O clima consiste nas percepções descritivas que o colaborador tem da organização onde trabalha, a satisfação do seu desempenho. Ele influencia a motivação e o comportamento dos colaboradores para o sucesso escolar. O clima existe na realidade organizacional e pode avaliar-se na base de percepções individuais e observações. O líder tem um grande impacto no processo de criação de uma cultura rica em valores e num clima positivo e motivante.

Segundo Lück (2009,p.117), sublinha que a cultura organizacional envolve um conjunto de elementos inter-atuantes aprendidos colectivamente na prática escolar e formador de um todo único. Dentre esses elementos, destacam-se:

1) **Ideário** ou **Preceitos**, expressos por crenças, pressupostos, normas tácitas, padrões de comportamento, hábitos de pensamento, modelos mentais, padrões linguísticos, valores, códigos informais e regulamentos em prática, hábitos e costumes, muitos dos quais implícitos e não escritos.

2) **Tecnologia**, caracterizada pelo conjunto de processos e modo de fazer as coisas, o seu saber fazer, o seu modo de organizar e compartilhar responsabilidades, de usar o tempo, que extrapola as proposições formais de cronograma.

3) **Carácter**, constituído pelo sentimento e reacções das pessoas sobre todo o conjunto de coisas e sobre o seu papel no contexto delas.

A cultura organizacional é aprendida e formada colectivamente, a partir das experiências nas quais um grupo se envolve, na medida da influência de uma liderança, seja formal ou informal, seja intencional ou espontânea.

A liderança orientadora do modo de ser e de fazer pode ocorrer de maneira espontânea e em nome de valores pessoais, (resultando em condições muito comumente desfavoráveis aos objectivos educacionais, desde que os valores pessoais não estejam afinados com os educacionais), ou organizada em nome de valores sociais e institucionais, mediante liderança efectiva como esse enfoque.

Essa cultura na escola é formada pela sua história, em sua vinculação externa com a comunidade, o sistema de ensino de que faz parte, assim como pela dinâmica interna de interações, que marca, de maneira indelével, o modo como os desafios são enfrentados, como as pessoas os percebem e reagem diante deles, dentre outros aspectos. Esses aspectos, são considerados como culturais, quando se expressam segundo certas formas:

- ✓ São compartilhados colectivamente.
- ✓ São expressos de maneira duradoura.

Portanto, “a cultura implica algum grau de estabilidade estrutural no grupo... é algo profundo e estável...” derivado de uma aprendizagem acumulada ao longo do tempo por um determinado grupo, como fruto de uma experiência volitiva e dos significados construídos em torno dela (Enciclopédia do Gestor, p.2).

Desse modo, as pessoas que fazem parte de uma escola comungam dos mesmos valores (ou mesmo de contravalores, do ponto de vista educacional), dos mesmos ideais (ou da falta deles), das mesmas orientações de pensamento (ou falta de orientação). Enfim, compartilham e reforçam o mesmo modo de conceber a realidade e seu próprio papel na mesma (p.117).

### ***1.11.2.Características da Cultura Organizacional***

A cultura organizacional é expressa sob a forma de valores, crenças, normas, ideias, linguagem, comportamentos, costumes, tradições, ritos e símbolos, que funcionam em constante relação. Galpin (2000) salienta que as características individuais interagem todos os dias numa organização, elas vão colectivamente criando a cultura organizacional.

A cultura dominante, segundo Bilhim (2007, p. 168), dita as normas, os valores e as crenças fundamentais a toda a organização. Falar de cultura organizacional é referir-se à cultura dominante que confere à organização a sua “personalidade distinta”. Nesta perspectiva de identidade cultural, “há quem diga que a cultura está para a organização como a personalidade está para o indivíduo”. As sociedades têm diferentes culturas, assim também acontece com as organizações.

De certo modo, tal como as culturas das sociedades influenciam o comportamento dos seus membros, também a cultura das organizações influenciam a opinião e o comportamento dos seus colaboradores. Morgan et al. (1983), citados por Gomes (2000, p. 96), opinam que quando entramos numa determinada organização, podemos observar “formas de expressão simbólica que foram criadas e desenvolvidas com vista a despertar determinados efeitos”. Cada organização é constituída de símbolos, de ritos, de uma linguagem própria e de um percurso que a distingue.

Para Bilhim (2008, p. 202), sublinha que “a cultura forte é, pois, caracterizada pela existência de normas, valores e crenças que são intensamente interiorizados e partilhados pelos membros da organização”. Na medida em que os membros aceitam e ampliam o seu empenho, mais forte será a cultura. O resultado de culturas fortes é o aumento da coesão, honestidade e empenhamento entre todos os membros.

Os valores, as crenças, as atitudes e os pressupostos fundamentais cujo significado é partilhado pelos colaboradores de uma organização constituem a essência da cultura organizacional (Neves, 2000). A cultura, segundo Guerra (2002), apresenta determinadas características tais como padrões de comportamento, regras estabelecidas, rituais elaborados, formas de pensamento singulares e valores partilhados. Barroso (2005, p. 57), refere que em cada escola existe uma determinada cultura (valores, hábitos e comportamentos). “A capacidade de cada escola produzir a sua própria cultura está intimamente ligada com o jogo de relações entre as estruturas formais e informais da organização”.

Segundo este autor, os estudos sobre a cultura escolar deverão ter em conta as três dimensões básicas da cultura organizacional: as normas, as estruturas e os actores.

Segundo Caixeiro (2014, pp.227-228), destaca que: tal como todas as outras organizações, as organizações escolares, apesar de serem regidas por regras e normativos comuns superiormente instituídos, aduzem um *modus faciendi* distinto no que respeita ao seu funcionamento. A estrutura identitária própria de cada escola é indissociável das suas características intrínsecas visto que cada escola apresenta um sistema de relações humanas singular.

As relações interpessoais estabelecidas entre os vários atores são absolutamente relevantes para definir a cultura organizacional escolar predominante. Por outro lado, a construção da cultura das organizações é um processo altamente dinâmico e dependente de um conjunto de factores de entre os quais destacamos a liderança.

Partindo dos vários enfoques teórico-culturais como variável independente, cultura como variável dependente e cultura como metáfora que relevam diversos aspectos no processo de construção da cultura organizacional, as manifestações da cultura assentam basicamente em três premissas (Torres, 2008):

A cultura organizacional manifesta-se através de um processo activo e dinâmico pautado por uma constante reconstrução facilitada pela contínua interacção dos atores sociais;

O processo da construção da cultura desenvolve-se ao longo do tempo, em espaços e tempos conjuntamente partilhados pelos atores, aduzindo simultaneamente regularidades e discontinuidades culturais. A multiplicidade de factores internos e externos às escolas quer sejam de índole social, comunitária, política, religiosa quer seja de índole organizacional condiciona o processo como a cultura se desenvolve.

A cultura organizacional escolar constrói-se e sedimenta-se ao longo dos tempos, em consequência das mudanças diárias praticadas pelos actores no que respeita a um conjunto de circunstâncias internas e externas. Os costumes, os hábitos, as rotinas, os rituais simbolicamente inscritos e disseminados na escola irrompem e instituem-se a partir desta reacções colectivas, ou individuais aos constrangimentos estruturais. Ainda que não muito perceptível ao olhar do líder, estas camadas sedimentadas ao longo do tempo convertem-se em regularidades culturais, (designado por alguns autores como *ethos* organizacional), equivalente a uma matriz simbólica que traduz os padrões comportamentais que garantem o funcionamento quotidiano das organizações escolares.

Alarcão (2001, p. 58), aponta para uma cultura em que é desenvolvida uma liderança saudável e inteligente, capaz de colocar líderes competentes e de confiança em cada sector da instituição, ao nível do planeamento da organização e das “ concepções que os novos paradigmas científicos, comunicacionais e tecnológicos possibilitam para que uma mudança e uma transformação efectiva ocorra e permita uma outra visão do futuro”.

De todas as maneiras é preciso ter em conta as culturas docentes nas escolas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul, é um aspecto fundamental para que haja bom funcionamento da instituição, porque deles dependem os êxitos da escola ao estarem muito tempo de contacto com os estudantes, interagindo discutindo questões ligadas a aprendizagem, a sua permanência e bem-estar na escola.

Cabe a eles também desempenharem o papel de construção de cultura docente nas escolas independentemente das lideranças instituídas pela lei ou estatutos das instituições escolares no país.

A cultura docente deve ser cuidadosamente perspectivada, em varias vertentes não apenas em termos de conhecimentos académicos, de valores, crenças, representações, normas e concepções, mas também de comportamentos e práticas adequadas aos momentos actuais, ou seja, modos de acção e padrões de interacção consistentes e relativamente regulares, interiorizados pelos professores que os produzem e reproduzem durante as suas experiências e vivencias nas salas de aula porque é do conhecimento de todos que os professores não devem nem podem ensinar apenas as matemáticas, língua portuguesa, história, física.etc.

Mais devem primar em construir ou moldar jovens que serão socialmente úteis para a sociedade, que sejam vistos como bons exemplos para as gerações vindouras, ainda mais quando se trata do nosso país, que as mágoas da guerra permanecem na memória de muita gente.

A cultura é composta por visões, valores e crenças, a cultura dá o norte a uma organização e funciona como de uma bússola, conduzindo as pessoas numa mesma direcção, esta afirmação tem como fundamento uma escola participativa e democrática, as iniciativas são acolhidas porque a abertura às ideias do outro e o envolvimento de todos no trabalho em conjunto são reconhecidos como um dever e uma missão de todos e não apenas do director como acontece muitas vezes quando o estilo de liderança que prevalece na escola e o autoritário que representa mando único.

Nesta perspectiva, as organizações mais humanas são também organizações que sabem acolher, estimular e respeitar a diferença e a diversidade. Sergiovanni (2004, p.

39), define “a personalidade enquanto conceito individual ligado à liderança assemelha-se à personalidade enquanto conceito organizacional ligado à cultura”.

As escolas com originalidade, por exemplo, têm culturas únicas porque sabem quem são e o caminho para o seu sucesso está no facto de pais, alunos e professores de cada escola saberem como chegar à meta do sucesso e disporem de normas e orientações para a concretização dos seus objectivos.

Vicente (2004,p.161), distingue de uma forma evidente a tarefa do director escolar:

“O director não é aquele que pensa por todos e para todos, que responde por tudo, que tem de motivar e estimular os profissionais, que controla e exige. O director coordena uma equipa de profissionais. Não é a pessoa que manda, apenas aquela que ajuda e torna possível”.

Guerra (2002), por seu turno, pensa que os directores constituem peças fundamentais no puzzle da disciplina e na criação do ambiente de aprendizagem. Porém, privados frequentemente das funções mais importantes - orientar, facilitar, coordenar, sugerir, ajudar e pensar; preocupam-se naquelas de menor poder educativo - administrar, controlar, exigir, reparar e castigar.

Os autores apontam a liderança forte como sendo o fundamento para o sucesso das organizações e principalmente para as escolas. A liderança forte a que os autores se referem é aquela que estabelece um projecto educativo para a escola, e que o consegue transmitir de forma que se transforme no projecto de todos, partilhado por todos, e fomentador de uma cultura de escola com valores de referência para toda a comunidade escolar. Do estudo referido sobre a liderança da escola e do seu impacto na qualidade do ensino, foram identificados exemplos de boas práticas em quatro áreas fundamentais:

- 1 – Estabelecimento de uma visão para a escola, partilhada e motivadora;
- 2 – Definição de um padrão comportamental e de valores assumido pela liderança da escola;
- 3 – Envolvimento directo do líder na formação e motivação dos professores;



4 – Envolvimento e coordenação de esforços com entidades externas para benefício da escola.

### **1.11.3. A *Cultura Docente***

Quando falamos da cultura docente devemos ter em conta, que é o producto das formas de relacionamento entre esses docentes na instituição onde trabalham, interagem, formas apresentarem-se na instituição, organizam os seus trabalhos e executam as tarefas do dia-a-dia entre colegas e alunos.

Também é preciso ter em conta que nos referimos ao conjunto de habilidades e atitudes da aprendizagem constante dos professores em relação a instituição educativa em que estão enquadrados, bem como o conhecimento que devem adquirir através da melhoria de todo trabalho metodológico, para sua actuação eficaz como professor da instituição educacional.

Segundo Tomazetti e Loro (2008,p.211), afirmam que a cultura escolar é marcada por relações conflituosas com o conjunto das culturas que lhe são contemporâneas. As normas escolares permanecem tradicionais e colaboramos com isso sempre que nos distanciamos da realidade, à medida que privilegiamos os sistemas, sejam eles de poder ou de burocracias. Estes sistemas por sua vez, não levam em consideração o contexto. Outro exemplo é as próprias disciplinas escolares, parte integrante da finalidade educativa.

Devido a sua complexidade, estas não podem ser fragmentadas e reduzidas a ensinamentos programados. Este mesmo autor descreve a cultura escolar como um conjunto de normas que definem conhecimentos a ensinar e condutas a inculcar, e um conjunto de práticas que permitem a transmissão desses conhecimentos e a incorporação desses comportamentos.

Diante das disposições gerais atribuídas pela sociedade à escola, os professores dispõem de autonomia para lidar com as disciplinas, pois sempre têm a possibilidade de questionar a natureza de seu ensino (sendo a liberdade evidentemente muito maior nas margens do sistema), sendo possível a mudança dos conteúdos ensinados. O público também muda e, ao mudar, impõe alterações.

Salientar aqui também que ao falarmos da cultura docente, estamos a referirmos as práticas docentes na sala de aulas e não só, rotinas diárias na escola, esquemas de acções com perspectivas futuras para que os alunos alcancem altos rendimentos

escolares, crenças, valores, responsabilidades no trabalho a desenvolver na escola e espírito de missão.

Porque não podemos deixar tudo sobre os ombros do director e os professores como meros assistentes, más sim deve pesar sobre todos eles, a responsabilidade de trabalharem em equipa de forma colaborativa, para que o alcance do sucesso da organização seja um facto. Assim como as condutas que o director deve inculcar paulatinamente e não forçadamente nos alunos, professores, todos os demais colaboradores e funcionários de toda instituição que ele dirige.

Segundo Souza (2014,pp.29-30), sublinha que é por meio da cultura que os docentes revelam, nos diferentes períodos da trajectória profissional, o seu perfil, aquilo em que acreditam e o que é importante para eles, como se posicionam, seus hábitos, enfim, mostram-se como são e como actuam. Mas, para entendê-la é preciso saber que: a cultura docente constitui o componente privilegiado da cultura da escola como instituição, do que denominamos estrutura da participação social e de estrutura de tarefas académicas se especifica nos métodos que utilizam na classe, na qualidade, no sentido e na orientação das relações interpessoais, na definição de papéis e funções que desempenham, nos modos de gestão, nas estruturas de participação e nos processos de tomada de decisões.

A cultura docente deve ser perspectivada, não apenas em termos de conhecimentos, de valores, crenças, representações, normas e concepções, mas também de comportamentos e práticas, ou seja, modos de acção e padrões de interacção consistentes e relativamente regulares, interiorizados pelos professores que os produzem e reproduzem durante as suas experiências em sala de aula.

Em consequência da exposição a um contexto específico de trabalho e da construção de respostas comuns a circunstâncias semelhantes, os docentes partilham sentimentos e pensamentos comuns sobre suas actividades, manifestando comportA cultura organizacional do gestor é decisiva para o sucesso ou fracasso da qualidade de ensino da escola, a maneira como ele conduz o gerenciamento das ações é o foco que determinará o sucesso ou fracasso da escola. De acordo com Libâneo (2005, p. 302):

Características organizacionais positivas eficazes para o bom funcionamento de uma escola: professores preparados, com clareza de seus objetivos e conteúdos, que planejem as aulas, cativem os alunos.

Um bom clima de trabalho, em que a direção contribua para conseguir o empenho de todos, em que os professores aceitem aprender com a experiência dos colegas.amentos similares em relação a estas (Lima, 2000).

### **1.12. O Clima Organizacional da Escola**

O clima organizacional é o producto da atmosfera que se vive nas instituições educativas no geral e as de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul, Angola. Não seria diferente na província porque se manifesta através da satisfação dos liderados e os que vem na escola como um meio de transformação social, para o desenvolvimento de um determinado país ou província, assim sendo ao notar-se a satisfação, motivação e bom relacionamento entre os líderes e liderados nos demonstra logo que o clima organizacional é bom e que o local é próprio para trabalhar e crescer como profissional da educação.

Segundo Passone (2019,p.148), sublinha que o factor clima organizacional tange a questão do bom relacionamento entre os integrantes da equipe pedagógica, sendo o gestor o principal responsável por manter essa nuance do trabalho presente entre os profissionais da escola e da comunidade.

De uma maneira natural, uma escola ou instituição educativa sem bom relacionamento, em termos qualitativos a escola não existe. Porque se é escola deve ter um bom relacionamento entre todos os segmentos ou extractos sociais que coabitam na nela, e sabemos que a escola é a instituição das poucas que o governo criou para se efectivar a verdadeira socialização através do desenvolvimento da educação, por via da interacção permanente, do diálogo e da participação colectiva nas actividades quer escolar como extra-escolar. Este relacionamento é enriquecido pelas proveniências dos estudantes e professores partindo das suas experiências e convivências anteriores a escola actual.

Segundo Correia e Sá (2021,p.3), sublinha que por experiência pessoal, tem-se vindo a verificar que, muitas vezes, as ações, atitudes e posturas do Diretor estão diretamente associadas ao melhor ou pior clima, pelo que pretendemos perceber de forma mais sistematizada a existência desta relação. No fundo, há que entender que além de todas atribuições que lhe são estatutariamente e em termos legislativos concedidas, o diretor tem que gerir pessoas.

Posto isto, percebe-se que deverá tentar, tanto quanto possível, criar um clima, dentro da organização que lidera, profícuo de forma a conseguir que todos estes atores atuem convergentemente para um mesmo fim, de forma empenhada e motivada obtendo, em última instância, satisfação do desempenho das suas funções.

Quando falamos em clima de uma organização escolar, referimo-nos a uma variável que influencia diretamente o serviço prestado, a educação, de forma a que este seja proveitoso e num ambiente de equidade e igualdade, como as sociedades atuais exigem. Segundo Teixeira (2011) “o clima escolar é um processo que exerce influência sobre os indivíduos que aí desenvolvem as suas atividades diárias” (p.18). Em todo este processo, cremos que a figura do diretor tem uma importante fatia de responsabilidade no seu garante, pois é a figura agregadora devendo ter uma postura proativa no sentido de se constituir um bom clima escolar.

Segundo Martinho (2010,p..75), sublinha que a investigação educacional ressalta que o bom clima escolar é factor preditivo de uma gama de efeitos positivos para os alunos, de menos incidentes disciplinares e de uma maior eficácia na prevenção de riscos, assim como da promoção de um maior desempenho académico. o clima organizacional de uma escola é composto por três grandes factores:

a) Percepção que os estudantes têm das possibilidades de sucesso no sistema, das expectativas a seu respeito, dos modos de avaliação do seu rendimento académico e das normas da escola como sistema social;

b) Percepção dos professores das expectativas a seu respeito, da avaliação do seu trabalho e das normas do sistema social;

c) Percepção do director em relação aos outros membros da organização, às expectativas dos estudantes, às normas e aos esforços para melhorar a situação.

Segundo Lopes (2014,p.138), sublinha que o clima de escola é o conjunto de efeitos subjectivos, que todos os atores envolvidos reconhecem, quando interagem com a estrutura formal da escola, influenciando directamente as suas atitudes, as suas crenças, os seus valores e a sua motivação, potenciando ou inibindo o seu desempenho. Na verdade, a melhoria do clima de escola depende de forma directa da melhoria organizacional da escola.

Luck (2010,p.65), sublinha que o clima organizacional representa a personalidade de cada instituição escolar, manifestada nos conceitos e sentimentos que funcionários, professores e demais membros da comunidade escolar partilham e sentem a respeito da organização escolar, liderada pelo gestor, sendo que estes afectam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho. Lück:

O clima organizacional corresponde a um humor, estado de espírito colectivo, satisfação de expressão variável segundo as circunstâncias e conjunturas do momento, em vista do que seu carácter pode ser sobremodo temporário e eventual, dependendo da resolução das condições que criam essas características daí a ser também cognominado de atmosfera.

Lück, (2010,p.27), Dessa maneira, directores, para que possam ser considerados competentes e eficientes, é necessário que se trabalhem nas questões referentes a **cultura e o clima** escolar e sobre condições que criam e suas manifestações que expressam um conjunto de respostas tácitas e comportamentais aprendidas colectivamente no enfrentamento de desafios.

Assim: é condição para que os fundamentos, directrizes, princípios e objectivos sejam adequadamente formulados, construídos e interpretados à luz da realidade em que serão aplicados e sejam devidamente traduzidos para os atores, assim como esses atores, colectivamente organizados, compreendam os desafios próprios de organização de seu ambiente para tal implementação.

Dessa forma, é imprescindível que o gestor tenha a capacidade de conhecer e compreender como realmente se apresenta o clima e a cultura organizacional no seu âmbito escolar de modo a traçar seus objectivos e suas acções visando à melhoria do trabalho escolar como um todo. O director não deve se esconder das dificuldades ou culpá-las pelo fracasso escolar, ao contrário, ele deve assumir um papel de liderança e auxiliar que a comunidade escolar caminhe em direcção ao sucesso do processo de ensino- aprendizagem.

Lück (2010,p.128), afirma que os directores escolares, considerando-se as expressões ideais de sua actuação, ao assumirem as responsabilidades de seu cargo, passam a ter como inerentes a ele a responsabilidade de liderar a formação de clima e cultura escolar compatível com concepções elevadas da Educação e políticas educacionais, de modo que se promova ambiente escolar estimulante e adequado para a formação consistente e aprendizagem significativa de seus alunos.

#### **1.12.1.Clima da Sala de Aula**

O clima da sala de aulas é um elemento importante para o sucesso de uma instituição escolar, por ser ele o aspecto que leva a um bom relacionamento entre professores/alunos e aluno/aluno, se esta variável manter-se estável então estariam criadas as condições de aprendizagem dos alunos ao permitir um diálogo de respeito mútuo entre todos os integrantes da sala de aulas.

Segundo Monteiro (2014,p.23), Sublinha que da leitura de diversos autores sobre clima escolar, uma das comparações mais clássicas é a utilizada por Carvalho (1992), “o clima de escola está para a organização como a personalidade está para o indivíduo” (1992, p. 26). Por seu turno, Gaziel (1987, p. 37), citado por Ramada (2010) define o clima de escola como “aquilo que os professores intuem e de que se apercebem relativamente ao seu funcionamento”, assim, “cada elemento da escola contribui para o clima que nele reina e cada um aprecia-o segundo os seus próprios critérios (idade, educação, aspirações, necessidades e valores pessoais).” (p. 60).

No entanto, é possível considerar que existem vários componentes que podem tornar o clima da sala de aula agradável pode-se mencionar: as relações efectivas dentro

da sala de aula que se percebe através do entrosamento entre alunos/alunos, alunos e professor, espírito de empatia contagiando o grupo, actitude do professor frente dos alunos, a ordem e o controle da sala de aula, a actitude em relação ao trabalho, à satisfação e ao clima ambiental escolar.

Outros autores definem o clima como o humor ou a atmosfera que o professor cria em sala de aula por meio das regras estabelecidas, a maneira como o professor interage com os alunos e a maneira como o ambiente físico é configurado porque espaço físico escolar é muito importante para os alunos visto que eles passam parte de sua vida presente neste ambiente e não apenas para serem educados, mas também para aprenderem a se socializar com as demais pessoas ao seu redor.

Principalmente nas instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província de Lunda-sul que se encarregarão de preparar, formar homens capazes de formar outros para o mesmo exercício, o de transmissão de conhecimento de geração para geração.

Como os estudos do clima de sala de aula tem mostrado seus resultados, um número maior de pesquisadores concluiu a definir seus aspectos. Mais alguns factores como parte de um clima de sala de aula eficaz são: clareza, respeito mútuo entre todos, interesse por parte do aluno em aprender e do professor em ensinar, ordem, participação nas actividades na sala de aula e na escola em geral, ambiente físico, segurança no recinto escolar tendo em conta os momentos actuais, normas de convivência e apoio institucional assim como as três dimensões fundamentais para que haja um bom clima organizacional na sala de aulas a destacar:

Relações (participação, apoio professor, afiliação) a orientação das pessoas (orientação para a tarefa, a concorrência), e manutenção de sistemas e mudança (estabelecer organização, ordem, clareza em geral, controle do professor, inovação e mudança).

Também está demonstrado que a estratégia mais eficaz para encorajar a ordem e o autocontrole por parte dos alunos é reforçar boas práticas educativas com o intuito de facilitar a aprendizagem dos alunos com sucesso. A punição e o castigo é não é muito recomendada porque os estudantes podem participar na melhoria sala de aula então é

necessário corrigi-los, encaminha-los e orienta-los, e isso vai ajudá-los a sentirem-se envolvidos e valorizados, equipando-os em certa medida, da autoridade na sala de aula estas acções podem melhorar o clima e incentivá-los a assumir a responsabilidade por seu meio ambiente.

Boas relações entre os alunos, ausência de violência física e verbal, bem como situações de discriminação e marginalização. A mediação de possíveis conflitos por parte do professor considerando as circunstâncias, emoções e sentimentos dos alunos, por sua vez, molda formas adequadas de comunicação e relacionamento entre os alunos para expressar e enfrentar suas diferenças por entenderem que na escola existem diversidades de estudante quanto aproveniência social e familiar.

#### **1.12.2. Tipos de Clima Organizacional Escolar**

Segundo Costa, (2010,pp.41-43), A definição de cada tipo de clima está pois, relacionada com as diferentes dimensões atrás mencionadas e a escala em que estas se encontram. Assim, da combinação destas oito dimensões, são identificados vários tipos de clima (aberto, autónomo, controlado, familiar, paternal e fechado), situados numa escala contínua que vai de um clima mais aberto até um clima mais fechado.

Rocha (2005, p. 29), define o clima de uma escola a partir do comportamento adoptado pelo director da escola e a resposta dos professores a tal comportamento.

Apesar da semelhança entre si, cada escola possui a sua singularidade, uma identidade própria, uma história diferenciada. Apresenta uma cultura diferente, que marca a qualidade de seu desempenho e reflecte em seus resultados. Em algumas escolas a cultura favorece as mudanças e inovações; em outras elas são inibidas.

1. **Clima organizacional aberto:** no ambiente de trabalho onde se tem este clima, as relações são cordiais e os professores são satisfeitos e motivados, além de receberem incentivos. São compromissos e não ficam sobrecarregados de actividades, já que as directrizes do líder facilitam a realização das tarefas. O líder adopta uma postura flexível.

2. **Clima organizacional paternal:** os professores não trabalham bem em conjunto e se dividem em grupos. O gestor tenta controlar de forma paternalista tentando satisfazer as necessidades sociais do grupo. Os professores não possuem relações amigáveis entre si, não há muita intimidade. Além disso, o director não convence os professores de sua preocupação com eles, deixando-os desmotivados.



3. **Clima organizacional fechado:** pouca satisfação na realização das tarefas e pouco entrosamento entre os professores. Eles não trabalham bem juntos e são descompromissos. A direcção não facilita a realização das actividades dos professores enfatizando a produção e afirmando que é preciso trabalhar mais. Coloca-se distante do grupo e impõe regras que são, na maioria das vezes, arbitrárias. Não motiva os professores nem se preocupa com suas necessidades sociais.

4. **Clima organizacional autónomo:** os professores trabalham bem juntos e realizam as tarefas da organização. O director dá liberdade para os professores satisfazerem suas necessidades sociais e fixa normas a fim de facilitar o trabalho destes. O corpo docente não é dificultado por papeladas administrativas, porém o gestor ainda mantém o distanciamento do grupo.

5. **Clima organizacional controlado:** todos trabalham duro e não tem muito tempo para relações amigáveis. É voltado para a realização das tarefas e distante da satisfação das necessidades sociais. Há uma predominância do trabalho burocrático. Os professores trabalham de forma isolada e o director é visto como dominador e directivo. Não é flexível. Quer que tudo seja feito a seu modo e não se preocupa em satisfazer as necessidades sociais do grupo.

6. **Clima organizacional familiar:** relacionamento amigável entre o director e os professores. Há uma preocupação na satisfação das necessidades sociais do grupo, porém nada é feito no sentido do controle e/ou direcionamento das actividades do grupo para o alcance das metas. O sentimento é o de pertencer a uma grande família (alta intimidade). O director não enfatiza a produção nem acompanha pessoalmente se os professores estão executando correctamente as suas tarefas.

De modo geral, o clima organizacional é entendido como a maneira como as pessoas agem, pensam, reagem e interpretam a organização. É a "atmosfera psicológica" que percebemos ao entrar num ambiente. Esta nos faz sentir a vontade para ficar e até interagir ou nos traz um sentimento de angústia acompanhado da vontade de deixar o local o quanto antes. Segundo Lück (2010,p.65), "o clima organizacional corresponde a um humor, estado de espírito colectivo, satisfação de expressão variável segundo as circunstâncias e conjunturas do momento".

O clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa ou escola, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas, modelo de gestão, missão da empresa ou escola, processo de comunicação, valorização profissional no caso das escolas de formação de professores e não só.

Em Angola na sua grande maioria esta satisfação é expressa em função do aumento salarial, actualização de categorias assim como a entrega pela parte da entidade patronal de um cabaz de natal que pode melhorar a sua ceia do natal junto da sua família, o que muitas vezes mostra-nos o tipo de professores e gestores que as escolas contam. Porque a preocupação dos funcionários destas instituições escolares são os rendimentos pessoais e nada ou quase nada de profissionalismo nem do trabalho a que ele se candidatou em prol da eficiência e qualidade de ensino.

É possível identificar dois tipos de clima dentro das escolas: o clima fechado, onde os membros do ambiente de trabalho não são considerados nem consultados, representando-se, assim, como rígido, autocrático e constrangedor; e o clima aberto, no qual é percebido um ambiente com indivíduos motivados, com o trabalho reconhecido, uma vez que há a participação desses indivíduos em todos os níveis do trabalho e das decisões.

### ***1.12.3. Características do Clima de Escola***

Segundo Trincão (2011,p.40), De acordo com Brunet (1992), quando se quer identificar o clima de uma escola há que ter em consideração um conjunto de premissas, nomeadamente:

a) Os atributos de uma organização constituem as unidades de análise, os actos e os comportamentos da direcção são as determinantes principais do clima de uma organização.

b) As percepções têm consequências importantes sobre o comportamento dos empregados.

c) O clima é um conceito polivalente e sintético, que não é possível diagnosticar com base numa única dimensão, sendo necessário recorrer ao conjunto das suas componentes.

d) Podem existir movimentos no interior de uma organização, produzindo a coexistência de diferentes climas, verificando-se geralmente, no entanto, uma certa partilha das percepções do clima organizacional entre o conjunto dos seus membros.

e) O clima é um elemento no tempo e evolui muito lentamente, baseando-se em variáveis relativamente permanentes; para o modificar tem de se procedera a alterações importantes nos próprios alicerces da instituição.

Assim, o trabalho do director deve estar focado no modo colectivo de ser e fazer da escola, nas suas relações interpessoais, em suas tendências e articulações dentro e fora da escola. A boa gestão de cultura e do clima organizacional indicará em um projecto educativo de sucesso.

O clima organizacional deve envolver uma visão muito ampla e flexível da relação entre a influência que as lideranças têm no ambiente organizacional sobre a motivação e satisfação dos membros ou liderados. É a qualidade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da instituição educativa que provoca esta motivação e o sentimento de pertença, e influencia no seu comportamento interno e muitas vezes também com os encarregados de educação, país e a sociedade em geral onde a instituição esta inserida.

O clima organizacional de uma instituição escolar está relacionado com o nível de motivação e boa disposição, interesse, relacionamento e satisfação de seus colaboradores. Quando possui alta motivação entre os colaboradores, o clima na instituição educacional melhora satisfatoriamente e resulta em boas relações de colaboração e cooperação, união, motivação e um melhor desempenho nas tarefas a serem executadas por todos em função das decisões tomadas colectivamente.

Fazendo ênfases em Davila (2016,p.31), podemos destacar que o clima afecta o comportamento dos indivíduos de uma determinada organização escolar qualquer, porque o clima funciona como um mediador entre o sistema da organização e influencia

o comportamento das pessoas e a sua satisfação no local de trabalho que se manifesta nas suas atitudes em prol da aprendizagem dos alunos que são formados e preparados nestas instituições de grande importância na província em referência pelo seu papel na formação de novos ou futuros professores no sector da educação.

As características da organização são relativamente estáveis, ou seja, mudam de tempos em tempos pode produzir mudanças significativas na actuação dos professores e nas lideranças intermédias, diferenciando assim os ambientes de trabalho entre as organizações escolares independentemente do seu papel social que deve desempenhar cada instituição de ensino na província e não só, bem como no nível intra-organizacional das instituições de ensino no que tange ao clima reinante nestes centros escolares.

#### **1.12.4. Factores Que Influenciam o Clima Organizacional**

Bergamini (2008,p.77), refere-se à necessidade de auto realização, como a busca de individualização, ou seja, o objectivo que visa atender a mais alta inspiração do ser humano, de ser ele mesmo, podendo usufruir toda a sua potencialidade, sem perder sua individualidade.

A busca da satisfação dos colaboradores em uma instituição escolar pública é indispensável e ao mesmo tempo desafiadora. Segundo Machado e Goulart (2006), os factores mais importantes que conduzem à satisfação, são trabalhos mentalmente desafiadores, recompensas justas, condições que apoiem o trabalho e colegas que dêem apoio.

A constatação de que o diferencial competitivo de uma organização ocorrerá a partir do comprometimento das pessoas, torna a identificação de expectativas, de necessidades e de níveis de satisfação dos indivíduos perante a organização, factores estratégicos para a eficácia organizacional.

Nas organizações tanto privadas, quanto públicas, o clima da empresa determina o desempenho dos colaboradores, através de suas recompensas e da satisfação que se encontra dentro da corporação.

Para Chiavenato (2005, p. 53): O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais consequências se seguem em decorrência de diferentes acções.

As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas quando são positivas tendem a aumentar a motivação das pessoas.

Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação moral. É desfavorável quando proporciona a insatisfação daquelas necessidades.

## **II-MARCO METODOLÓGICO**

Neste capítulo, apresentam-se o delineamento da pesquisa, a população, a amostra e os procedimentos de recolha e análise de dados, utilizados para o alcance dos objectivos propostos. A pesquisa deseja responder como a liderança do director influencia o contexto escolar nas dimensões de organização escolar, cultura e clima organizacional escolar nas instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul, Angola.

Segundo Campoy (2016,p.37), a metodologia científica é uma ciência que estuda como a investigação pode ser realizada identicamente. E, ainda enfatiza que, a metodologia científica, também se refere ao porque que está se realizando o estudo, de que forma se aborda o problema, que hipóteses serão formuladas, quais dados serão colectados e quais as técnicas que serão aplicadas para levantar tais dados.

Considerando a importância da influencia da liderança no contexto escolar, por meio de suas actitudes, ações e inovações, compreendendo que, ela poderá contribuir de forma eficaz com os resultados de aprendizagem dos estudantes, realizou-se essa pesquisa não experimental, descritiva, com enfoque misto e, corte transversal. Portanto, com foco em responder aos questões propostas pelos objectivos, como também, responder o problema central que visa analisar a influência da liderança do director no contexto escolar nas instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-Sul, Angola no período de 2018 e 2019.

### ***2.1.Problema de investigação***

Segundo Campoy (2016, p.47), enfatiza que o problema é o ponto de partida de toda pesquisa. É provavelmente a etapa mais importante do processo de pesquisa, pois envolve várias etapas inter-relacionadas. Uma vez que se tenha uma ideia do problema que se deseja investigar, deve se aprofundar no assunto em questão consultando bibliografia, pesquisas e fontes diversas, então estará em condições de colocar o problema de pesquisa.

Em Angola, de acordo com a Lei de base do sistema educativo angolano 17/16, no artigo 43, a nomeação dos cargos directivos não é por concurso; No entanto, eles são nomeados pelo Sr. ministro da educação no caso das escolas de formação de professores e governador em caso das escolas do ensino geral, além disso, grande maioria dos gestores não realizam uma gestão sólida com base em valores, e é por isso que na maioria dos casos eles caem para pessoas que não estão preparadas, exercendo o cargo de forma empírica.

A necessidade de busca pela qualidade na educação tem sido uma acção de toda a sociedade angolana e que para o efeito deve contar com as instituições educativas de formação de professores chamadas a transformar o ser humano de forma que seja preparado para a vida activa, de maneira que diante desta realidade, não se pode negar que a educação, e mais precisamente a escola, é um dos pontos estratégicos para disseminar a importância de se acompanhar a evolução humana, uma vez que esta tarefa de formação de indivíduos para viver no seio de uma sociedade que é o reflexo da globalização. A questão problema do presente estudo trata-se de: **Como influi a liderança do director na organização escolar, cultura e clima organizacional escolar das instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul, Angola?**

O referido, evidencia de que nem todos os directores estão em condições de influenciar o contexto escolar das instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul, uma condição fundamental para o desenvolvimento de organizações educacionais.

Lück (2009, p.12), sublinha que “profissional capacitado, preparado para resolver questões legais, financeiras, pedagógicas e comportamentais”, ou seja, precisa ter conhecimento e sensibilidade para lidar com todos os aspectos que interferem no bom funcionamento de uma escola, pois seu trabalho influencia directamente a gestão da escola.

Se pararmos para pensar como é grande a influência do director escolar no funcionamento de uma instituição educativa, daríamos maior relevância e atenção ao profissional que assume essa função. Um profissional que está à frente de uma instituição de ensino deve ter um perfil relacionado com o cargo que exerce em relação à formação, conhecimento e experiências, ou seja, características que lhes darão estrutura para fazer o seu trabalho. Sendo o director escolar um líder, deverá ter uma variedade de habilidades, incluindo o senso de liderança.

A delegação de funções ou tarefas a pessoas sem capacidade de decisão por parte de alguns directores nas suas respectivas instituições tem jogado a favor do mau desempenho por parte de alguns docentes que não se revêm nos procedimentos e normas utilizadas por vários dirigentes escolares na província da Lunda-Sul e que não se diferencia muito da realidade do país em geral tendo em conta o estado da educação em Angola nos tempos actuais que arrasta problemas desde 1975 até a presente data.

O aspectos de conduta do líder, e algumas situações verificadas nos contextos escolares na Lunda-Sul no que tange a criação de uma organização escolar, cultura organizacional escolar e clima organizacional escolar , pareceu-nos preocupante então pretende-se que os directores sejam verdadeiros combatentes da linha da frente na criação de condições agradáveis na escola, para que a escola torna-se num lugar bom, para uma convivência desejada por todos e não por alguns em detrimento de outros, o exposto anteriormente derivou-se o seguinte:

**2.1.1.Pergunta Geral:** De que forma influi a liderança do director na organização escolar, cultura organizacional e clima organizacional nas instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul, no período entre 2018 e 2019?

Seguindo-se as seguintes perguntas que guiarão a pesquisa.

1. Como é a liderança do director nas dimensões pedagógica, organizativa e administrativa?
2. Qual é o tipo de cultura identificado em cada escola tendo em conta os valores, costumes e rituais?
3. Qual é o estilo de liderança prevalecente nesta instituição de ensino?

### **2.1.2.Objectivos**

Com base nas contribuições de Campoy (2018), “em geral, um objectivo significa um objectivo para o qual os recursos e esforços devem ser direccionados para cumprir um plano. (p. 69). E, continua ele, “os objectivos da pesquisa são referências que norteiam o desenvolvimento de um estudo. (p.69). Para além disso, Campoy (2018) compara os objectivos da pesquisa como “GPS” da investigação ou pesquisa

### **2.1.3.Objectivo Geral**

Campoy (2018,p.72) afirma que o objectivo geral Constitui o enunciado global sobre o resultado final que se pretende alcançar e, deve responder a pergunta de investigação e expressa a finalidade concreta da investigação”.

Neste sentido para esta investigação tem como objectivo geral: **Analisar a influência da liderança do director na organização escolar, cultura organizacional e clima organizacional nas instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul, no período entre 2018 e 2019?**

### **2.1.4.Objectivos Específicos**

Campoy (2018,p.72) contribui ao dizer que “Os objectivos específicos são derivados do objectivo geral e expressam as etapas necessárias para alcançar esse objectivo”. Neste sentido para esta investigação científica temos como os **objectivos específico** os seguintes que enunciamos a continuação:



- Caracterizar a influência da liderança do director na organização escolar, clima e cultura organizacional de cada uma das instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul.
- Identificar a cultura organizacional, clima e organização escolar de cada uma das instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul
- Descrever o estilo de liderança prevalecente nas instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul, Angola
- Apresentar uma proposta de acções que ajude o director a promover uma influência positiva na organização escolar, cultura e clima organizacional nas instituições educativas de formação de professores I ciclo da província da Lunda-sul, Angola

## 2.2.Categorias de Análise e variáveis

Quadro 7 categorias de análise e variáveis

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Indicadores</b>
Liderança do director	A liderança é uma habilidade que está presente nas relações pessoais e estabelece diversos níveis de influência de uma pessoa sobre a outra.	Estilos de liderança Tipos de liderança Dimensões da liderança
Influencia	Influenciar pessoas e focalizar essa influência em direcção a resultados tangíveis são componentes fundamentais do processo de liderança	Poder Autoridade Modos de Influenciar comportamentos
Cultura organizacional escolar	Cultura de uma organização é a representação de todas as relações presentes em seu quotidiano. Os hábitos de comunicação, a forma de tomar decisões, o projecto pedagógico e outros factores igualmente relevantes fazem parte da cultura de uma instituição.	Crenças  Valores  Formas de agir
Clima escolar	Chiavenato (2011) afirmou que o clima organizacional “expressa a influência do meio ambiente na motivação dos participantes. De tal maneira que possa ser descrita como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que seus membros percebem ou experimentam e que influenciam seu comportamento ”(p. 75).	Satisfação  Motivação  Relaciones interpessoais
Organização escolar	A escola como organização educativa demanda, de forma privilegiada, o concurso dos modelos organizacionais analíticos/interpretativos e, especialmente das teorias e perspectivas de análise sociológica das organizações. Enquanto objectos de estudo os modelos organizacionais normativistas /pragmáticos, isto é, as teorias das organizações, as escolas e as doutrinas da gestão. (LIMA, 2011,p. 16).	Infra-estruturas  Politica educacional  Práticas pedagógicas

Elaboração própria (2019).

### **2.3. Desenho da investigação**

Em essência se trata de uma pesquisa com alcance descritivo que tem por objectivo descrever os fenómenos das quatro instituições educativas de formação de professores do I Ciclo da Província da Lunda-sul, Angola 2018-2019, mas se trabalha sobre factos da realidade e do contexto em análise.

É descritiva pois como afirma Campoy (2016, pp.144-145), “os métodos descritivos tem por objectivo a descrição de forma precisa e cuidadosa dos fenómenos, factos e situações analisadas sem intervir sobre eles assim descrevem tendências de um grupo ou populações. A investigação responde a perguntas como quê, quem, aonde, quando e como”.

É apoiado num desenho transversal com informações obtidas a serem cruzadas em função dos questionários aplicado aos dois grupos de participantes. Para responder as questões de pesquisa e atender os objectivos e interesses, seleccionou-se o modelo de pesquisa não-experimental, pois segundo Hernández Sampieri, Collado e Lucio (2006, p.222), a pesquisa não experimental é aquela que se realiza sem manipular deliberadamente as variáveis, ou seja trata-se da pesquisa em que não se faz variar intencionalmente as variáveis independente.

O que se faz na pesquisa não-experimental é observar os fenómenos tal como se produzem no seu contexto natural para depois analisá-los, o tipo de modelo não-experimental adoptado é o transversal, pois segundo (Hernández Sampieri, Collado e Lucio 2006, p.225), afirmam que este modelo em algumas ocasiões a pesquisa se centra em analisar qual é o nível, estado ou presença de uma ou diversas variáveis em dado momento, avaliar situação, comunidade, evento, fenómeno ou contexto em um determinada etapa do tempo...

O corte transversal porque toma o estudo em um tempo dado, se estabelecem processos de seguimento dos fenómenos identificados através de tempo em forma posterior não permanente.

O estudo será de cunho transversal, pois a coleta de dados ocorrerá apenas em um dado momento, descrevendo as variáveis e analisando este no contexto do espaço educativo, a escola.

Campoy (2016,p.145),afirma que la investigación descriptiva se pregunta por la naturaleza de un fenómeno social, su objetivo es ofrecer una definición de la realidad, examinar un fenómeno para caracterizarlo de la mejor forma posible.

Enfatiza também que os estudos descritivos têm como objetivo: Definir as características sociodemográficas das unidades investigadas (idade, sexo, escolaridade, número de filhos, nível económico, etc.); Identificar formas de comportamento, conhecer percepções, determinar o grau de concordância ou discordância, definir preferências, etc; descobre e verifica a possível associação entre variáveis e identifica características da população em estudo. (Campoy, 2018, p.156)

### **2.3.1. Enfoque Misto**

Quando falamos de enfoque misto em essência falamos da combinação do qualitativo e quantitativo através dos instrumentos e técnicas de recolha de dados para a pesquisa científica.

A pesquisa apresenta uma abordagem do tipo mista, pois trabalha informações qualitativas e quantitativas de maneira combinada. Essa combinação possibilita uma complementaridade dos dados coletados e analisados para a obtenção de informações amplas e abrangentes em relação à questão de investigação, pois permite que os pesquisadores ou investigadores rompam as limitações metodológicas dessas abordagens. De acordo com Sampieri, H. y Mendoza (2006). Os métodos mistos representam um conjunto de processos, sistemáticos, empíricos e críticos de investigação e implicam nas colectas e análise dos dados quantitativos e qualitativos, assim como sua integração e discussão completa para realizar influências; produto de toda pesquisa coletada (objetivo preconizados) e alcançar mais entendimento do fenômeno estudado.

Hernandez Sampieri.et. al (2010), afirma que este modelo representa o maior grau de integração ou combinação entre as abordagens qualitativa e quantitativa. Ambas estão misturadas ou combinadas ao longo do processo de pesquisa, ou pelo menos na

maioria dos seus estágios. Requer um gerenciamento completo das duas abordagens e uma mente aberta. Adiciona complexidade ao desenho do estudo; mas contemple todas as vantagens de cada uma das abordagens.

### ***2.3.2. Tipo de investigação***

A presente pesquisa seguirá o modelo não experimental, ou seja, se desenvolverá sem a manipulação de variáveis de forma a observar os acontecimentos em ambiente natural e depois analisá-los.

Segundo Sampieri et al. (2006, p. 225), pesquisa não experimental é:

É uma pesquisa sistemática e empírica na qual as variáveis independentes não são manipuladas porque já ocorreram. As inferências sobre as relações entre variáveis se realizam sem intervenção ou influência direta e, essas relações são observadas tal como se deram em seu contexto natural.

O estudo foi transversal, pois a colecta de dados ocorreu apenas em um dado momento, descrevendo as variáveis sobre o processo de liderança dos directores através da opinião docentes e discentes; segundo Hernández Sampieri, Lucio e Collado (2013) “os modelos transversais descritivos têm como objectivo indagar a incidência e os valores em que se manifestam uma ou mais variáveis, ou situar, categorizar, e proporcionar uma visão de uma comunidade, um evento, um contexto, um fenómeno ou uma situação” (p. 226).

#### ***2.4.1. Unidades de Análise***

A pesquisa teve como unidade de análises 159 (cento e cinquenta e nove) membros das quatro instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul. que estão localizadas uma em cada município que compõem a província, assim sendo estão distribuídas da seguinte forma: uma (1) no Município do Cacolo, uma (1) no Município do Dala, uma (1) no Município do Muconda e uma (1) no município de Saurimo, que é a maior das quatro existentes nesta parcela do território angolano, é a primeiras entre as 4 existentes na província. Resaltar também que para a

referida análises das mesmas unidades contou com as informações valiosas dos participantes na pesquisa: Director, Professores e Estudantes

### 2.4.2. Os participantes

São os (4) quatro directores um por cada instituição educativa de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul, são (35) trinta e cinco professores (subdirectores pedagógicos, administrativos, coordenadores de turno, de curso e disciplina) e (120) cento e vinte alunos das instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul, especificamente por tratar-se da liderança do director, sua influência na cultura organizacional, clima e organização escolar.

Quadro 8: participantes

Universo	População	Participantes	Amostragem
Directores	4	4	Não probabilísticas opinatória intencional
Alunos	375	120	Não Probabilísticas opinatória intencional
Professores	42	35	Não Probabilística opinatória intencional

Elaboração própria (2019)

### Quadro n°: 9 directivos de cada Escola em análise

Directivos	Masculino	Feminino	Total
Directores	4	0	4
<b>Total de escolas 4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>

Elaboração própria (2019)

### Quadro n° 11 professores por Escola /Município

Professores por escola/município	Masculino	Feminino	Total
Professores da escola de Saurimo	8	3	11
Professores da escola do Cacolo	6	0	6
Professores da escola do Dala	10	1	11
Professores da escola do Muconda	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>14</b>
<b>Total de escolas 4</b>	<b>38</b>	<b>4</b>	<b>42</b>

Elaboração própria (2019)

### ***2.4.3.Sistema e critérios de amostragem***

#### ***2.4.3.1.Amostra não probabilística intencional***

O sistema de amostragem é não probabilístico intencional para conformar amostras homogêneas e por conveniência. Porque Campoy (2016, p.77), afirma que en el muestreo opinatorio (intencional, deliberado o de juicio): los sujetos se seleccionan en relación a criterios del investigador.se trata de obtener muestras “representativas” mediante la inclusión de grupos supuestamente típicos.

Considerando-se como amostra opinatoria intencional e por conveniência por tratar-se de um curso apenas que existe nas 4 (quatro) instituições em referência descartando assim os demais cursos leccionados nestas instituições de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul, o qual se justifica porque os directores são responsáveis máximos das escolas de formação de professores da província são considerados como participantes para este estudo. Há que ressaltar que o tamanho da amostra não é importantes más sim a sua representatividade.

Se toma como base o escrito por Hernández Sampieri: “A eleição dos elementos depende das razões relacionadas com as características da investigação” (p. 396).

A amostra homogênea selecciona unidades que possuem tanto características ou perfis similares enfocados nos grupos sociais, laborais ou outros e sobre suas situações.Ou processos (Hernández Sampieri, 2010, p. 398), É o caso das escolas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-Sul onde existimos demais integrantes da equipa directiva escolar que tem conhecimentos sobre a cultura organizacional escolar, clima e organização escolar destas instituições estão envolvidas dentro do mesmo processo, participando nas diferentes etapas.

Neste estudo foi usada uma amostra constituída por 4 instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda sul e 35 de professores e 120 alunos dessas instituições educativas da província que frequentam a 12ª classe do curso de instrução primária. A mesma é constituída, por professores, estudantes e directores de 4 (quatro) escolas do mesmo nível em diferentes municípios sendo as únicas que formam professores do 1º ciclo na província da Lunda-Sul, num total de participantes dos quais 54 do sexo feminino.

## ***2.7.Delimitação geográfica e tempo de realização***

Lunda-Sul é uma província de Angola e tem uma área de 77 636 km<sup>2</sup> dista aproximadamente 1050kms da capital do país chamada Luanda, sua população aproximada é de 609.851 mil habitantes e sua capital é Saurimo. É constituída pelos municípios de Cacolo, Dala, Muconda e Saurimo.

Saurimo era a antiga capital do distrito da Lunda, mas com a divisão da mesma em duas (Lunda- Sul e Lunda- Norte), a cidade de Saurimo permaneceu como capital de do distrito da Lunda desde época colonial, englobava a actual província da Lunda – norte e sul divisão esta que foi feita em 4 de Junho de 1978 três anos após a independência nacional a 11 de Novembro de 1975.

É precisamente na cidade de Saurimo onde se localiza a escola formação de professores do I ciclo na província que é a maior escola de formação de professores da província em relação as dos Municípios de Cacolo, Dala e Muconda (foram criadas através do decreto executivo nº 36/011 de 21 de Dezembro, ao abrigo do disposto no artigo nº 71 da lei/01 de 31 de Dezembro que aprova as bases do sistema da educação, conjugado com as disposições do decreto–lei nº 5/02, de 01 de Fevereiro que define as condições e procedimentos de elaboração e gestão dos quadros de pessoal da administração publica) onde estão inseridas as instituições escolares em análise que constitui os cenários mais próximo a esta investigação .

Vale destacar que a escola de formação de professores de Saurimo foi criada através do decreto executivo nº 96/06 de 16 de Maio, ao abrigo do disposto no artigo nº 71 da lei/01 de 31 de Dezembro que aprova as bases do sistema da educação, conjugado com as disposições do decreto–lei nº 5/02, de 01 de Fevereiro que define as condições e procedimentos de elaboração e gestão dos quadros de pessoal da administração publica.

De salientar que a Lunda-sul conta com 285 escolas desde ensino primário até o ensino secundário com um número de salas de 1491 destas 56 salas para as escolas de formação de professores do primeiro ciclo na província da Lunda- sul das escolas enumeradas apenas 4 dedicam-se exclusivamente a formação de professores do primeiro ciclo na província, o que tem vindo a criar condições para o desenvolvimento da província, visto que o ensino é uma arma poderosa para combater a pobreza portanto a formação de professores que poderá trazer mais desenvolvimento a província e não só.A pesquisa terá inicio a partir de Fevereiro de 2018 até Julho de 2019.

## ***2.6.Técnicas e instrumentos para a colecta de dados***

Para esta investigação científica nos propomos realizar a colecta de dados a partir três fontes de informação a julgar pelos participantes da pesquisa utilizando a técnica de inquerito:

- ✓ Questionário estruturado para docentes
- ✓ Questionário estruturado para alunos
- ✓ Entrevista em profundidade para os directores de cada uma das escolas
- ✓ Análises de documentos: Visão, Missão, Valores institucionais. Códigos de convivência ou conduta. Algumas informações foram colectadas a partir de documentos e materiais organizacionais, tais como: actas de reuniões, horários, regulamentos e projecto politica-pedagógico, organigrama das escolas embora que é o mesmo tendo em conta o tipo de escolas em questão, para solidificar as conclusões e a discussão final da pesquisa.

### ***2.6.1.Questionário***

A utilização do questionário forneceu dados que permitiram ter uma ideia de como os alunos e professores destas instituições educativas percebem o processo de liderança dos directores e sua influência no contexto escolar, o instrumento em referência foi elaborado com perguntas fechadas, que consideramos ser as mais viáveis para o estudo que pretendemos apresentar.

O questionário consiste em uma série de perguntas, geralmente de vários tipos, preparadas de forma sistemática e cuidadosa, através das quais se pretende obter informações sobre algum assunto. É usado na pesquisa de abordagem quantitativa e qualitativa segundo Campoy (2018, p. 175).

### ***2.6.2.Entrevista***

A entrevista é uma espécie de uma conversa intencional entre duas pessoas, uma delas dirige a mesma com o objectivo de obter informação de um determinado tema através do outro, consiste em aprofundar o entendimento de alguns aspectos concretos



Campoy (2018) enfatiza que “la entrevista es la técnica de investigación científica que utiliza la comunicación verbal para recoger información en relación a una determinada finalidade. (p.349).

Afirma también que: En consecuencia, consideramos la entrevista como una técnica cualitativa, utilizada con mayor profundidad, flexible y dinámica, que permite recoger una gran cantidad de información de una manera más próxima y directa entre el entrevistador y entrevistado, en la que se pone de manifiesto las emociones y pensamientos. (Campoy, 2018, p. 348).

### *2.6.3. Construção, validação e Confiabilidade dos instrumentos*

Após a elaboração dos instrumentos de pesquisa, houve a necessidade de validar os mesmos a fim de verificar se as questões elaboradas se apresentavam coerência e objectividade em consonância com os objectivos que se queria alcançar na presente investigação científica.

Os instrumentos aplicados nesta pesquisa com o intuito de recolher os dados foi um Questionário estruturado para os alunos e um segundo questionário também estruturado para os professores passaram por um processo de análise por 7 professores doutores, que trabalham na UAA, Escola Superior Politécnica da Lunda-sul e universidade de Havana, cuja finalidade desta análise era para deixar os instrumentos em um bom nível de compreensão e de clareza, satisfatório para os participantes. Tal como afirma Campoy (2016, p.170), que é através da validade do conteúdo é submeter o questionário à valorização de pesquisas e peritos (especialistas), que devem avaliar a capacidade deste para avaliar todas as dimensões que queremos medir.

De salientar que tivemos em conta todas as sugerências colocadas pelos especialistas consultados que consistiam em ambiguidade nas perguntas, vários verbos numa só pergunta o que podia causar várias respostas e dificuldades em tabular os resultados da pesquisa e a recomendação de que as perguntas devem estar em consonância com os objectivos da investigação assim como o tipo de amostras, na fase de elaboração que levou a correcção dos mesmos para assim evitar falta de compreensão por parte dos participantes ou sujeitos.

## 2.7.Procedimentos de colecta de dados

Com o objectivo de investigar a influência da liderança do director no contexto escolar das instituições educativas de Formação de Professores do I ciclo da província da Lunda-sul, em Angola, esta investigação desenvolveu-se em volta dos directores, professores e alunos. Todos os participantes foram informados, por contacto directo, sobre os objetivos e os procedimentos do estudo, garantindo-se a sua confidencialidade e anonimato.

Adicionalmente, cada participante era livre de desistir, a qualquer momento, da investigação. Antes mesmo, fez-se uma solicitação de autorização ao sr director do gabinete provincial da educação para permitir a entrada as instituições em análise, e posteriormente realizar a devida colecta de dados que o autor necessitava.

Seleccionou-se docentes que ministram aulas na 12ª classe, no curso de instrução primária, nas quatro instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul. Assim como os estudantes desta mesma classe já que é único curso que funciona em todas as quatro escolas em estudo, as quatro escolas por serem as únicas que formam professores do I ciclo ao nível da província.

Os directores participantes são todos do sexo masculino. Quanto às habilitações académicas e profissionais dois são todos licenciados em áreas diferentes a citar Sociologia, Química, Matemática e Biologia Os subdirectores em cada escola tem dois, sendo 6 do sexo masculino e duas apenas do sexo feminino, coordenadores de turno os quatro são do sexo masculino e os coordenadores de disciplina são 4 homens e uma mulher com vários tipos de formações académicas assim como anos de serviço e idade.

Os questionários foram enviados para as escolas de formação de professores do Cacolo, Dala e Muconda por serem instituições que distam da capital da província mais de 130 kms os mesmos forma devolvidos 3 dias depois, já em saurimo fez-se a entrega pessoalmente, preenchidos e devolvidos no dia seguinte para que os repondentes se sentissem mais a vontade em preenchê-los.Os resultados dos questionários ajudaram a compreender o modo como os directores das escolas influenciam a dinâmica diária de cada contexto escolar e a entrevista em profundidade aos directores deu para perceber como os directores percebem a sua própria liderança e como influenciam cada contexto escolar.

### ***2.7.1.Procedimentos de análise de dados***

A análise dos dados foi feita em duas fases. Na primeira fase, no decorrer da recolha de dados, foi realizada uma primeira análise, a fim de seleccionar e organizar os elementos recolhidos. No final da recolha de dados foi efectuada uma análise detalhada com a finalidade de responder aos objectivos da investigação.

Nesta investigação todas as transcrições em relação aos dados colectados encontram-se em anexo, uma vez que ao analisarmos os dados por objectivo específicos da pesquisa trouxeram as informações mais relevantes ao nosso ver para os diferentes significados provenientes pelas vozes dos participantes (alunos, professores e directores) na presente investigação.

Os dados quantitativos foram analisados através de programa estatístico e gráficos e os dados obtidos através da entrevista foram analisados de forma interpretativa, isto levou-nos a fazer uma triangulação das informações para encontrar convergência, divergência e finalmente encontrarmos realmente a solidez das informações obtidas nesta pesquisa que nos levou as conclusões finais do trabalho.

### **2.8.Descrição técnica e caracterização da organização investigada**

Segundo Estives (2008, p. 87), “ o contexto é o conjunto das condições que caracterizam o espaço onde decorrem as acções e interacções das pessoas que nele vivem”.

A Lei de Bases do Sistema da Educação de Angola, nº 17/16, de 07 de Outubro, orienta para a participação de todos os segmentos existentes na instituição educativa de formação de professores do I ciclo de formação de professores da provincia, alunos, professores, administrativos e direcção em decidir, agir e trabalharem em equipa: As Escolas de Formação de Professores em Angola (EFP), são Escolas Secundárias do II Ciclo, vocacionadas essencialmente para a formação inicial e contínua de professores habilitados para o exercício da função docente em, pelo menos, duas disciplinas do I Ciclo do Ensino Secundário, Ensino Primário e Infância (DEC. Presid. nº109/011), em vigor.

Compreendemos que os objectivos das EFP estão voltados para a formação de cidadãos dotados de conhecimentos, atitudes e valores positivos para o desempenho eficaz da promoção docente, bem como a apropriação de saberes culturais, científicos, técnicos, pedagógicos e práticos da profissão de orientar as aprendizagens:

As organizações investigadas, são escolas de formação de professores existentes na província da Lunda- sul, sendo únicas 4 quatro que formam professores do I ciclo na província e todas elas são de carácter público três delas criadas em 2011 ano que iniciou o seu pleno funcionamento, mas a escola do Cacolo foi a primeira a entrar em acção por possuir professores disponíveis que viajavam de Saurimo para o respectivo município.

Porque na altura a escola não contava com professores residentes suficientes para o seu início dos trabalhos depois seguiu-se o Município do Muconda e finalmente o município do Dala onde as aulas iniciaram em 2013.

Segundo António (2018,p.35-37), o director da escola é o responsável número um da instituição que dirige, controlando e assegurando toda a sua organização e funcionamento. A organização e gestão das instituições de formação de professores são definidas pelo artigo 26.º (órgão de direcção) do Decreto Presidencial n.º 109/11, de 26 de Maio, onde consta:

a) As Instituições de Formação de Professores são dirigidas por um Director, coadjuvado por um Subdirector Pedagógico e um Subdirector Administrativo.

b) O Director e os Subdirectores Pedagógico e Administrativo são nomeados, em comissão ordinária de serviço, por um período de 4 (quatro) anos, pelo Ministério da Educação sob proposta do Governador Provincial.

c) Os titulares dos órgãos de direcção são possuidores de formação e exercem os cargos em regime de exclusividade de funções e possuem, no mínimo, três anos de experiência docente e boa avaliação de desempenho.

d) O Director e o Subdirector Pedagógico devem possuir no mínimo formação superior em Ciências da Educação.”

O Regulamento da Escola de Formação de Professores, de 5 de Dezembro de 2014, no Capítulo II (Da Organização e Gestão da Escola de Formação de Professores), na Seção I (Dos Órgãos de Direcção), no Artigo 1.º (da Composição e Nomeação do Director), define que:

i) A Escola de Formação de Professores é dirigida por um Director coadjuvado por um Subdirector Pedagógico e um Subdirector Administrativo.

ii) O Director e o Subdirector são nomeados e exonerados pelo Ministro da Educação sob proposta do Governo da Província com um parecer favorável do Instituto Nacional de Formação de Quadros da Educação (INFQ).”

O director é nomeado num espaço temporal de 4 (quatro) anos para dirigir a escola, trabalhando com dois adjuntos (o subdirector pedagógico e o subdirector administrativo), que criam uma rede de comunicação funcional com um espírito colaborativo e comparativo para a obtenção dos resultados preconizados da educação e ensino.

Vale destacar que a Escola de formação de professores de Saurimo foi criada através do decreto executivo nº 96/06 de 16 de Maio, ao abrigo do disposto no artigo nº 71 da lei/01 de 31 de Dezembro que aprova as bases do sistema da educação, conjugado com as disposições do decreto-lei nº5/02, de 01 de Fevereiro que define as condições e procedimentos de elaboração e gestão dos quadros de pessoal da administração pública.

As Escolas de Formação de Professores, hoje denominada (Escolas de Magistério) a luz da LBSE, 17/16, são Escolas Secundárias do II ciclo, de acordo com o Decreto Presidencial nº 109/ de 26 de Maio, (compreendido no Diário da República – Órgão Oficial da República de Angola, 1ª Série, nº 98, de 26 de Maio de 2011), estão vocacionadas essencialmente para a formação inicial e contínua de professores do ensino pré-escolar, primário e I ciclo do Ensino Secundário.

Tem a grande missão de apoiar e melhorar a prática pedagógica dos professores e agentes de Educação que funcionam nos Colégios, isto é, mediante um conjunto de acções e procedimentos, intencionalmente organizados e creditados na base do Plano de Estudos destas instituições educativas.

### ***2.8.1. Caracterização da Escola de Formação de Professores do I Ciclo de Saurimo***

A escola de formação de professores de Saurimo esta situada no bairro Kawazanga há quase 5 kms do centro da cidade e conta com uma matricula total de **3506** alunos e **929** do sexo feminino destes 144 alunos no curso de instrução primaria dos quais 71 do sexo feminino e conta com 11 professores dos quais 3 do sexo feminino que constitui o foco da amostra na referida escola do município de Saurimo, de salientar que é uma infra-estrutura de carácter definitivo, assim sendo é uma estrutura moderna que conta com 20 salas de aulas.

### ***2.8.2. Caracterização da Escola de Formação de Professores do I ciclo do Município do Dala***

A escola de formação de professores do município do Dala esta situada na sede municipal com dista 160 kms da cidade de Saurimo capital da província da Lunda-Sul conta com uma matricula total de 560 alunos e 122 do sexo feminino destes 59 alunos dos quais 16 do sexo feminino matriculados no curso de instrução primária e 11 professores dos quais uma do sexo feminino, de salientar que é uma infra-estrutura de carácter definitivo assim sendo é uma estrutura moderna que conta com 12 salas de aulas.

### ***2.8.3. Caracterização da Escola de Formação de Professores do I ciclo do Município do Muconda***

A escola de formação de professores do município do Muconda esta situada na sede municipal que dista 195 kms da cidade de Saurimo capital da província da Lunda-sul conta com uma *matricula* **609** alunos matriculados e **139** do sexo feminino destes 126 alunos dos quais 26 do sexo feminino matriculados no curso de instrução primária e 14 professores todos do sexo masculino, de salientar que é uma infra-estrutura de carácter definitivo assim sendo é uma estrutura moderna que conta com 12 salas de aulas.

#### ***2.8.4. Caracterização da Escola de Formação de Professores do I ciclo do Município do Cacolo***

A escola de formação de professores do município do Cacolo esta situada na sede municipal com dista 140 kms.da cidade de Saurimo capital da província da Lunda-sul conta com uma matrícula total **515** alunos e **120** do sexo feminino destes 104 alunos dos quais 30 do sexo feminino matriculados no curso de instrução primária onde existem estudantes e professores participantes ou sujeitos da pesquisa e 6 professores todos do sexo masculino, de salientar que é uma infra-estrutura de carácter definitivo assim sendo é uma estrutura moderna que conta com 12 salas de aulas.

### **Capitulo III-Discussão dos resultados da investigação**

#### ***3.1.Dados sociodemográficos***

Para esta pesquisa científica tivemos como participantes:

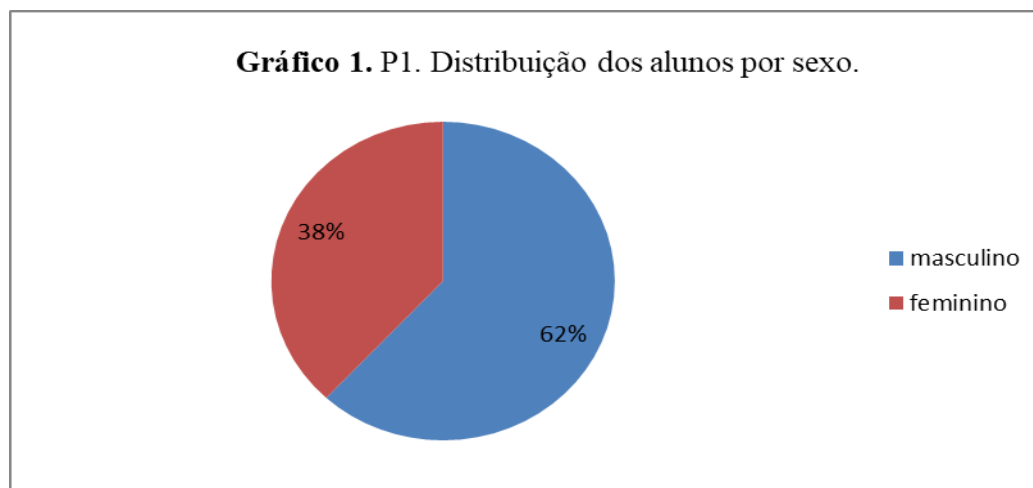
- 120 Alunos de 4 turma de 12<sup>a</sup> classe dos 4 magistérios que existem na província da Lunda-sul.
- 35 Professores das mesmas escolas que leccionam a 12<sup>a</sup> classe do curso de instrução primária nas 4 instituições educativas.
- 4 Directores de cada uma das instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul.

Assim, no que concerne aos alunos do 12<sup>a</sup> ano do Ensino secundário estes se apresentam em relação à idade na faixa entre 17-32 anos e em relação ao género temos 120 (cento e vinte) alunos dos quais 48 (quarenta e oito) do género feminino e 72 (setenta e dois) alunos do género masculino. Quanto aos professores estes em relação ao tempo de formação apresentam-se na faixa de 01-35 anos com experiência em sala de aula. Em relação ao género temos 12 (doze) docentes do género feminino e 21 (vinte e um) docentes do género masculino. O que demonstra que ainda nas escolas existem mais homens em relação as mulheres independentemente as mulheres serem a maioria no país.

A mostra foi de 159 participantes entre docentes, estudantes e directores das 4 instituições educativas analisadas é de salientar que foram distribuídos da seguinte forma (120) cento e doze alunos, (35) trinta e três professores e (4) quatro directores o que quer dizer um por cada instituição educativa de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul, no período de 2018 a 2019 nas escolas onde se realizou esta investigação que vai ajudar na busca de alternativas educativas a criação de condições para que haja uma organização escolar efectiva, uma cultura organizacional própria e um clima organizacional adequado e oferecer um ensino de qualidade aos novos professores destas instituições educativas da província da Lunda-sul.

A população foi de (421) quatrocentos e vinte e um indivíduos entre docentes, estudantes, directores das escolas de formação de professores do I ciclo da província Lunda-Sul por serem estas escolas importantíssimas na vida das populações residentes nesta parcela do território angolano, na medida em que formam professores que poderão ajudar no desenvolvimento do país e não só.

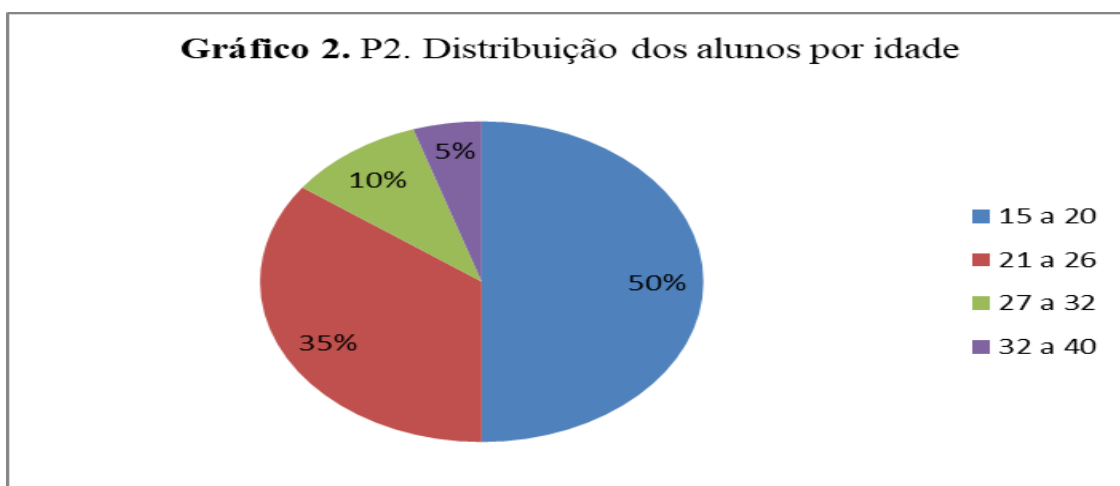
### 3.1.2. Resultados da pesquisa sobre o questionário aplicado aos alunos relativamente a organização escolar



**Fonte:** autor da pesquisa

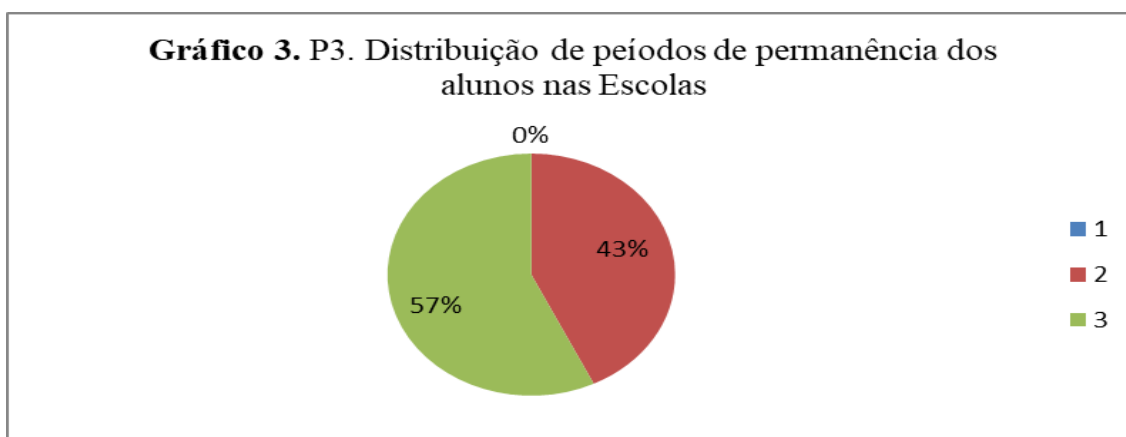
Entre o número da nossa amostra inqueridos tem-se apresentar o seguinte: dos 120 alunos destes temos 62% são masculinos e 38% são feminino. Os resultados apresentados pelo gráfico levou-nos a perceberem que nas Escolas acima referidas há mais homens do que mulheres.





**Fonte:** autor da pesquisa

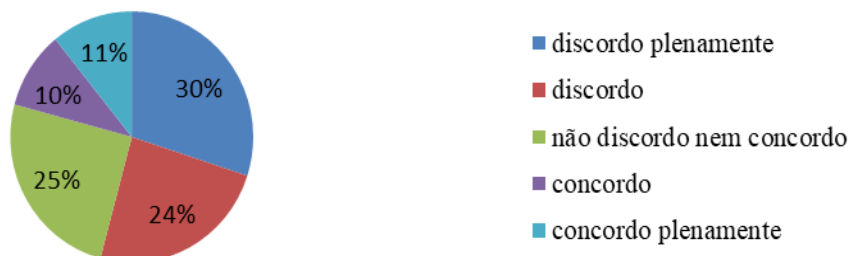
Relativamente ao gráfico 2 da pergunta 2, que tinha como objectivo compreender as idades dos alunos tem-se a explicar 50% deles têm 15 a 20 anos de idade, sendo 35% dos mesmos têm 21 a 26 anos, enquanto 10% desses têm 27 a 32 anos e 5% têm 32 a 40 anos idade. Segundo os resultados apresentados, pode-se afirmar que há mais jovens matriculados nas Escolas referenciadas.



**Fonte:** autor da pesquisa

De acordo com o gráfico 3 da questão 3 referente o período de permanência dos alunos das Escolas supracitadas, é interessante afirmar que nenhum aluno está a 1 ano na Escola, sendo 43% deles estão a 2 anos de frequência escolar e enquanto 57% dos mesmos têm 3 anos de frequência escolar.

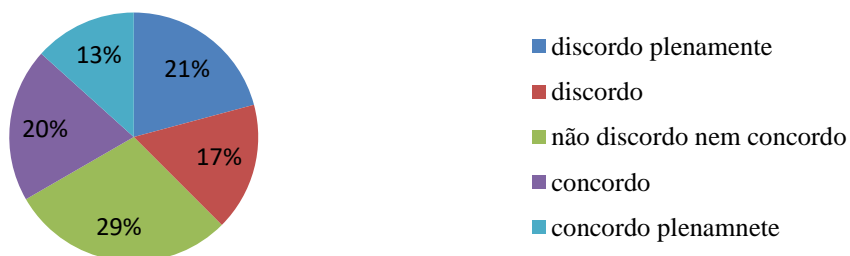
**Gráfico 4. P4. Opiniões dos alunos relativa a valorização das sugestões nos Directores da escola**



**Fonte:** autor da pesquisa

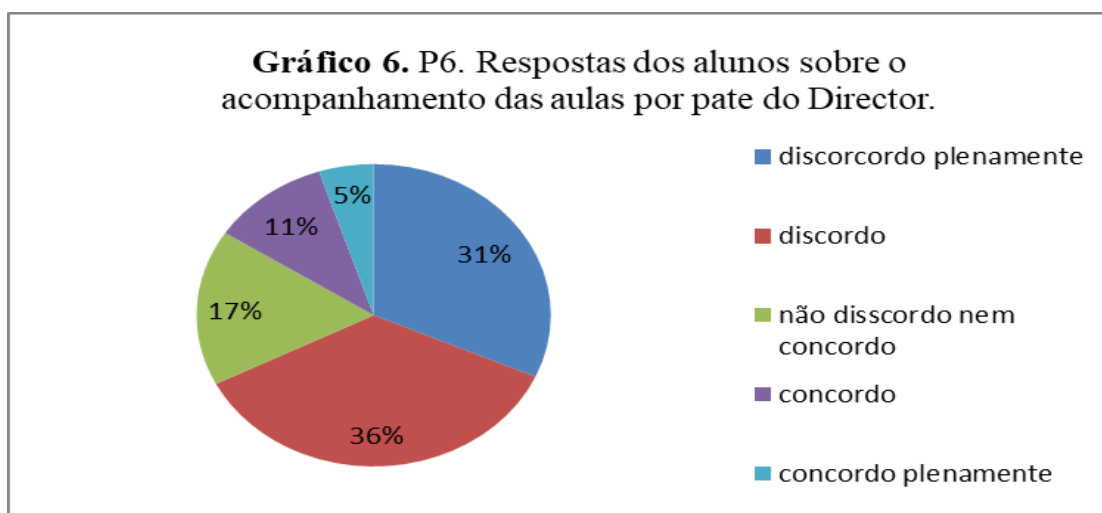
No que tange à pergunta em referência que tinha como o propósito compreender as opiniões dos alunos sobre a valorização das sugestões apresentadas pelos membros da Direcção, particularmente, ao Director notou-se que 30% deles responderam discordo plenamente, sendo 24% dos mesmos responderam discordo, enquanto 25% responderam não discordo e nem concordo, já 10% afirmaram concordo e 11% afirmaram concordo plenamente. Analisando as opiniões tem-se a concluir que, tem que haver mais atenção por parte dos Directores, porque os resultados mostra-nos que, os mesmos não valorizam as sugestões dos demais o que nos leva a compreender que o estilo de liderança que prevalece na escola é autoritário.

**Gráfico5.p5 opiniões dos alunos sobre frequencia das reuniões do director com os alunos**



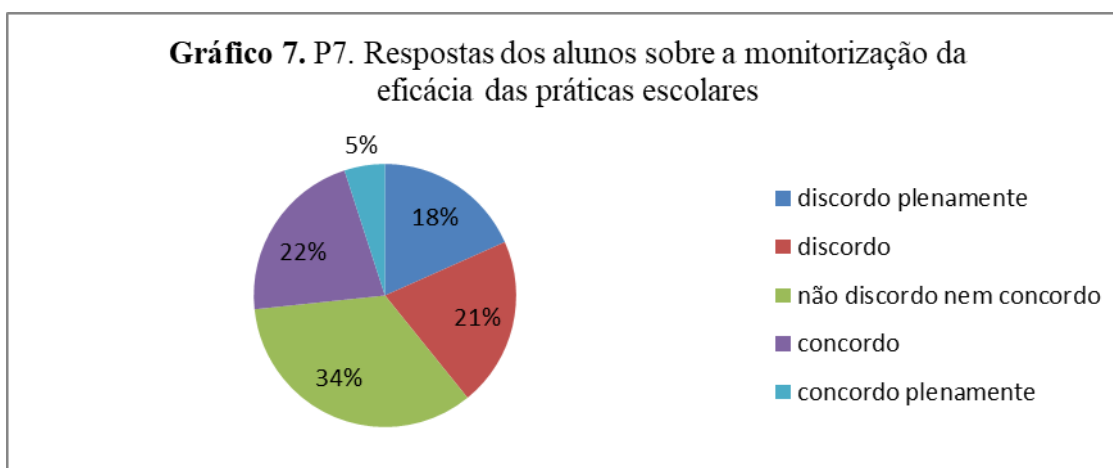
**Fonte:** autor da pesquisa

No que concerne a pergunta 5 que tinha como objectivo fundamental compreender as opiniões dos alunos sobre a frequência das reuniões com Director, dos alunos questionados verificou-se que 21% deles discordam plenamente, sendo 17% discordam, enquanto 29 % não discordam e nem concordam, já 20% responderam concordo e 13 % dos mesmos responderam concordo plenamente. Isto, nos traduzrealmente é um dado preocupante porque senão houver reuniões para o director ouvir os alunos que são a razão de existência da instituição não é possível ter uma organização escolar positiva e muito menos consegue influenciar positivamente esta dimensão porque acaba por não saber o que acontece na escola quotidianamente.



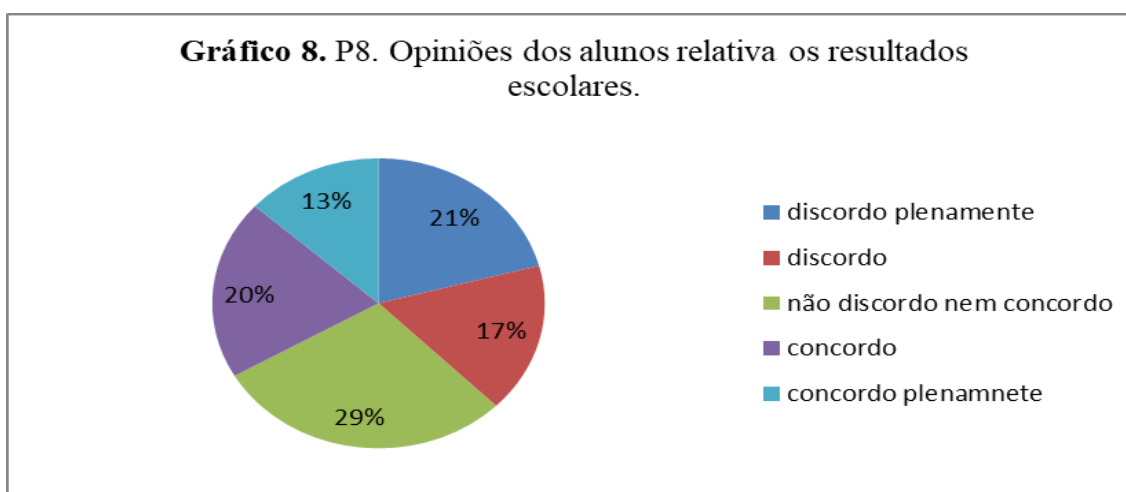
**Fonte:** autor da pesquisa

Efectivamente à sexta pergunta que tinha como finalidade perceber as respostas dos alunos sobre acompanhamento das aulas por parte do Director, para devida compreensão dos resultados tem-se apresentar que 31% dos alunos responderam discordo plenamente, sendo 36% responderam discordo, enquanto 17% deles responderam não discordo e nem concordo, já 11% dos mesmos responderam concordo e 5% desses responderam concordo plenamente. Finalmente, os resultados permitem-nos afirmar que o Director não acompanha de perto o processo de ensino e aprendizagem dos alunos.



**Fonte:** autor da pesquisa

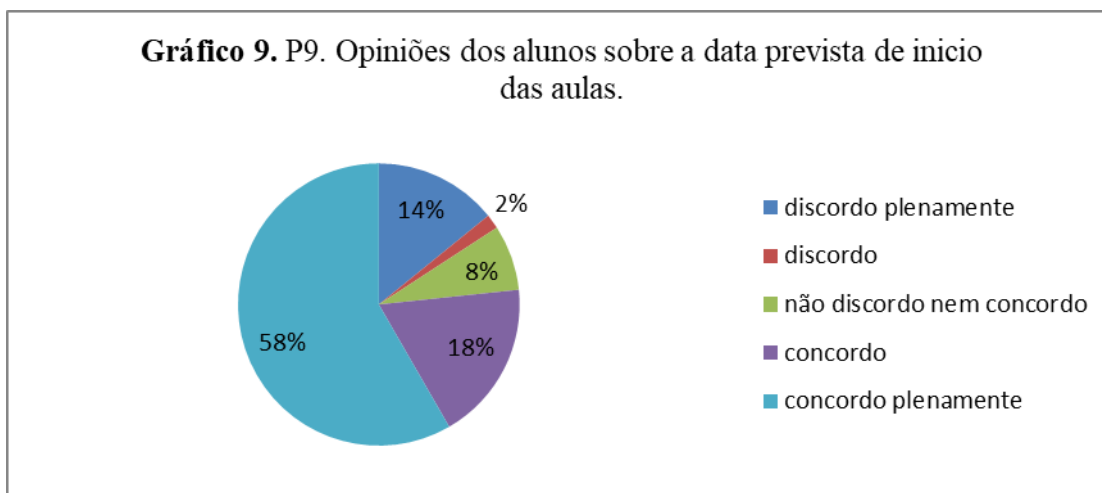
De acordo com a sétima questão que tinha como objectivo saber das respostas dos alunos sobre a monitorização da eficácia das práticas escolares, entre o número dos alunos questionados notou-se que 18% afirmaram discordo plenamente, sendo 21% afirmaram discordo, enquanto 34% dos mesmos responderam não discordo e nem concordo, já 22% deles responderam concordo e 5% desses responderam concordo plenamente. Sobre os resultados tem-se a dizer que, os Director não monitorizam bem a eficácia das practicas escolares e isso demonstra que não esta a par paço das ocorrências da escola que dirige.



**Fonte:** autor da pesquisa

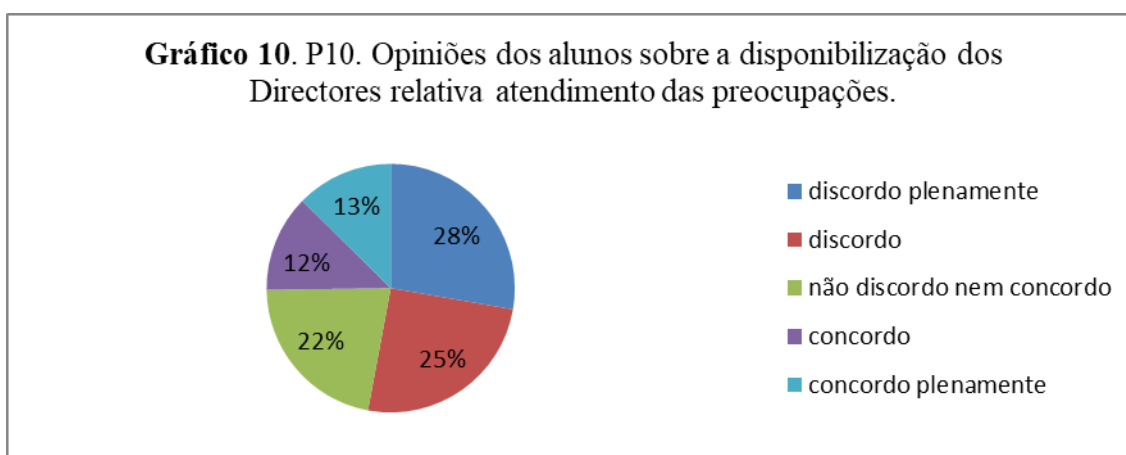
Segundo o gráfico 8 da pergunta 8, que tinha como princípio fundamental compreender as opiniões dos alunos relativas os resultados escolares obtidos durante o semestre e ano académico temos apresentar o seguinte: 21% dos alunos questionados responderam discordo plenamente, sendo 17% responderam discordo, enquanto 29% dos

mesmos responderam não discordo e nem concordo, já 20% desses responderam concordo e 13% deles responderam concordo plenamente. No contexto pedagógico, é preocupante porque a maior percentagem não se pronunciam tanto favoravelmente como desfavoravelmente o que nos indica estes aspectos devem ser melhorados.



**Fonte:** autor da pesquisa

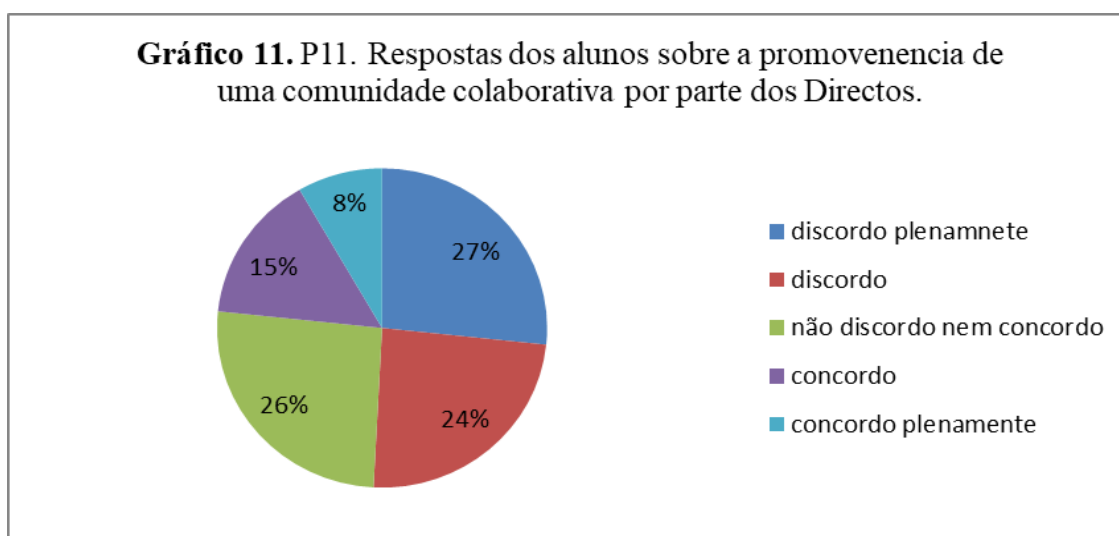
Relativamente à pergunta 9 que tinha como propósito compreender as opiniões dos alunos sobre a data de início das aulas, entre os número de alunos questionados verificou-se que, 14% responderam discordo plenamente, sendo 2% deles responderam discordo, enquanto 8% dos alunos responderam não discordo e nem concordo, já 18% dos mesmos responderam concordo e 58% dos mesmos responderam concordo plenamente. De acordo com os resultados significa que, nas 4 unidades escolares em análise as aulas começaram pontualmente na data prevista.



**Fonte:** autor da pesquisa

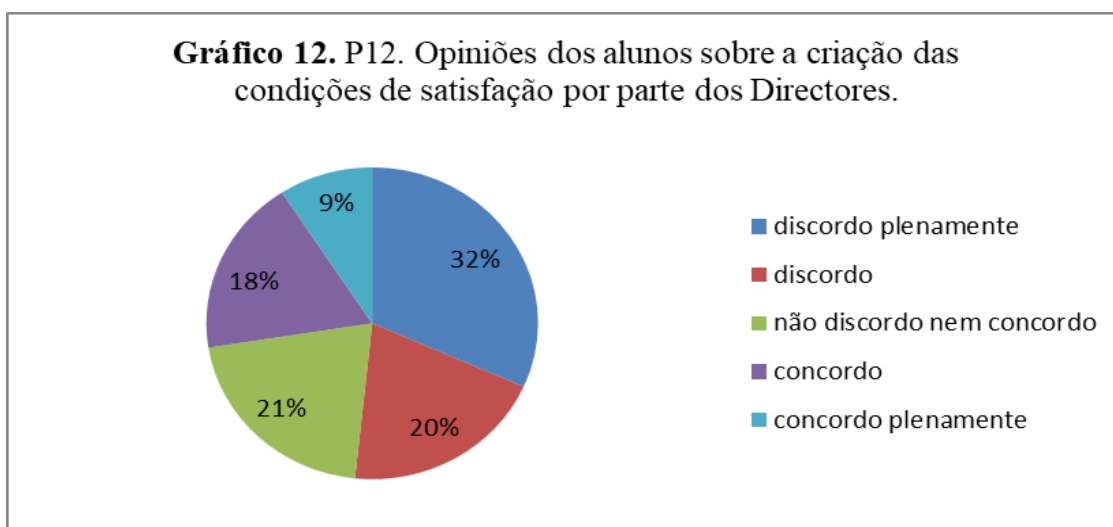
De acordo com a pergunta 10 que tinha como objectivo básico perceber as opiniões dos alunos relativa a disponibilização dos Directores sobre atendimento das preocupações apresentadas pelos alunos, tem-se a justificar que 28% responderam discordo plenamente, sendo 25% deles responderam discordo, enquanto 22% dos mesmos responderam não discordo e nem concordo, já 12% desses responderam concordo e 13% dos mesmos responderam concordo plenamente. Assim sendo, percebe-se os directores não se disponibilizam para discutir com calma as suas preocupações o que realmente ao nosso entender é bastante preocupante porque é preciso ouvir os estudantes sempre que possível por serem o centro de tudo que se realiza nas instituições educativas.

### 3.1.3. Resultados da pesquisa relativa ao questionário dos alunos sobre clima organizacional escolar



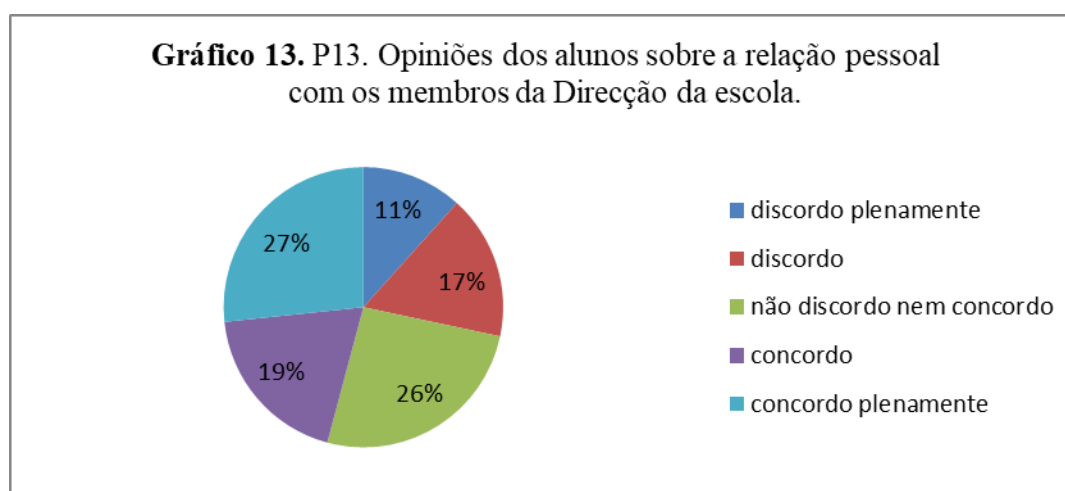
**Fonte:** autor da pesquisa

No que tange à pergunta 11 que tinha como princípio fundamental perceber as respostas dos alunos relativa a promoção de uma comunidade colaborativa por parte dos Directores, entre os alunos questionados constatou-se que 27% deles responderam discordo plenamente, sendo 24% dos mesmos responderam discordo, enquanto 26% desses responderam não discordo e nem concordo, já 15% dos alunos responderam concordo e 8% responderam concordo plenamente. Pelas respostas dadas percebe-se que não tem havido estratégias para incentivar a promoção de uma comunidade colaborativa, para além, há um pequeno grupo que há promoção de uma comunidade colaborativa isto indica que realmente quase que não existe este trabalho.



**Fonte:** autor da pesquisa

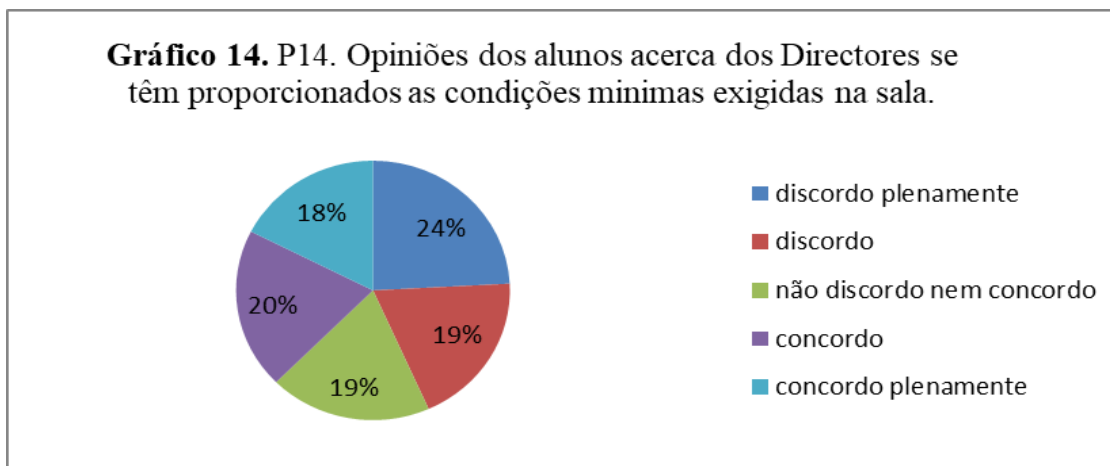
Efectivamente à pergunta 12 que tinha como objectivo compreender as opiniões dos alunos sobre a criação das condições de satisfação por parte dos Directores, interessa-se espelhar os seguintes resultados: 32% dos alunos responderam discordo plenamente, sendo 20% deles responderam discordo, enquanto 21% responderam não discordo e nem concordo, já 18% dos mesmos responderam concordo e 9% desses responderam concordo plenamente. Segundo os resultados apresentados, importa-se realçar que os Directores fazem muito pouco e que devem fazer muito mais em melhorar os contextos escolares independentemente do que eles recebem do gabinete provincial da educação.



**Fonte:** autor da pesquisa

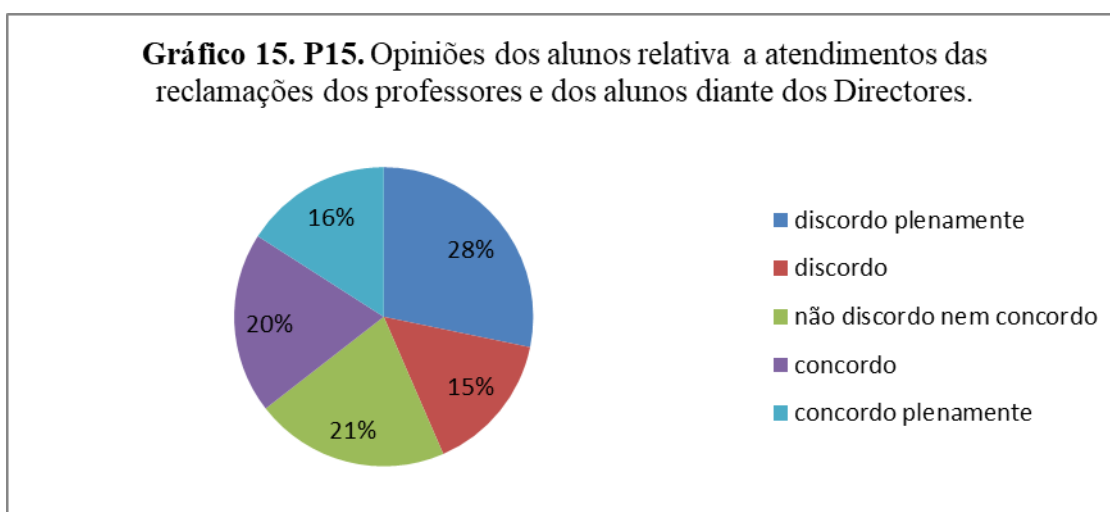
No que tange à questão 13 que tinha como objectivo perceber por parte dos alunos sobre a relação pessoal com os membros da Direcção da escola, entre o número

dos alunos questionados verificou-se 11% deles responderam discordo plenamente, sendo 17% dos mesmos responderam discordo, enquanto 26% desses responderam não discordo e nem concordo, já 19% dos mesmos responderam concordo e 27% dos alunos responderam concordo plenamente. Diante destes resultados pode-se perceber que os Directores têm relação e garante execução das tarefas com comunicação.



**Fonte:** autor da pesquisa

Relativamente à pergunta 14 que tinha como propósito compreender as opiniões dos alunos sobre os Directores se têm proporcionados as condições mínimas exigidas na sala, diante desta questão constatou-se que 24% dos alunos afirmaram discordo plenamente, sendo 19% afirmaram discordo, enquanto 19% dos mesmos responderam não discordo e nem concordo, já 20% deles responderam concordo e 18% dos mesmos responderam concordo plenamente. Analisando os resultados que nos apresenta o gráfico temos a dizer que, os Directores não disponibilizam condições necessárias, mas sim, atendem algumas condições como recursos que a instituição dispõe.

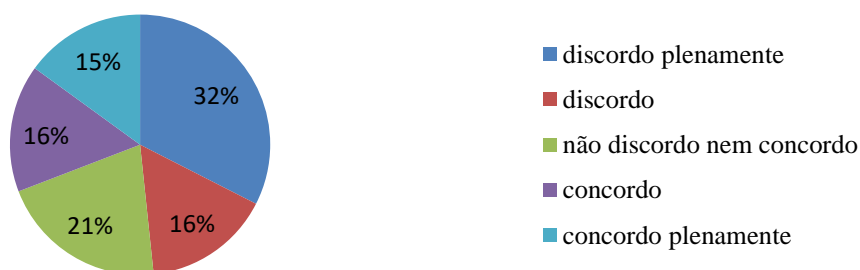


**Fonte:** autor da pesquisa



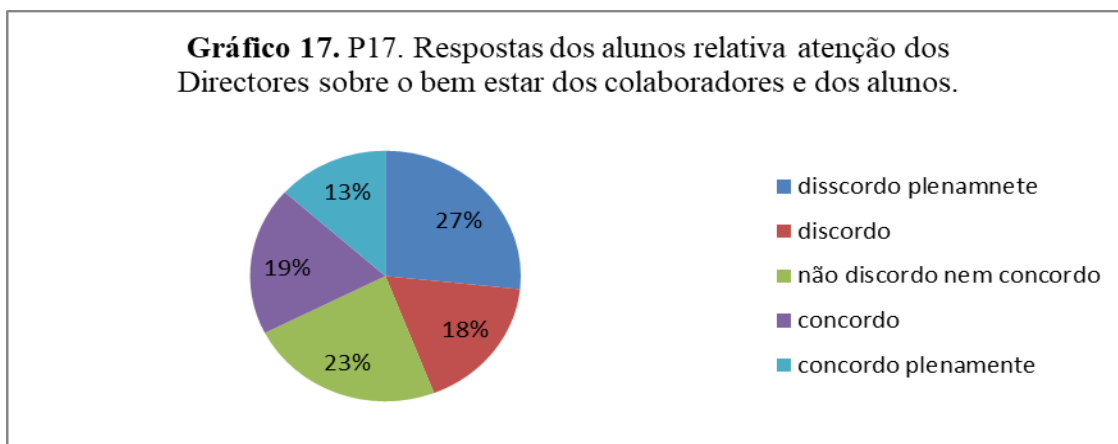
No que concerne à pergunta 15 que tinha como objectivo fundamental entender as opiniões dos alunos relativa a atendimentos das reclamações dos professores e dos alunos diante dos Directores, dos alunos questionados constatou-se 28% deles responderam discordo plenamente, sendo 15% responderam discordo, enquanto 21% afirmaram não discordo e nem concordo, já 20% dos mesmos responderam concordo e 16% dos alunos responderam concordo plenamente. Pelos resultados constatados, é interessante dizer que falta melhoria de comunicação por parte dos directores.

**Gráfico 16.** P16. Respostas dos alunos sobre a promoção de diálogo dos alunos com os Directores e professores.



**Fonte:** autor da pesquisa

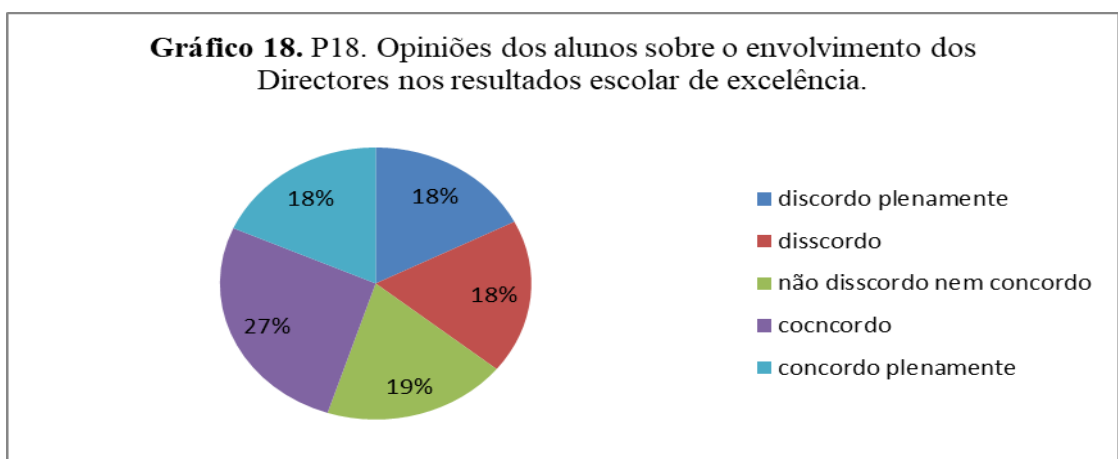
De acordo com pergunta 16 que tinha como propósito fundamental perceber as respostas dos alunos sobre a promoção de diálogo dos alunos com os directores e professores, entre os números dos alunos questionados verificou-se que 32% deles responderam discordo plenamente, sendo 16% responderam discordo, enquanto 21% dos alunos afirmaram não discordo e nem concordo, já 16% afirmaram concordo e 15% dos mesmos responderam concordo plenamente. Relativamente aos resultados apresentados, tem-se a dizer que o dialogo com os alunos não tem sido fluido e constante de forma geral nas 4 escolas.



**Fonte:** autor da pesquisa

Segundo o gráfico 17 da pergunta 17 que tinha como objectivo fundamental compreender as respostas dos alunos relativa atenção dos Directores sobre o bem-estar dos colaboradores e dos alunos, dos alunos questionados notou-se que 27% deles responderam discordo plenamente, sendo 18% desses afirmaram discordo, enquanto 23% dos mesmos responderam não discordo e nem concordo, já 19% responderam concordo e 13% dos alunos responderam concordo plenamente. Analisando os resultados das respostas, entende-se que não existem grande preocupação com o bem-estar dos alunos nessas escolas.

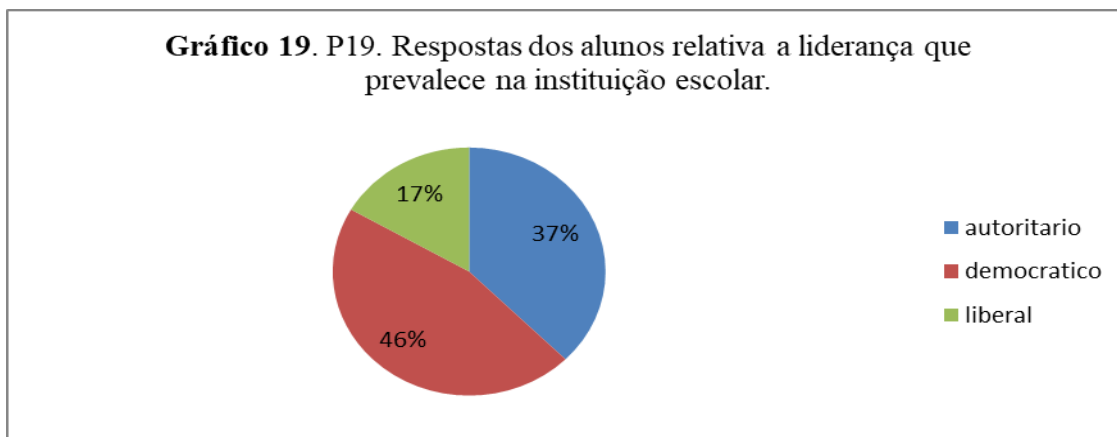
### 3.1.4. Resultados da pesquisa sobre o questionário aplicado aos alunos relativa a dimensão de cultura organizacional



**Fonte:** autor da pesquisa

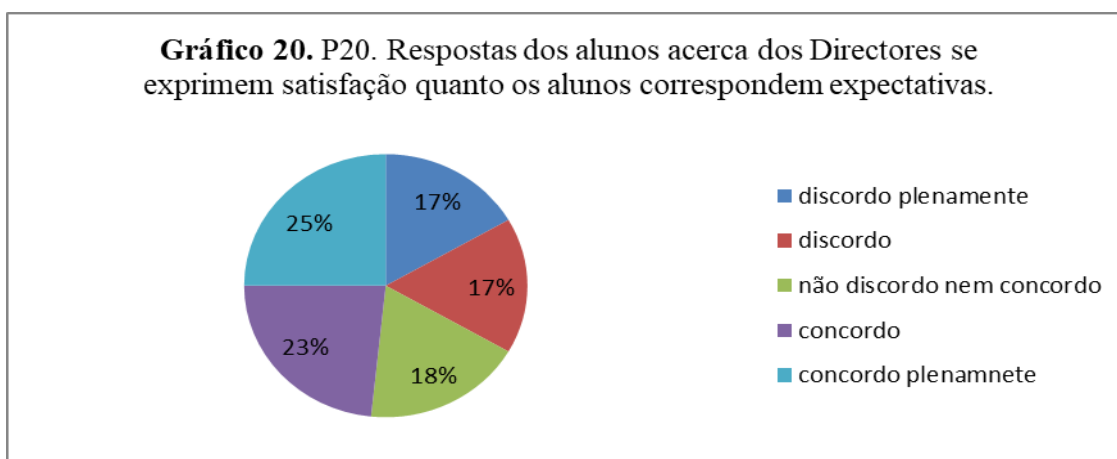
De acordo com a pergunta 18 que tinha como objectivo básico compreender as opiniões dos alunos sobre o envolvimento dos Directores sobre os resultados escolar de excelência, entre os alunos questionados constatou-se que 18% deles responderam,

sendo 18% dos mesmos afirmaram discordo, enquanto 19% desses responderam não discordo e nem concordo, já 27% deles responderam concordo e 18% dos mesmos responderam concordo plenamente. Com isso, interessa-nos realçar que deve haver mais envolvimento dos directores nesta actividade para melhorar o desempenho escolar dos alunos.



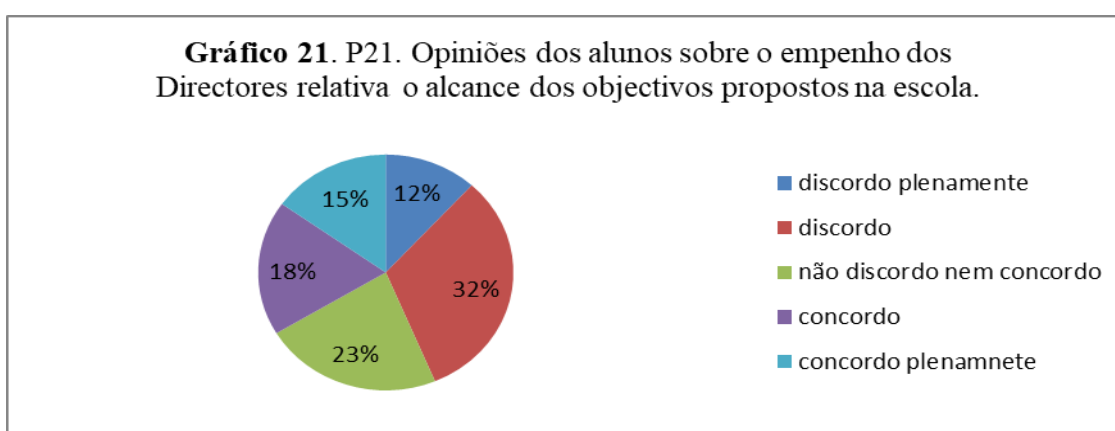
**Fonte:** autor da pesquisa

No que concerne à pergunta 19 que tinha como finalidade perceber as respostas dos alunos relativa a liderança que prevalece na instituição escolar, segundo o número dos alunos questionados verificou-se que 37% deles afirmaram autoritário, sendo 46% dos mesmos responderam democrático e 17% desses responderam liberal. Analisando as respostas dos alunos tem-se a dizer que, independentemente de que a maioria afirma que o estilo que prevalece na sua instituição é democrático, ainda é preciso fazer mais para o estilo reinante seja realmente o democrático por permitir a participação de muita gente na tomada de decisões da escola e assim consegue-se o comprometimento de todos.



**Fonte:** autor da pesquisa

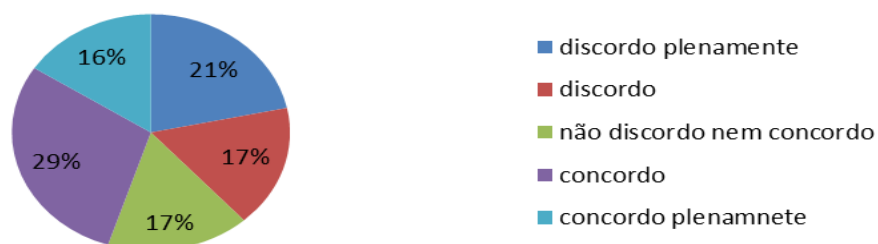
Relativamente ao gráfico 20 da pergunta 20 que tinha com a finalidade compreender as respostas dos alunos acerca dos Directores se exprimem satisfação quanto os alunos correspondem expectativas, quanto os resultados tem-se apresentar 17% dos alunos afirmaram discordo plenamente, sendo 17% deles afirmaram discordo, enquanto 18% dos mesmos responderam não discordo e nem concordo, já 23% responderam concordo e 25% deles responderam concordo plenamente. Diante dos resultados obtidos temos a afirmar que, os directores têm cumprido com agradecer quando os alunos fazem boas coisas.



**Fonte:** autor da pesquisa

Efectivamente à pergunta 21 que tinha como propósito compreender as opiniões dos alunos sobre o empenho dos Directores relativa o alcance dos objectivos propostos na escola, entre os resultados diferentes verificou-se 12% deles responderam discordo plenamente, sendo 32% desses responderam discordo, enquanto 23% dos mesmos responderam não discordo e nem concordo, já 18% dos alunos responderam concordo e 15% deles responderam concordo plenamente. Diante destas opiniões interessa-nos constatar que os directores reconhecem mas muito pouco e é importante que os mesmos apliquem-se muito mais.

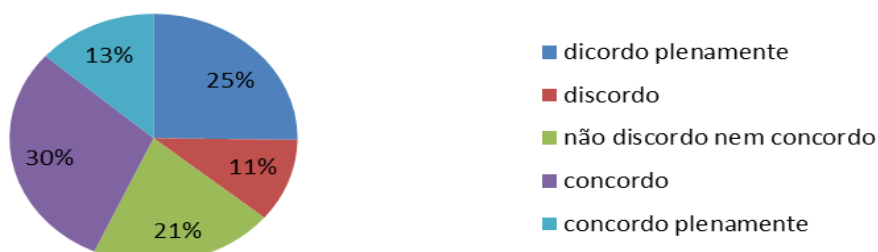
**Gráfico 22. P22. Opiniões dos alunos sobre o enaltecimento dos Directores acerca dos efeitos dos alunos na escola.**



**Fonte:** autor da pesquisa

Concernentemente à pergunta 22 que tinha como a finalidade perceber as opiniões dos alunos sobre o enaltecimento dos Directores acerca dos efeitos dos alunos na escola, entre o número de alunos questionados constatou-se que 21% deles responderam discordo plenamente, sendo 17% dos mesmos discordo, enquanto 17% responderam não discordo e nem concordo, já 29% deles responderam concordo e 16% dos mesmos responderam concordo plenamente.

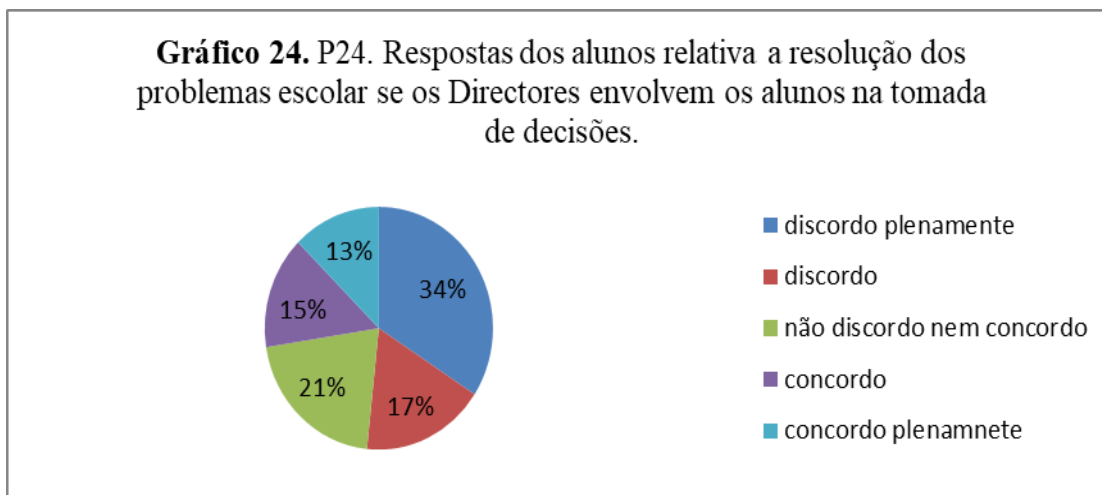
**Gráfico 23. P23. Opiniões dos alunos sobre as decisões tomadas pelos Directores se obedece escultação dos alunos.**



**Fonte:** autor da pesquisa

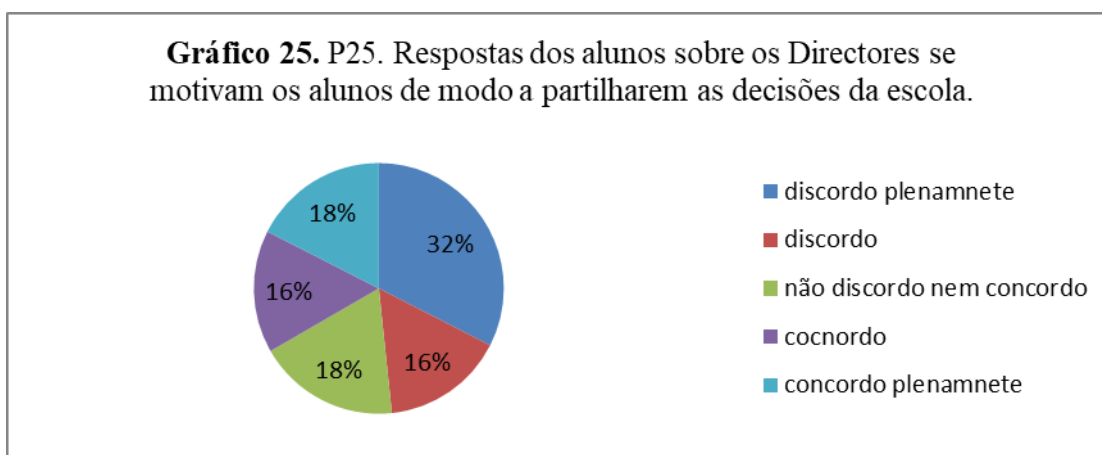
No que concerne à questão 23 que tinha como finalidade compreender as opiniões dos alunos sobre as decisões tomadas pelos Directores se obedece auscultação dos alunos, dos alunos questionados constatou-se que 25% deles responderam dicordo plenamente, sendo 11% desses afirmaram discordo, enquanto 21% dos mesmos responderam não discordo e nem concordo, já 30% afirmaram concordo e 13% responderam concordo plenamente. É muito preocupante quando não se tem em conta

os alunos na tomada de decisão na instituição educativa fica-se sem saber para quem está-se trabalhar



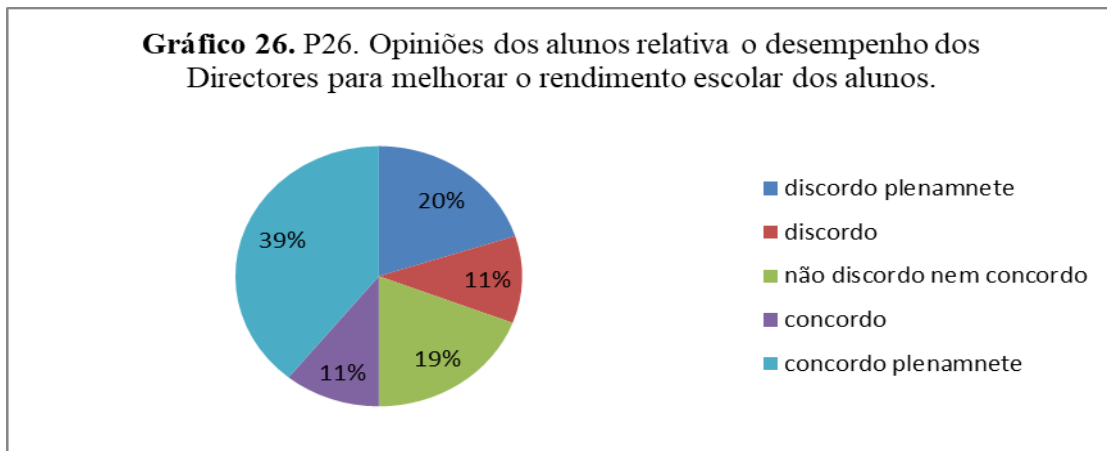
**Fonte:** autor da pesquisa

Relativamente à pergunta 24 que tinha como finalidade compreender as respostas dos alunos relativa a resolução dos problemas escolar se os Directores envolvem os alunos na tomada de decisões, entre os alunos questionados notou-se que 34% deles responderam discordo plenamente, sendo 17% desses responderam discordo, enquanto 21% dos mesmos responderam não discordo e nem concordo, já 15% afirmaram concordo e 13% deles responderam concordo plenamente. É importante realçar que, há prática de auscultação aos alunos mas sim, a frequência é pouca. É interessante saber que é bom a auscultação dos alunos antes de tomadas de decisões, a fim de garantir o bom funcionamento da instituição.



**Fonte:** autor da pesquisa

De acordo com a pergunta 25 que tinha como objectivo perceber as respostas dos alunos sobre os Directores se motivam os alunos de modo a partilharem as decisões da escola, dos alunos inqueridos constatou-se que 32% deles responderam discordo plenamente, sendo 16% desses responderam discordo, enquanto 18% dos mesmos responderam não discordo e nem concordo, enquanto 16% responderam concordo e 18% dos alunos responderam concordo plenamente. De acordo com os resultados apresentados pelo gráfico tem-se a dizer que, os directores não motivam os alunos para partilharem tais decisões na escola.

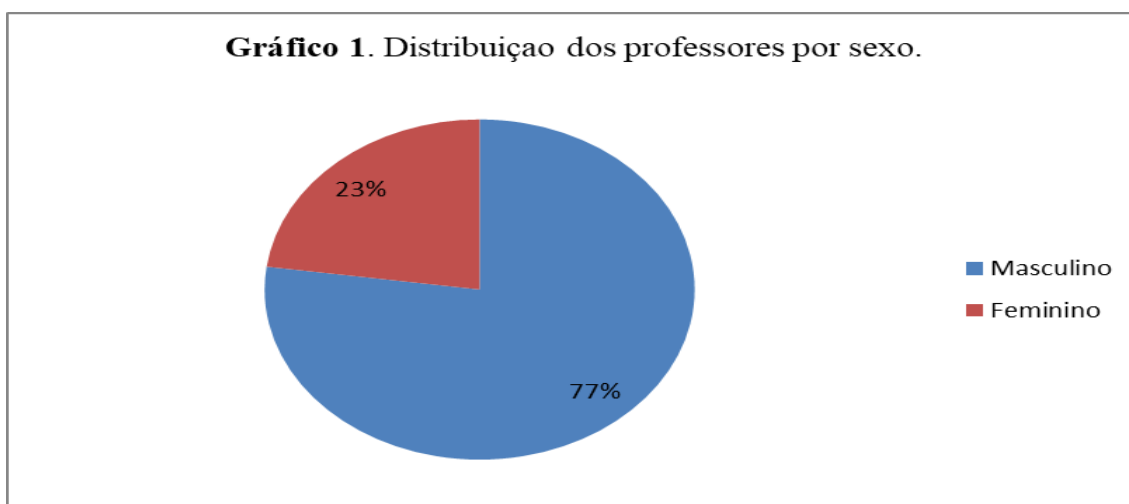


**Fonte:** autor da pesquisa

No que tange à pergunta 26 que tinha como finalidade compreender as opiniões dos alunos relativa o desempenho dos Directores para melhorar o rendimento escolar dos alunos, dos alunos questionados notou-se que 20% deles afirmaram discordo plenamente, sendo 11% desses responderam discordo, enquanto 19% responderam não discordo e nem concordo, enquanto 11% dos alunos responderam concordo e 39% dos mesmos responderam concordo plenamente. Neste aspecto claramente os directores têmfeito o seu papel ligado a liderança pedagógica que é de melhorar o rendimento escolar dos alunos.

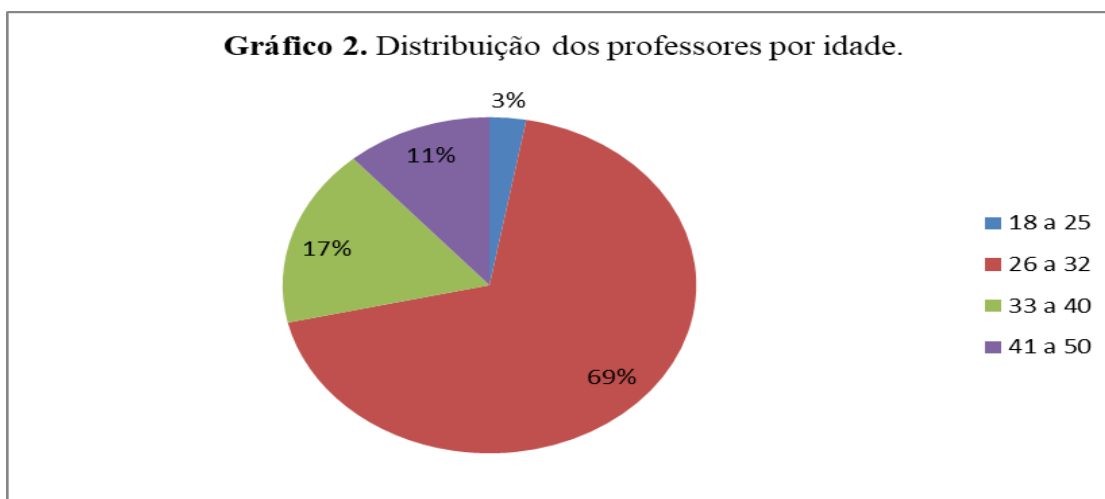
### **3.2.Resultados da pesquisa relativa o questionário aplicados aos professores sobre a liderança do director sua influência no contexto escolar. Organização escolar**

Quanta análise e apresentação dos resultados da pesquisa relativa ao questionário aplicado aos professores tem-se a dizer que, foi necessário primeiro, conhecer o número dos professores por sexo, idades, grau académico e o tempo de serviço. Assim sendo, para melhor compreensão foi necessário apresentar os seguintes gráficos.



**Fonte:** autor da pesquisa

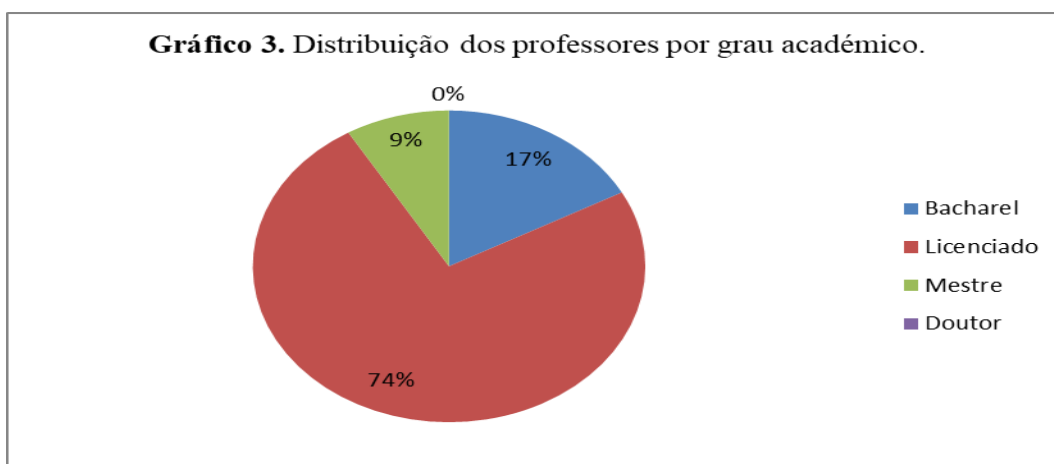
O presente gráfico faz referência sobre a distribuição dos professores por idades, entre os 35 docentes questionados tem-se a dizer que 77% dos mesmos são masculinos e 23% deles são femininos. Sobre os resultados apresentados temos interesses de informar que, para igualdade de género solicitamos que os próximos concursos públicos tivessem mais vagas para o sexo feminino.



**Fonte:** autor da pesquisa

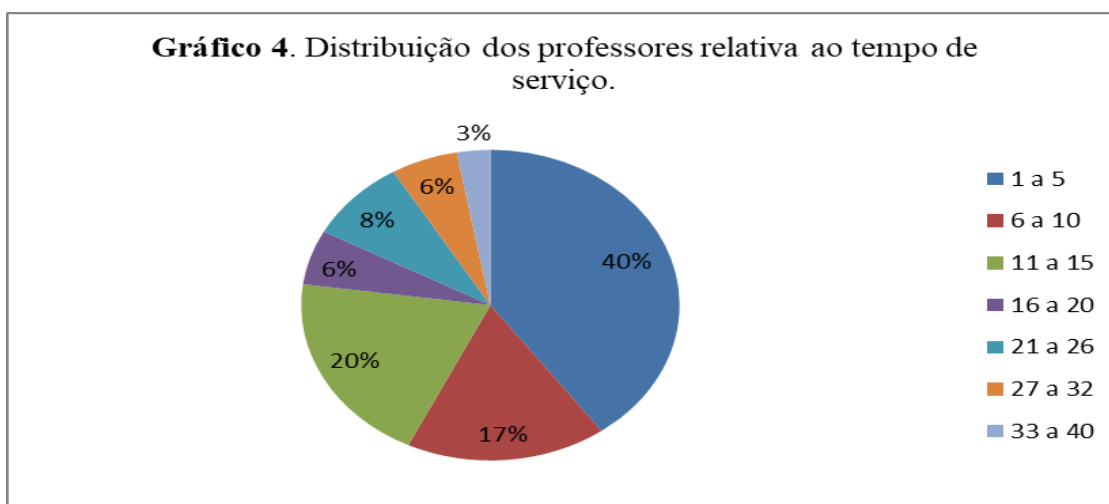
Relativamente ao gráfico que tinha como finalidade espelhar a distribuição dos professores por idade, dos 35 inqueridos notou-se que 3% deles estão no intervalo de 18 a 25 anos de idades, sendo 69% desses estão entre o intervalo de 26 a 32 anos de idades, enquanto 17% dos mesmos estão entre o intervalo de 33 a 40 anos de idade e já 11% dos professores estão entre o intervalo de 41 a 50 anos de idade.





Fonte: autor da pesquisa

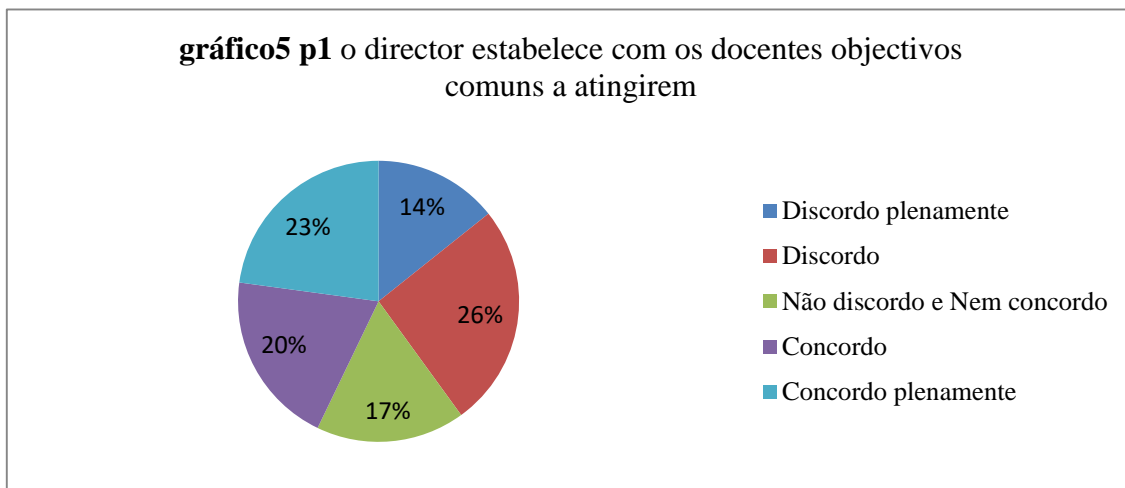
O gráfico em referência tem como finalidade contextualizar a distribuição dos professores por grau académico, entre o número dos questionados tem-se a informar que 17% deles são Bacharel, sendo 74% desses são Licenciados, enquanto 9% dos mesmos são Mestre e não há Doutor na Escola. Para garantir a qualidade de ensino/aprendizagem e a praxis de actividade académica, o ideal seria elaborar um plano de formação profissional a nível e externo, para aumentar o grau académico dos mesmos.



Fonte: autor da pesquisa

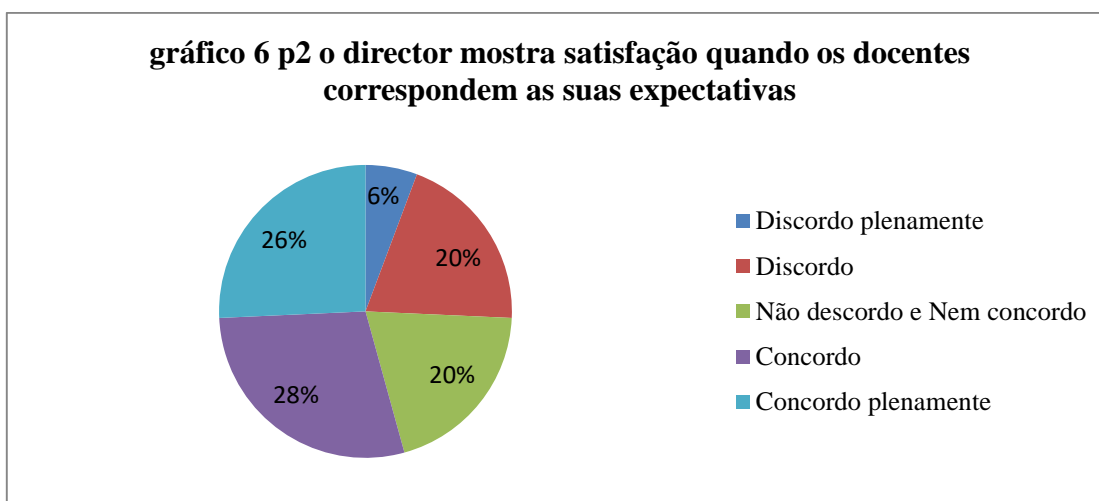
O gráfico em análise tem como propósito descrever a distribuição dos professores relativa ao tempo de serviço, entre os 35 professores questionados verificou-se que 40% desses estão entre o intervalo de 1 a 5 de tempo de serviço, enquanto 17% dos mesmos tem 6 a 10 de tempo de serviço, já 20% dos professores estão no intervalo de 11 a 15, de igual modo, 6% dos professores apresentam o tempo de serviço no

intervalo de 16 a 20, enquanto 8% deles apresentam 27 a 32 de tempo de serviço, já 6% dos professores apresentam o intervalo de 27 a 32 de tempo de serviço e 3% dos mesmos apresentam o intervalo de tempo de serviço de 33 a 40 anos.



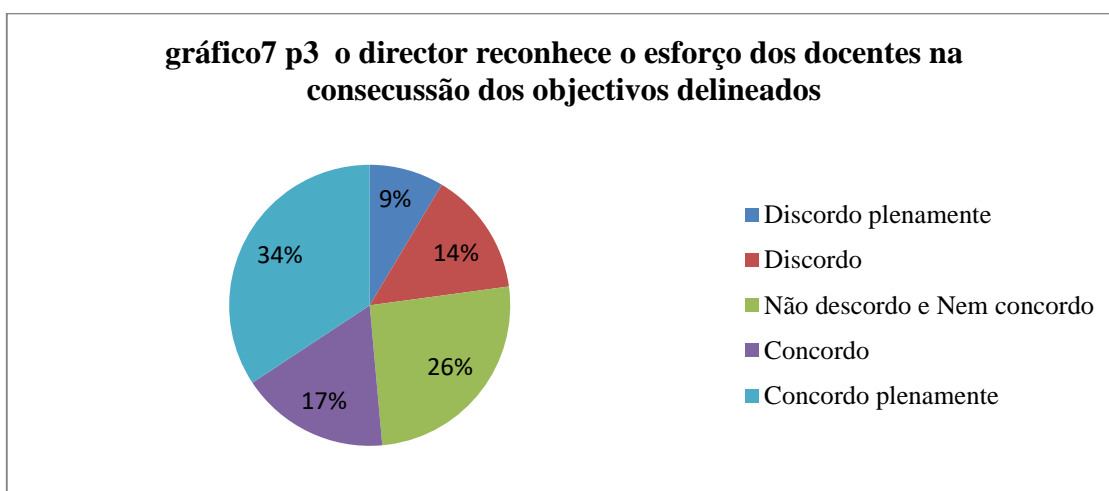
**Fonte:** autor da pesquisa

Relativamente ao gráfico 5 da questão 1 que tinha como finalidade compreender as opiniões dos professores sobre alcance dos objectivos escolar, entre os 35 questionados constatou-se que 14% responderam discordo plenamente, sendo 26% responderam discordo, enquanto 17% deles responderam não discordo e nem concordo, já 20% dos mesmos responderam concordo e 23% desses afirmaram concordo plenamente. De acordo com os resultados obtidos, é interessante os directores terem mais atenção na elaboração dos planos de actividades, do ponto de vista específico a fim de cumprir com as metas.



Fonte: autor da pesquisa

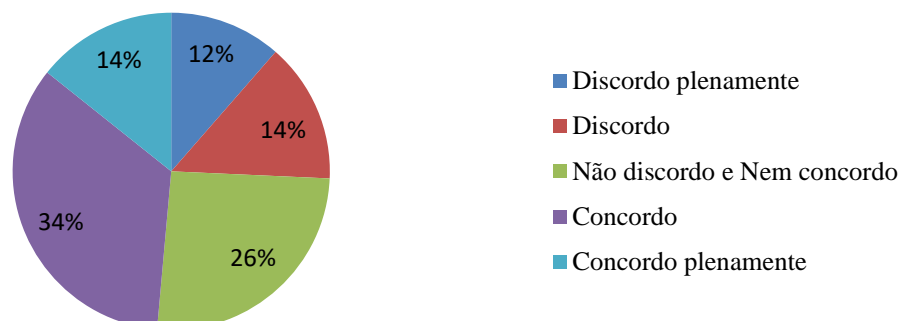
No que concerne a pergunta 2 que tinha como objectivo fundamental perceber as opiniões dos professores sobre os directores quanto ao nível de satisfação dos docentes atinge as expectativas, dos professores questionados quanto seus resultados temos 6% deles responderam discordo plenamente, sendo 20% desses responderam discordo, enquanto 20% responderam não discordo e nem concordo, já 28% afirmaram concordo e 26% dos mesmos responderam concordo. Analisando as opiniões dos professores temos argumentar que, é preciso rever porque a maior percentagem corresponde aos sem opinião.



Fonte: autor da pesquisa

A presente pergunta tem como propósito compreender as respostas dos professores segundo o reconhecimento dos esforços dos docentes por parte dos directores, entre os critérios de classificação descreve-se que 9% deles responderam discordo plenamente, enquanto 14% afirmaram discordo, sendo 26% dos mesmos responderam não discordo e nem concordo, já 17% responderam concordo e 34% deles responderam concordo plenamente.

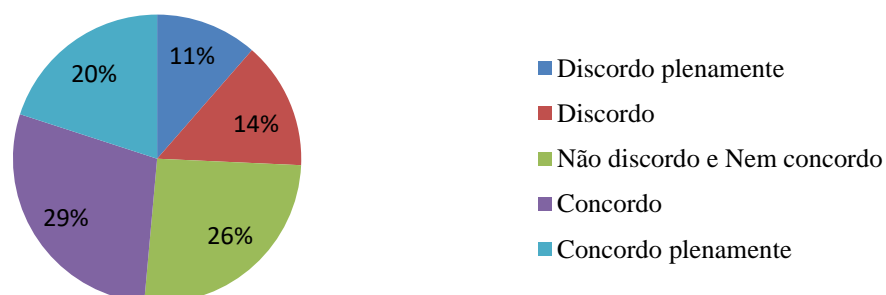
**gráfico8 p.4 o director põe em practica as sugestões de todos membros da escola?**



Fonte: autor da pesquisa

No que tange à pergunta 4 que tinha com a visão analisar as respostas dos professores sobre as práticas das sugestões por parte dos directores, entre os 35 inqueridos constatou-se que 12% responderam discordo plenamente, sendo 14% deles responderam discordo, enquanto 26% afirmaram não discordo e nem concordo, já 34% dos mesmos responderam concordo e 14% dos professores responderam concordo plenamente. Relativamente a nossa intenção, temos a justificar que independentemente das opiniões dos professores os directores devem engajarem-se mais neste aspecto

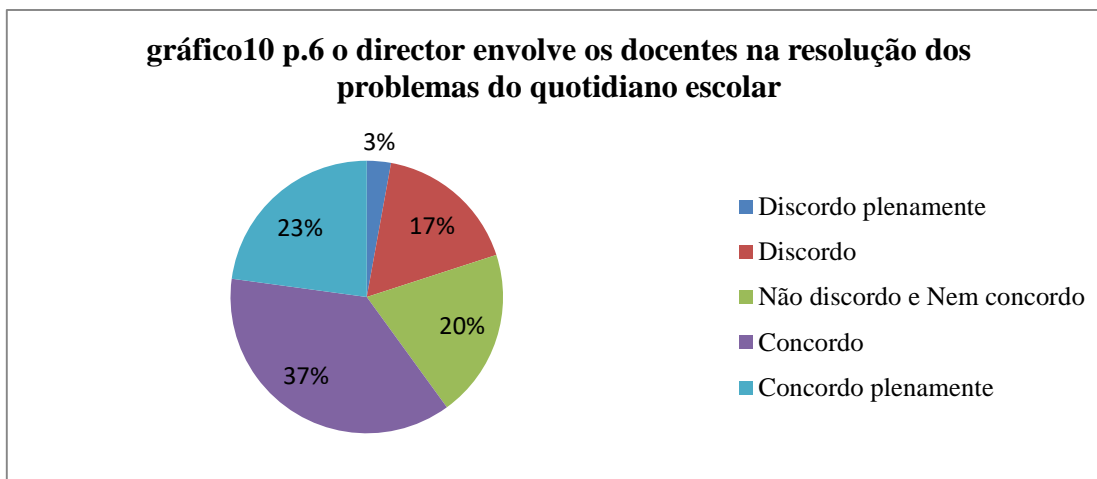
**gráfico9 p.5 o director envolve os professores nas decisões importantes a serem colocadas em practica na escola?**



Fonte: autor da pesquisa

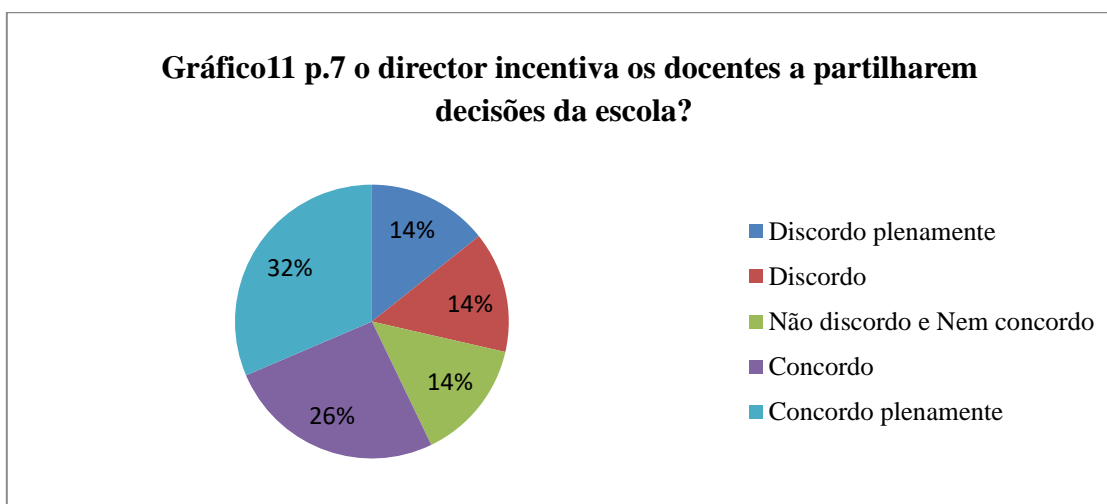
De acordo com a pergunta 5 que tinha como perspectiva compreender as respostas dos professores sobre os directores se envolvem os docentes nas decisões da escola, entre o número questionado notou-se que 11% responderam discordo plenamente, sendo

14% deles responderam discordo, enquanto 26% responderam não discordo e nem concordo, já 29% dos mesmos responderam concordo e 20% dos professores responderam concordo plenamente. Interessa-se afirmar que, apesar de tudo de acordo com as opiniões dos professores os directores devem esforçar-se mais.



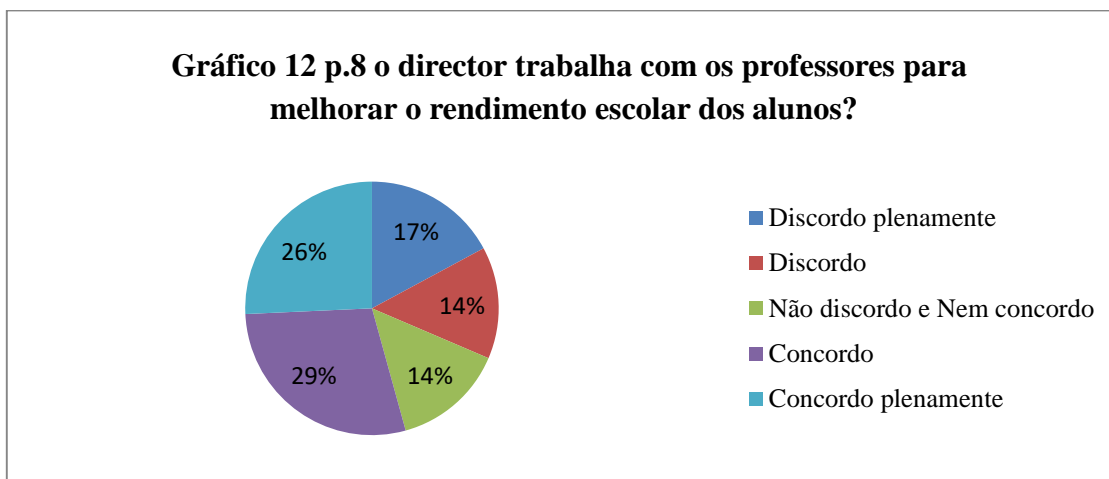
Fonte: autor da pesquisa

O presente gráfico faz referência sobre as respostas dos professores relativa ao envolvimento directa na resolução dos problemas escolar junto dos directores, dos resultados obtidos tem-se a justificar que 3% deles responderam discordo plenamente, sendo 17% dos mesmos responderam discordo, enquanto 20% desses responderam não discordo e nem concordo, já 37% afirmaram concordo e 23% dos professores responderam concordo plenamente. Diante destes resultados compreende-se que, os directores estão de parabéns porque também é de salientar que sozinho não é possível.



Fonte: autor da pesquisa

Efectivamente à pergunta 7 que tinha como finalidade compreender as respostas dos professores sobre o incentivo dos directores na partilha de decisões, dos professores questionados notou-se que 14% deles responderam discordo plenamente, sendo 14% desses responderam discordo, enquanto 14% responderam não discordo e nem concordo, já 26% dos mesmos afirmaram concordo e 32% dos professores responderam concordo plenamente.



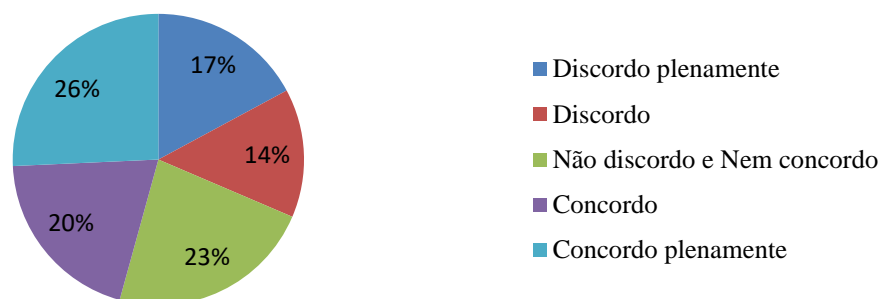
Fonte: autor da pesquisa

A referida pergunta tinha como objectivo fundamental analisar as opiniões dos professores relativa a participação dos directores nas actividades escolares, entre os 35 inqueridos constatou-se que 17% deles responderam discordo plenamente, sendo 14% desses responderam discordo, enquanto 14% afirmaram não discordo e nem concordo, já 29% deles responderam concordo e já 26% dos professores responderam concordo plenamente. Relativamente aos resultados obtidos é interessante realçar que, os directores têm cumprido com a sua missão de líderes escolares quanto a este aspecto.

### **3.2.1.Resultados da pesquisa relativamente o questionário aplicado aos professores no que concerne ao clima organizacional sobre a liderança do director**

Relativamente aos resultados da pesquisa relativa ao questionário aplicado aos professores tem-se a dizer que, foi necessário primeiro, conhecer o número dos professores por sexo, idades, grau académico e o tempo de serviço. Assim sendo, para melhor compreensão foi necessário apresentar os seguintes gráficos.

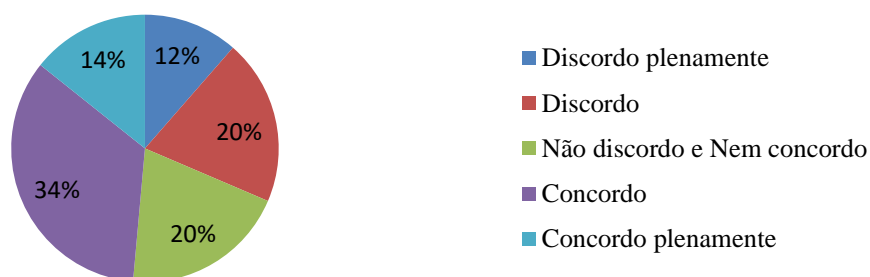
**Gráfico 13 p.1 opiniões dos professores sobre a promoção de relações amistosas entre docentes**



Fonte: autor da pesquisa.

O presente gráfico faz menção relativamente as respostas dos professores no que tange aos directores se promovem clima amistoso entre os docentes, diante desta questão tem-se como os seguintes resultados, 17% deles responderam discordo plenamente, sendo 14% desses responderam discordo, enquanto 23% dos mesmos responderam não discordo e nem concordo, já 20% dos professores responderam concordo e 26% dos mesmos responderam concordo plenamente. Os resultados apresentados leva-nos afirmar que, falta algum trabalho mais é preciso fazer-se mais para que haja um relacionamento aceitável nas instituições.

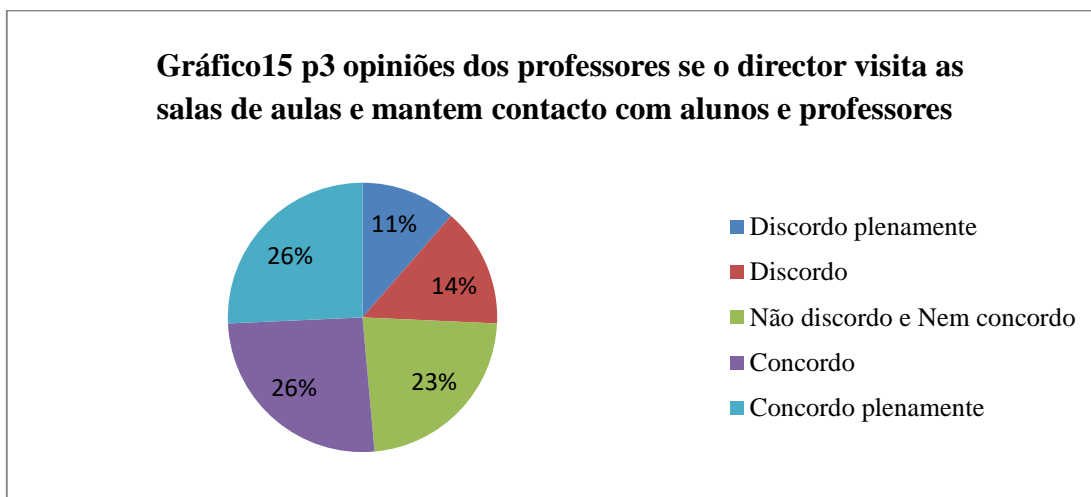
**Gráfico 14 p.2 opiniões dos professores sobre a definição clara dos objectivos do trabalho dos docentes?**



Fonte: autor da pesquisa.

No concerne à pergunta 2 que tinha como finalidade de analisar as respostas dos professores sobre a definição dos objectivos de trabalhos por parte dos directores, entre

as respostas dadas constatou-se 12% deles responderam discordo plenamente, sendo 20% desses afirmaram discordo, enquanto 20% dos mesmos não discordo e nem concordo, já 34% dos professores responderam concordo e 14% dos mesmos responderam concordo plenamente. Analisando os resultados do gráfico é importante afirmar que, os directores como líderes tem feito mais falta melhor alguns aspecto que não satisfazem a maioria do inquiridos.

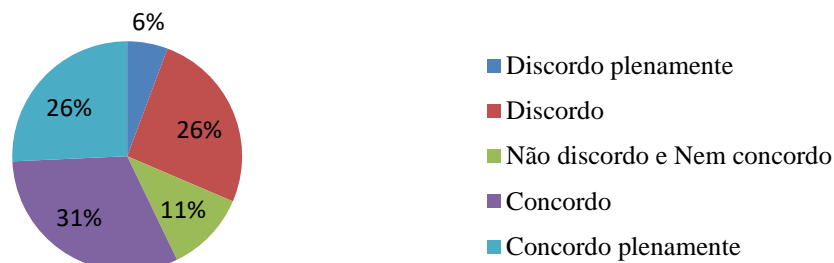


Fonte: autor da pesquisa.

De acordo com a pergunta 3 que tinha como objectivo compreender as respostas dos professores sobre a visita dos directores nas salas de aula, tendo em conta os resultados apresentados tem-se a dizer que 11% deles responderam discordo plenamente, 14% desses responderam discordo, sendo 23% dos mesmos não discordo e nem concordo, enquanto 26% afirmaram concordo e 26% dos mesmos responderam concordo plenamente. No que tange os resultados apresentados entende-se que, os directores têm feito este trabalho mais pelas opiniões devem faze-lo mais vezes.



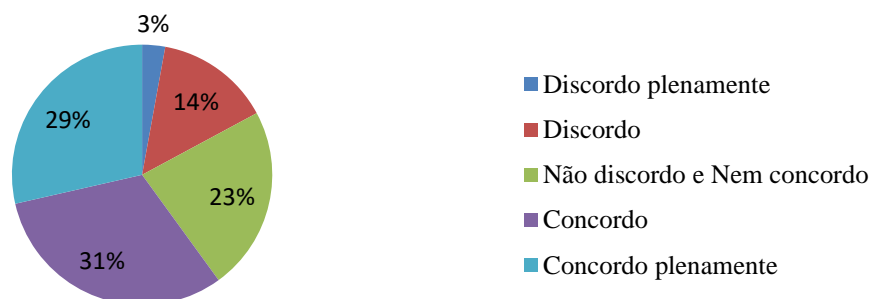
**Gráfico 16 p.4 opiniões dos professores sobre a criação de condições por parte do director para que haja trabalho de equipa**



Fonte: autor da pesquisa.

O presente gráfico faz referência sobre as opiniões dos professores relativas aos directores se criam condições para melhorar o ambiente de trabalho, entre os inquiridos constatou-se que 6% deles responderam discordo plenamente, sendo 26% desses responderam discordo, já 11% deles responderam não discordo e nem concordo, enquanto 31% deles afirmaram concordo e 26% dos mesmos responderam concordo plenamente. Efectivamente os resultados tem-se a contextualiza que, os directores na condição de líderes tem feito bem este trabalho de acordo com as fontes inquiridas.

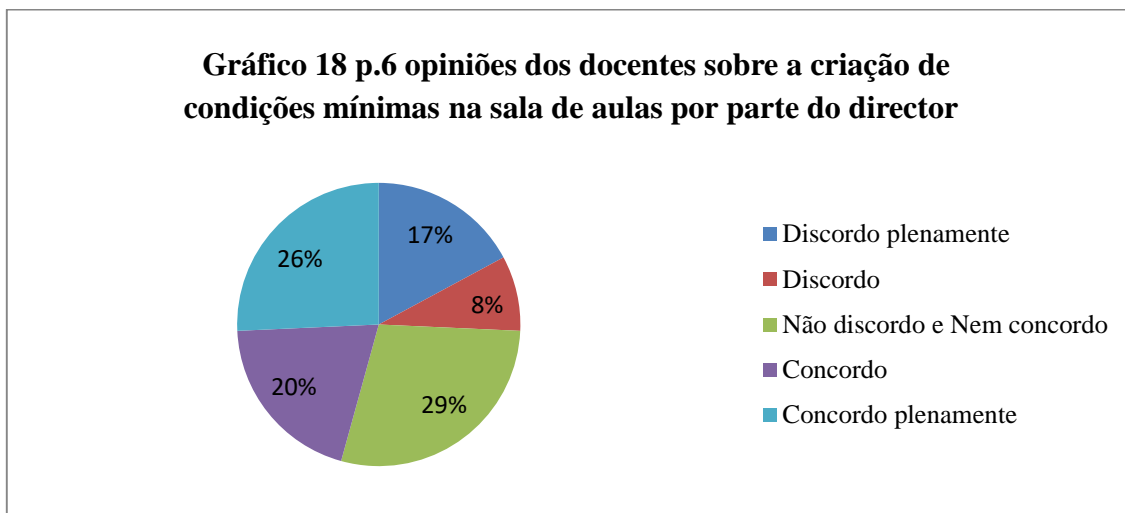
**Gráfico17 p.5 opiniões dos professores sobre o director se mostra respeito pelos membros da equipa escolar**



Fonte: autor da pesquisa.

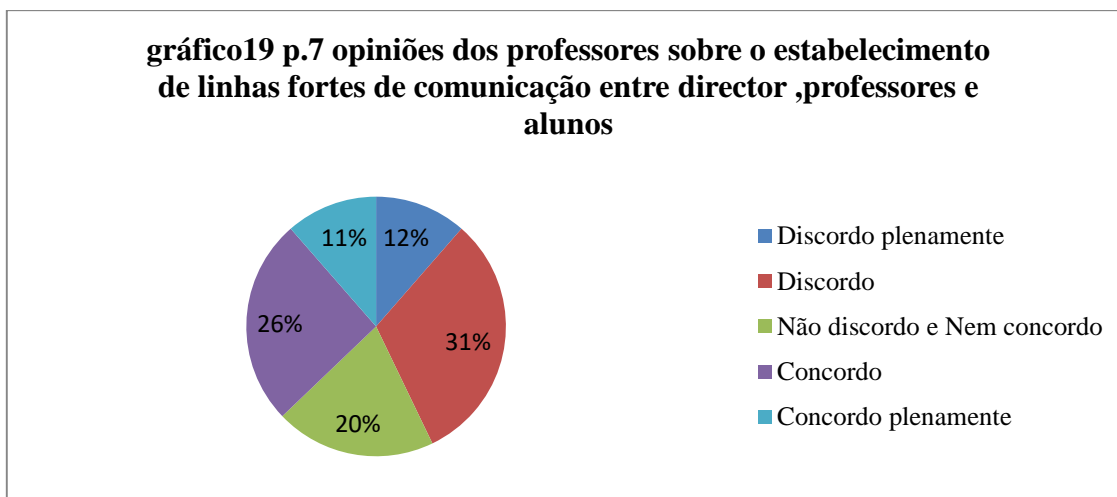
De acordo com a pergunta que tinha como objectivo analisar as respostas dos professores sobre o respeito dos membros da direcção por parte dos directores, relativamente os resultados temos apresentar que 3% deles responderam discordo plenamente, sendo 14% desses responderam discordo, enquanto 23% afirmaram não discordo e nem concordo, já 31% deles responderam concordo e 29% dos professores

responderam concordo plenamente. Efectivamente os resultados apresentados pelo gráfico, é importante realçar que os directores têm realizado as tarefas bem.



Fonte: autor da pesquisa.

A presente pergunta que tinha como finalidade compreender as opiniões dos professores sobre os directores relativa as condições mínimas da sala de aula, dos professores questionados constatou-se que 17% deles responderam discordo plenamente, sendo 8% responderam discordo, enquanto 29% desses responderam não discordo e nem concordo, já 20% dos mesmos responderam concordo e 26% dos professores responderam concordo plenamente. Segundo os resultados vindo dos inqueridos é oportuno realçar que, os directores têm criado estas condições mais faltam mais para satisfazer as necessidades dos professores e estes trabalharem bem nas salas com os alunos.

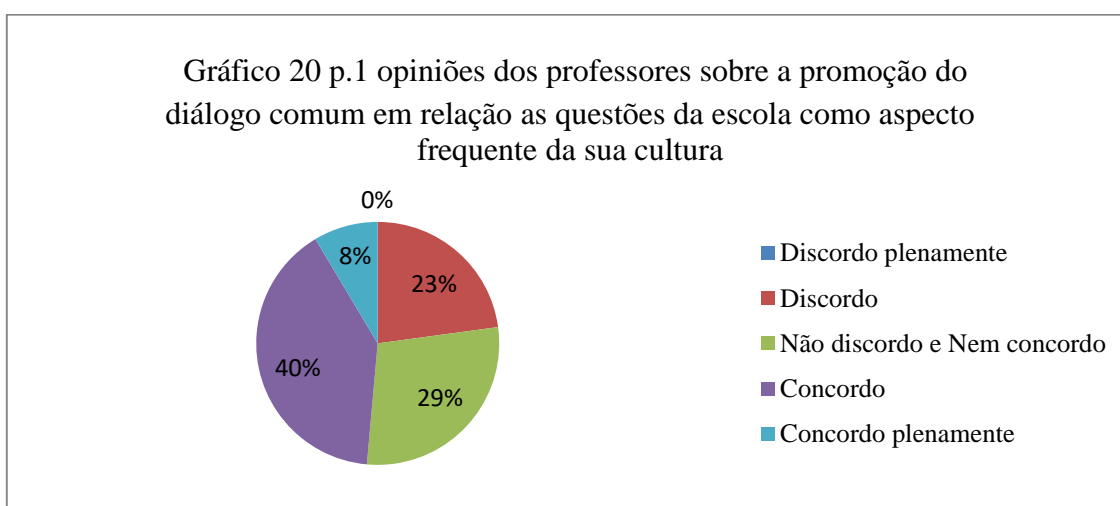


**Fonte:** autor da pesquisa.

Efectivamente à pergunta 7 que tinha como objectivo fundamental perceber as respostas dos professores sobre a comunicação fluente com os directores, entre os professores questionados tem-se a constatar que 12% deles responderam discordo plenamente, sendo 31% desses responderam discordo, enquanto 20% dos mesmos responderam não discordo e nem concordo, já 26% dos professores responderam concordo e 11% deles responderam concordo plenamente. Analisando as respostas dos professores tem-se a dizer que, os directores fazem muito bem, mas sim, necessita-se ainda mais para ser melhor.

### **3.2.2.Resultados da pesquisa relativa o questionário aplicado aos professores sobre a cultura organizacional das instituições educativas de formação de professores da província da Lunda-Sul**

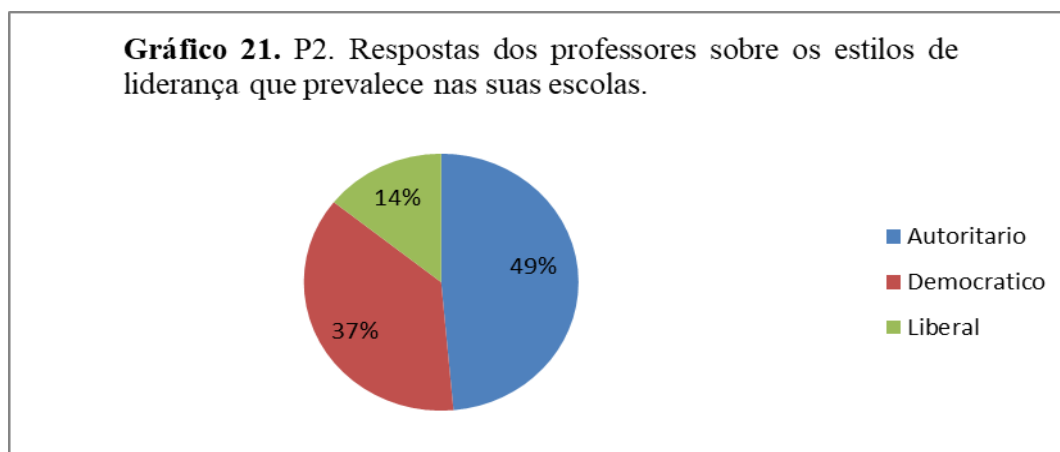
Relativamente aos resultados da pesquisa em relação ao questionário aplicado aos professores tem-se a dizer que, foi necessário primeiro, conhecer o número dos professores por sexo, idades, grau académico e o tempo de serviço. Assim sendo, para melhor compreensão foi necessário apresentar os seguintes gráficos.



**Fonte:** autor da pesquisa.

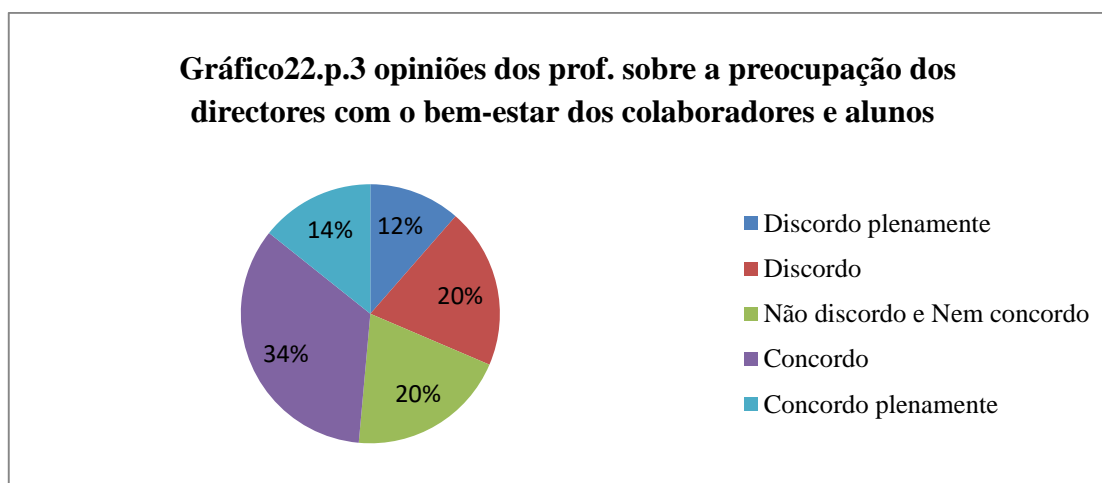
Relativamente à pergunta que tinha como finalidade analisar as respostas dos professores sobre o diálogo comum acerca das questões da escola como aspectos culturais, entre os 35 inqueridos constatou-se que ninguém respondeu discordo

plenamente, sendo 23% deles responderam discordo, enquanto 29% dos mesmos responderam não discordo e nem concordo, já 40% responderam concordo e 8% dos professores responderam concordo plenamente. Segundo os resultados apresentados tem-se a dizer que, ninguém discorda plenamente mais a uma divisão de opiniões o que significa que os directores devem trabalhar mais neste aspecto vital para a escola



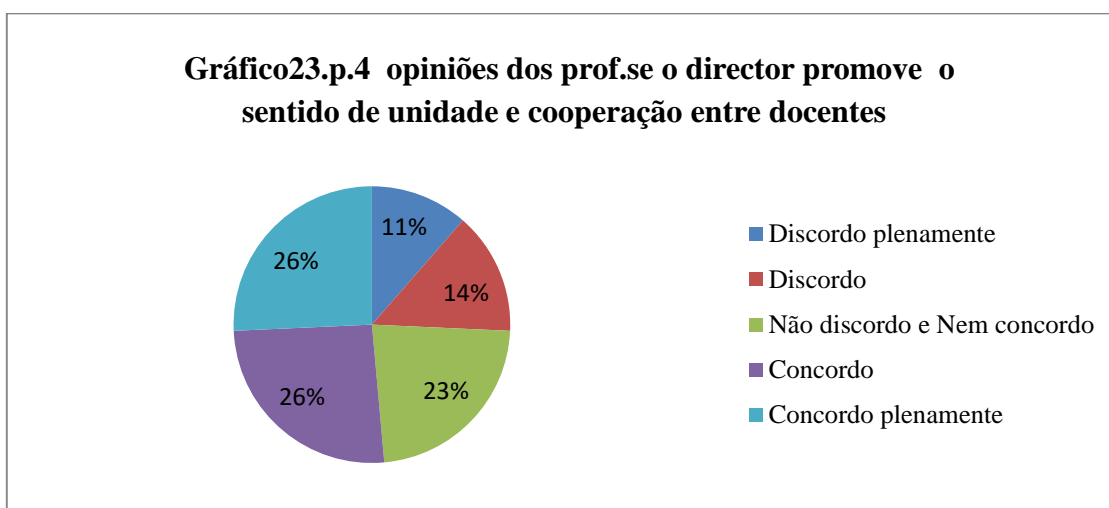
**Fonte:** autor da pesquisa.

Concernentemente à pergunta que tinha como propósito compreender as respostas dos professores sobre os estilos de liderança que prevalece nas suas escolas, diante desta questão verificou-se que 49% deles responderam que são autoritários, sendo 37% dos mesmos responderam que são democráticos e 14% desses responderam que são liberais. Os resultados demonstram que, os directores devem adoptar um estilo democrático que a maioria acha que é o melhor para gerir um estabelecimento educativo porque existe a participação de todos ao promover uma verdadeira socialização.



**Fonte:** autor da pesquisa.

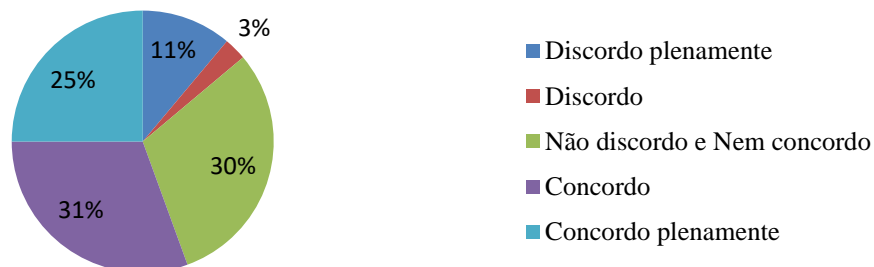
Relativamente à pergunta que tinha como o princípio analisar as respostas dos professores sobre a preocupação dos directores quanto ao bem-estar dos colaboradores e alunos, quanto aos resultados constatou-se que 11% deles responderam discordo plenamente, sendo 3% desses responderam discordo, enquanto 30% dos mesmos responderam não discordo e nem concordo, já 31% responderam concordo e 25% deles responderam concordo plenamente. Analisando os resultados constatados é interessantes argumentar que, os directores têm se preocupado em ver bem os seus professores.



**Fonte:** autor da pesquisa.

No que concerne à questão que tinha como finalidade perceber as opiniões dos professores relativa os directores se promove sentido de unidade cooperação entre os docentes, entre os 35 inqueridos constatou-se 8% deles responderam discordo plenamente, sendo 6% desses responderam discordo, enquanto 26% responderam não discordo e nem concordo, já 26% dos mesmos responderam concordo e 34% dos professores responderam concordo plenamente. Dos resultados obtidos tem-se argumentar que os directores fazem bem este trabalho importantíssimo na escola.

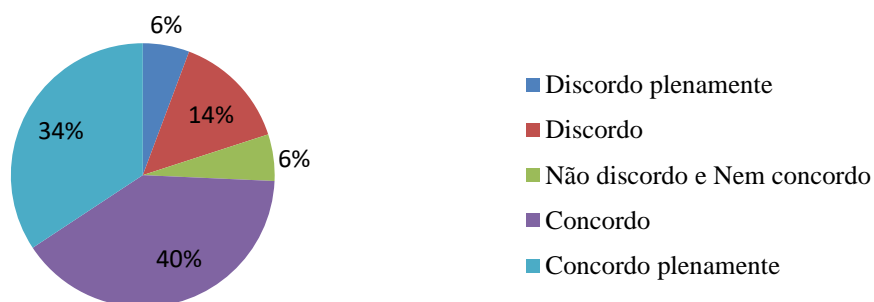
**Gráfico24.p5.opiniões dos prof. se existe boa comunicação entre directores e professores**



**Fonte:** autor da pesquisa.

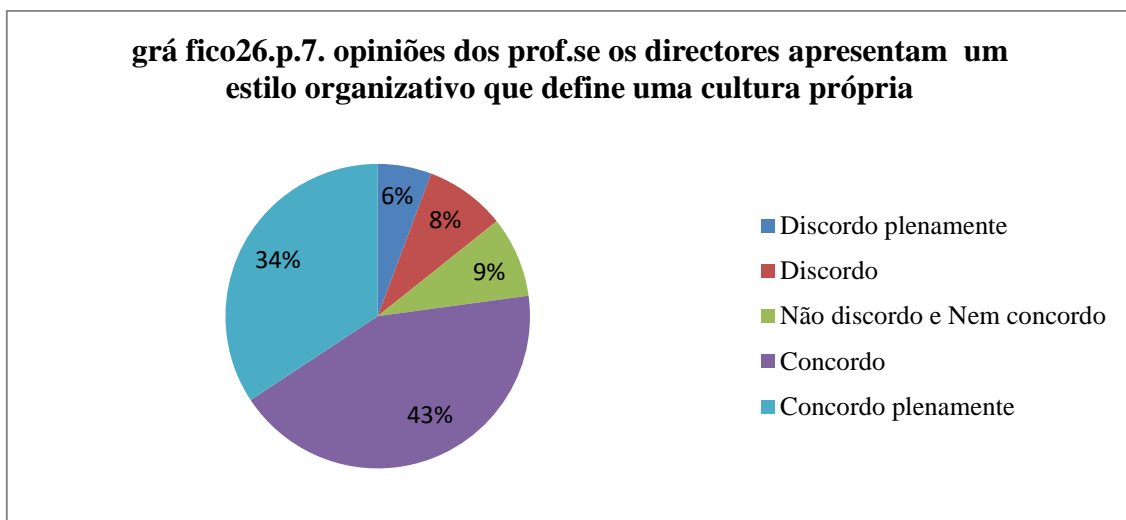
No que tange à pergunta que tinha como finalidade compreender as opiniões dos professores sobre os directores se comunicam bem com os professores, do número dos inqueridos constatou que 6% responderam discordo plenamente, sendo 14% deles responderam discordo, enquanto 6% dos mesmos responderam não discordo e nem concordo, já 40% dos professores responderam concordo e 34% desses responderam concordo plenamente. A compreensão dos resultados levou-nos afirmar que, os directores das 4 escolas de formação de professores cumprem perfeitamente com esta tarefa.

**gráfico 25.p.6 opiniões dos prof. acerca dos directores se fortalecem os valores culturais da escola**



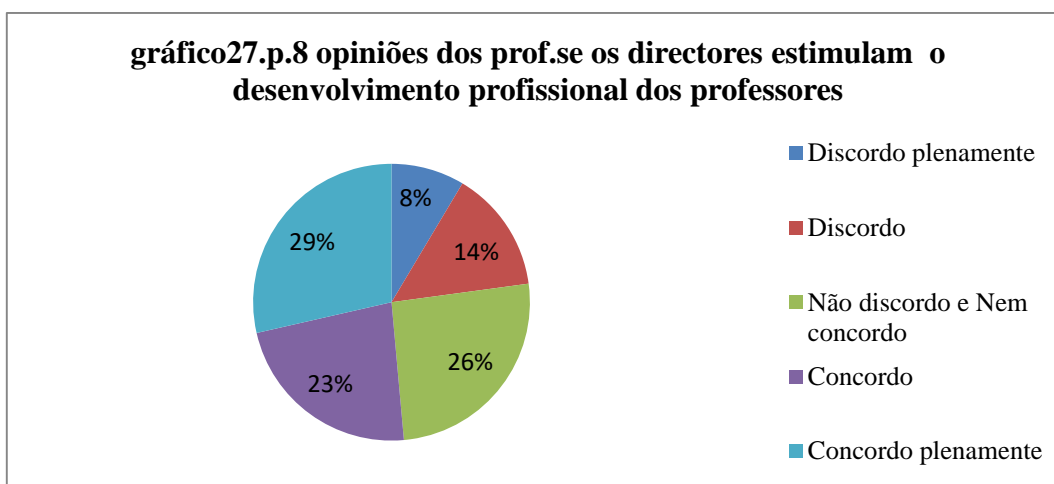
**Fonte:** autor da pesquisa.

Efectivamente à questão da pesquisa que tinha como propósito compreender as opiniões dos professores acerca dos directores se fortalece os valores culturais da escola, entre as opiniões prestadas verificou-se que 6% deles responderam discordo plenamente, sendo 8% desses responderam discordo, enquanto 9% dos mesmos responderam não discordo e nem concordo, já 43% responderam concordo e 34% dos professores responderam concordo plenamente. Segundo os resultados apresentados é interessantes constatar que, em sentido geral todas as escolas de formação de professores tem realizado bem este trabalho.



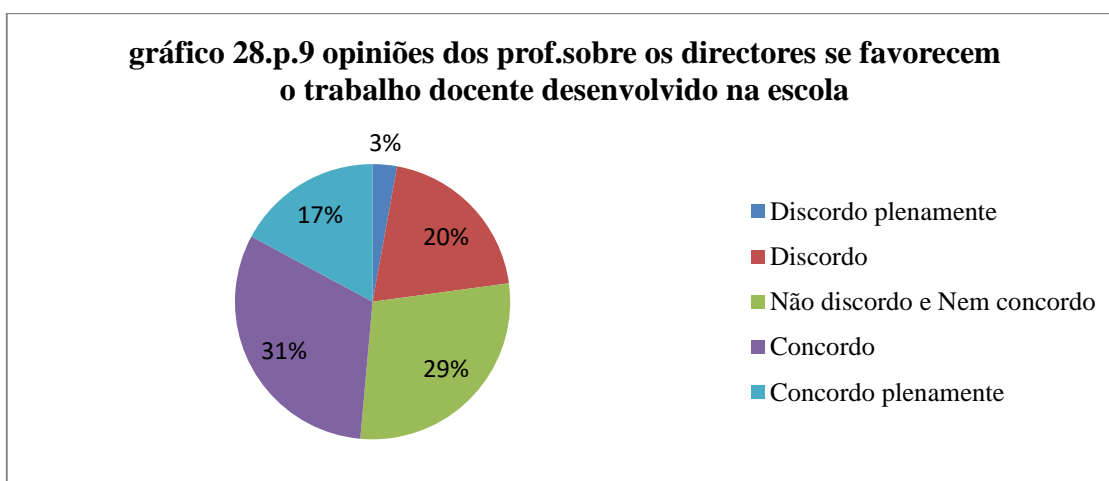
**Fonte:** autor da pesquisa.

De acordo com a pergunta da pesquisa que tinha como objectivo compreender as respostas dos professores sobre os directores se apresentam estilo organizativo que define cultura própria, dos professores questionados verificou-se que 8% deles responderam discordo plenamente, sendo 14% desses responderam discordo, enquanto 26% afirmaram não discordo e nem concordo, já 23% dos mesmos responderam concordo e 29% dos professores responderam concordo plenamente. Na análise feito conseguiu-se entender que, os directores têm cumprido bem esta tarefa.



**Fonte:** autor da pesquisa.

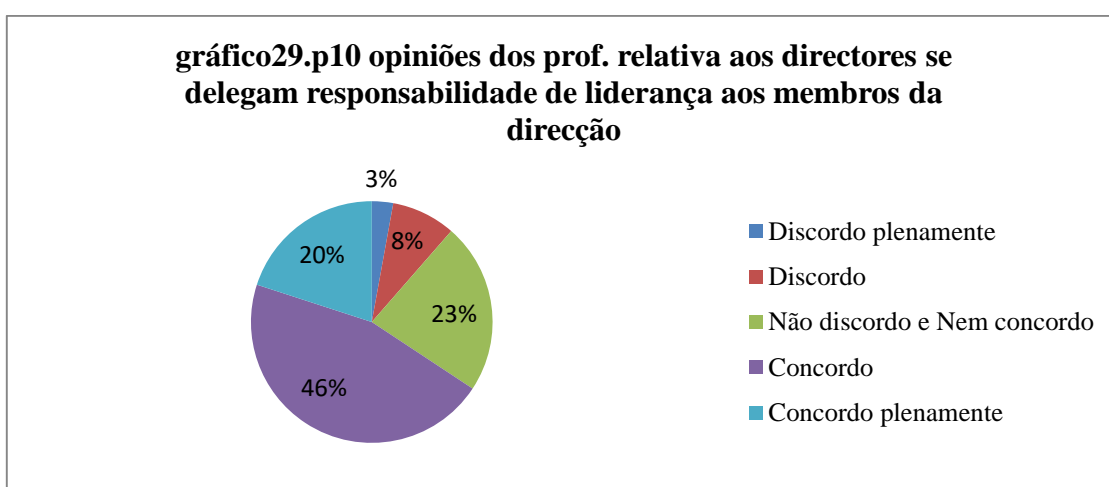
Segundo a pergunta 8 da pesquisa que tinha como finalidade saber das respostas dos professores sobre os directores se estimulam o desenvolvimento profissional dos docentes, entre os resultados constatados temos apresentar que 3% dos docentes responderam discordo plenamente, sendo 20% deles responderam discordo, enquanto 29% dos mesmos responderam não discordo e nem concordo, já 31% deles responderam concordo e 17% dos mesmos responderam concordo plenamente. Dos resultados obtidos tem-se a informar que, tal como opinaram os professores este trabalho faz-se mais falta muito para ser satisfatório.



**Fonte:** autor da pesquisa.



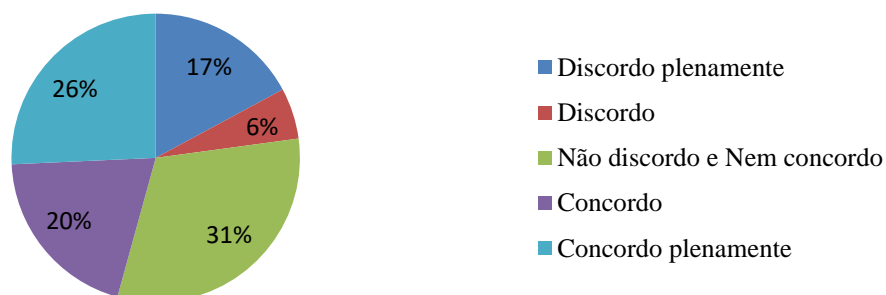
De acordo com a pergunta 9 que tinha como objectivo fundamental compreender as opiniões dos professores sobre os directores se favorece o trabalho docente desenvolvido pela escola, entre as opiniões verificou-se que 3% deles responderam discordo plenamente, sendo 23% desses responderam discordo, já 26% dos mesmos responderam não discordo e nem concordo, enquanto 37% dos docentes responderam concordo e 11% deles responderam concordo plenamente. Analisando os resultados temos a argumentar o seguinte, no âmbito geral esta tarefa tem sido realizada solicita-se mais esforços por parte dos directores para melhorarem este aspecto.



**Fonte:** autor da pesquisa.

A presente questão da pesquisa faz menção sobre as respostas dos professores relativa aos directores se delegam responsabilidades de liderança aos membros da direcção, entre os professores questionados constatou-se que 3% responderam discordo plenamente, sendo 8% responderam discordo, já 23% deles responderam não discordo e nem concordo, 46% dos mesmos responderam concordo e 20% desses responderam concordo plenamente. De acordo com os resultados é importante focalizar que, esta tarefa tem sido bem trabalhada ao nível das 4 escolas apesar de as vezes é delegada a um professor e não a um subdirector da escola no caso da ausência do director geral.

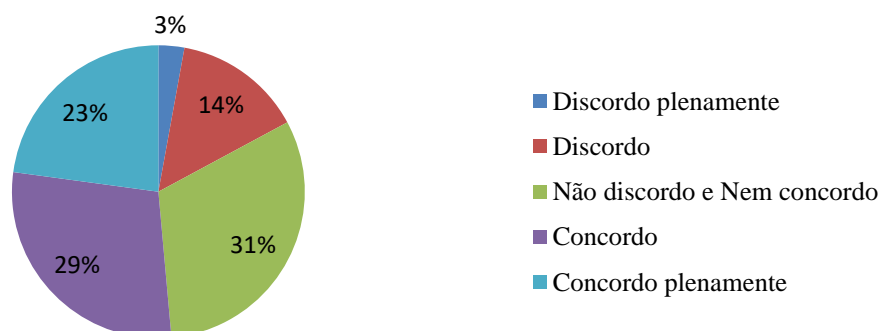
**gráfico30.p11 opiniões dos prof. se os directores lidam bem com as várias subculturas existentes na escola**



**Fonte:** autor da pesquisa.

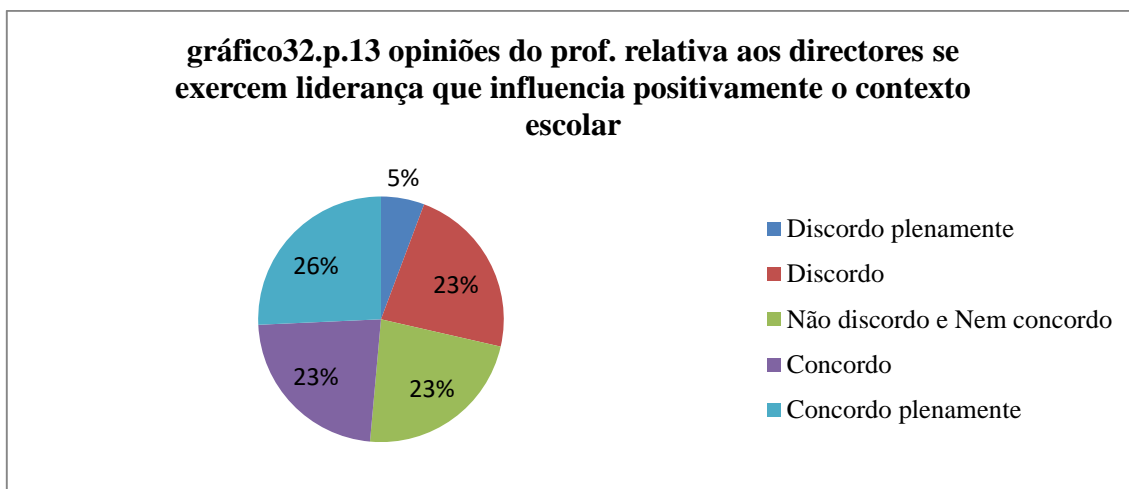
O gráfico em referência tem como finalidade compreender as opiniões dos professores sobre os directores se lidam bem com os directores adjuntos, das opiniões recebidas tem-se a dizer que 17% responderam discordo plenamente, sendo 6% deles responderam discordo, já 31% dos mesmos responderam não discordo e nem concordo, enquanto 20% responderam concordo e 26% deles responderam concordo plenamente. Relativamente os resultados obtidos têm-se a justificar que, falta mais empenho dos directores para levarem com êxito este trabalho de acordo com os inquiridos.

**gráfico 31 p.12 opiniões dos prof. sobre a visão unificadora dos directores com os professores**



**Fonte:** autor da pesquisa.

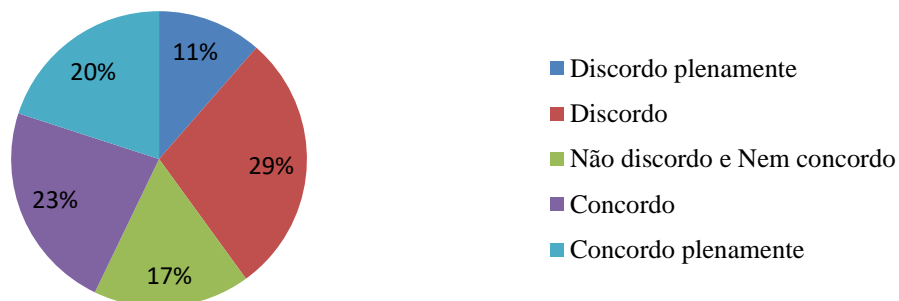
A presente questão faz descrição relativa as respostas dos professores sobre a visão unificadora dos directores com os docentes, dos professores questionados tem-se a justificar que 3% responderam discordo plenamente, sendo 14% deles responderam discordo, já 31% responderam não discordo e nem concordo, enquanto 29% dos mesmos responderam concordo e 23% deles responderam concordo plenamente. De acordo com os resultados apresentados argumenta-se, os inquiridos é preciso um pouco mais de entrega por parte do líder para que se alcance a unidade desejada.



**Fonte:** autor da pesquisa.

De acordo com a pergunta 13 que tinha como objectivo fundamental compreender as opiniões dos professores sobre os directores se favorece o trabalho docente desenvolvido pela escola, entre as opiniões verificou-se que 5% deles responderam discordo plenamente, sendo 23% desses responderam discordo, já 23% dos mesmos responderam não discordo e nem concordo, enquanto 23% dos docentes responderam concordo e 26% deles responderam concordo plenamente. Analisando os resultados temos a argumenta-se que, observa-se uma divisão de opiniões o que nos indica que os líderes ou directores devem melhorar a sua visão sobre estes aspectos

gráfico33.p.14 opiniões dos prof.sobre a liderança dos directores se promovem acções que visam elevar o rendimento escolar dos alunos



**Fonte:** autor da pesquisa.

A presente questão faz descrição relativa as respostas dos professores sobre a visão unificadora dos directores com os docentes, dos professores questionados tem-se ajustificar que 11% responderam discordo plenamente, sendo 29% deles responderam discordo, já 17% responderam não discordo e nem concordo, enquanto 23% dos mesmos responderam concordo e 20% deles responderam concordo plenamente. De acordo com os resultados apresentados argumenta-se, os inquiridos precisam um pouco mais de entrega por parte do líder para que se alcance a unidade desejada. Tal como responderam os professores os directores devem aplicar-se mais para obterem sucessos neste item importante da vida escolar.

Tabela13 .Categorização de questões colocadas aos directores por meio da entrevista

<b>Meta categorização:</b> caracterizar a liderança do director e os estilos de liderança prevalecente na instituição educativa que dirige.				
<b>Categoria</b>	<b>Entrevista</b>			
	<b>Efp Saurimo</b>	<b>Efp do Dala</b>	<b>Efp do Muconda</b>	<b>Efp do Cacolo</b>
	<b>Entrevistado1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado3</b>	<b>Entrevistado4</b>
<b>1-Para si quais são as características de um bom director de uma instituição educativa de formação de professores do primeiro ciclo da província da Lunda-sul</b>	Começo por dizer que sendo responsável máximo desta instituição educacional acho que bom líder é aquele que procede da seguinte maneira: saber falar, ouvir, agir, executar e saber lidar com os liderados e que adopte um estilo de liderança democrática	ue ser líder escolar é reunir vaias características como as seguintes: boa comunicação, responsabilidade, respeito ao próximo, empatia e transparência	Para mim na condição de director desta escola julgo que as características de um bom líder escolar devem ser: persistência, comunicativo, competente e humilde.	para mim um bom director de uma instituição educativa de formação de professores deve ser competente, comunicativo, paciente e que evite tomar decisões precipitadas para evitar arrependimentos ou retrocessos nas decisões.
<b>2-Descreva-o estilo de liderança que o Sr. implementa na instituição educativa que dirige</b>	O estilo de liderança que implemento na instituição é a liderança democrática.	O estilo de liderança que temos usado é democrático e permite a participação de intervenientes ao processo.	O estilo de liderança que implemento é democrático e liberal onde todos participam.	Na escola que dirijo utilizo vários estilos de liderança, com destaque do democrático e contingencial
<b>3-Sr. reúne-se com os alunos para ouvir sua opiniões e preocupações? Se sim quantas vezes por ano</b>	Sim tenho feito várias vezes, posso dizer que esta tem sido a actividade diária que realizo para enquadrar-me dos problemas que os alunos vivem e procurar dar soluções possíveis	Sim tem ocorrido de acordo aos pressupostos que constam no regulamento de forma ordinária e extras se for necessário	Sim uma vês por cada trimestre, também quando existe uma orientação superior reunimos para os devidos esclarecimentos.	Sim, tenho reunido com eles pelo menos três vezes por mês
<b>4-O Sr. promove a análise dos resultados escolares obtidos pelos alunos na escola que dirige? Se sim como é feita</b>	Sim. é feita de duas formas uma com os pais ou encarregados de educação obterem as fichas de aproveitamento académico na reunião com os mesmos, para os alunos que saiam mal procuramos junto com	Sim é feita através da criação da comissão técnica integrada pelos docentes da instituição que representa	Sim através das reuniões programadas com os alunos, encarregados de educação e professores e coordenadores de disciplinas e	Sim a promoção tem sido feita através do conselho de notas

	os professores e os pais sabermos o que o que se passa. Outra forma tem sido a direcção de escola e os professores onde analisamos os motivos que leva ao alunos a obterem resultados positivos ou negativos.		a subdirecção pedagógica analisamos de forma a superar as insuficiências.	
<b>5-O Sr. Director se preocupa com o bem-estar pessoal dos professores e alunos? De que forma?</b>	Sim, valorizo a figura dos professores e alunos, incentivo-os a ser cada dia melhores e ofereço os recursos necessários para o exercício da profissão e aprendizado.	Toda e qualquer avaliação é subjectiva no meu ponto de vista garanto que sim, tendo em conta as relações humanas e laborais.	Sim, criamos ambiente sadio na instituição de ensino de forma a facilitar o processo de ensino e aprendizagem.	Sim o bem-estar insere-se sobretudo na higiene escolar e nas boas relações institucionais
<b>6-Quais são as acções que o Sr. realiza para obter alto rendimento escolar dos alunos na instituição que dirige, por exemplo? Como?</b>	uma das acções é medir o desempenho dos alunos periodicamente. Exemplo: para criar estratégias que melhorem o desempenho dos alunos, porque o desempenho dos alunos é importante entender qual é a realidade dos alunos logo acompanhar o resultado ao longo do tempo.	Seminário de capacitação pedagógica, jornadas pedagógicas actividades extra-curriculares e olimpíadas do saber.	Seminário de capacitação dos docentes, palestras promovidas pelos docentes aos alunos e reuniões com os encarregados.	Para obter altos rendimentos escolares é necessário primeiro capacitar os professores.
<b>7-Pode dizer-nos qual é o seu grau de satisfação enquanto director desta instituição educativa de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul?</b>	estou satisfeito com o trabalho que faço aqui não só digo por mim mais me tem sido dito por algumas pessoas que visitam a escola outros que tem seus filhos estudantes desta instituição educativa, sei que posso fazer mais, mas não depende só de mim.	Acho que ser líder escolar é reunir vaias características como as seguintes: boa comunicação, responsabilidade, respeito ao próximo, empatia e transparência.	sinto-me satisfeito com o trabalho que aqui realizamos ,mas a questão não é que me sinta satisfeito senão que os demais estejam ai sim a minha satisfação será maior nesta instituição.	como quadro desta instituição sinto-me satisfeito pelo trabalho realizado em conjunto e não tenho queixas com os meus colegas nem estudantes porque juntos resolvemos os acontecimentos do quotidiano por isso não é relevante.

Según Campoy (2016, p.488), afirma que en términos generales, la triangulación en ciencias sociales es definida como el método mixto de recogida de datos, desde diversos puntos de vista que arrojan luz sobre un tema. La primera cuestión que se plantea es si la triangulación es una técnica orientada hacia la objetivación de los datos recogidos o, por el contrario es algo más, es decir, para aumentar la comprensión de lo que se estudia.

En relación a la objetividad de los datos, Brannen (1992), Foster (1997), y Kimchi, Polivka, y Stevenson (1991), coinciden en que los principales objetivos de la triangulación son proporcionar la confirmación y la integridad de los datos mediante la superación de los sesgos inherentes a un solo investigador, de una sola teoría o método de enfoque único

Tabela 15: Triangulação das opiniões obtidas dos questionários aplicados aos professores e alunos e entrevista aos 4 directores das instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul em análise nesta pesquisa

Unidade de análise	Questionário aos professores e alunos das 4 escolas	Entrevista aos directores das 4 escolas	Comentário do autor da tese
Caracterização da liderança prevalente na escola	Quanto a resposta dos alunos 47% afirmam que o estilo que prevalece nas escolas analisadas é democrático, mais os professores são de diferente opinião ao afirmaram que os directores são autoritários.	Quanto ao estilo de liderança que prevalece nas instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da lunda-sul os directores entrevistados responderam que primam pelo estilo democrático embora que cacolo e muconda juntam o contingencial e o liberal em função das circunstâncias	Apesar das divergências nas suas respostas podemos concluir que de todas maneiras os directores destas escolas devem primar mais pelo estilo de liderança democrático participativo para que possam decidir melhor com maior número de intervenientes possíveis porque tal como afirma Bolívar: O líder democrático, precisa de estar aberto, flexível e acolher as mudanças constantes sugeridas pelos colaboradores, para o crescimento individual e da equipa (Bolívar, 2010)
Tomada de decisões nas escolas	Quanto a este aspecto ou indicador quer alunos como professores consideram que não são tidos nem	Os directores das 4 escolas de formação de professores do I ciclo da lunda-sul, na hora de tomar decisões	Depois de ver e ouvir os entrevistados podemos comentar que a melhor maneira é tomar decisões

	achados por parte dos directores quanto a tomada de decisões se refere	aproximam-se mais aos subdirectores, coordenadores, conselho disciplinar e poucas vezes os professores e alunos	colectivas e não isoladas apesar de que existem de alguma maneira um trabalho pouco efectivo sobre este assunto
Grau de satisfação enquanto integrante/director desta instituição educativa	Os alunos conforme o gráfico 12.p.1 não estão satisfeitos por estarem nestas escolas pelo facto de 32% discorda plenamente, 20% discorda e apenas 9% concorda plenamente, mais sim quanto aos professores concordam tal como reflecte no gráfico 16.p.4	Dos quatro directores entrevistados sentem – se satisfeitos com o trabalho que realizam a pesar de vários constrangimentos de varias ordens as vezes não são compreendidos pelos colegas e alunos	É bom saber que os directores sentem-se satisfeitos com o trabalho que realizam, contudo deve reflectir na satisfação de alunos e professores para que haja um bom clima organizacional escolar
O Sr. director promove o diálogo com os professores e alunos em relação às questões da escola	Quanto aos alunos e professores afirmam existir dialogo mas, contudo falta mais intensificação da acção para a sua melhoria	Aqui os directores das 4 escolas afirmam que tem sido uma pratica constante embora não ser esta a opinião de total acordo dos professores e alunos acham que os líderes das 4 escolas devem melhorar este indicador bastante importante	Achamos que os líderes das 4 escolas devem melhorar este indicador bastante importante na criação de um clima organizacional escolar agradável para todos

### 3.3. Transcrição da entrevista feita aos directores das instituições educativas de formação de professores do I Ciclo da província da Lunda-Sul

Na primeira pergunta cujo objectivo era saber o nível académico dos directores das respectivas instituições, podemos aferir que os quatro responsáveis possuem formação superior, sendo três em Ciências da Educação, nas especialidades de Biologia, Matemática, Química; o último é licenciado em Sociologia.

O que traduz que os responsáveis destas escolas têm as habilitações exigidas para gerirem essas escolas de formação média de professores, embora suas formações não se orientam à Administração e Gestão. Todavia, em seus currículos escolares virão a cadeira de Gestão ou Administração como unidade curricular complementar.



As habilitações académicas e profissionais dos indivíduos a serem nomeados a cargos de direcção e chefia, mormente directores estão previstos no Decreto Presidencial nº 12/94, de 1 de Julho aprovado em Conselho de Ministros.

Na segunda pergunta que se refere aos anos de experiência como director da escola de formação de professores, dos quatro entrevistados, três afirmam terem já mais de três anos como gestores escolares e um tem apenas um ano. Mas, todos eles já dirigiram outras escolas e desempenhando outros cargos no âmbito da gestão educativa, com destaque aos cargos de Subdirector Pedagógico, Administrativo e coordenação, como se refere na transcrição abaixo:

*Entrevistado-1: como director tenho um ano de experiência, mas já trabalhei antes, como subdirector administrativo durante quatro anos nesta mesma instituição; Entrevistado-2: quanto ao tempo de função estou a nove anos;*

*Entrevistado-3: experiência 4 anos nesta instituição antes 5 anos como Subdirector Pedagógico na escola primaria da missão feminina; Entrevistado-4: tenho 12 anos de experiência.*

Quanto ao tempo de experiência como director, os quatro têm o tempo suficiente para fazerem um bom trabalho como director visto os anos que têm como director facilita um bom desempenho porque já conhece toda casa e já vivenciaram várias experiências no dia-a-dia, salvo o director da escola de formação de professores do I ciclo de Saurimo que tem um ano como director mais esteve antes como Subdirector Administrativo durante 4 anos. Contudo sempre foi professor da mesma instituição e as conflitualidades e as adversidades na gestão de pessoas e grupos já é de seu domínio, pelo que, com uma formação contínua e permanente estarão em condições de mudarem sua actuação de directores-chefes para directores-líderes de equipas de trabalho (Rezende, 2018).

Relativamente a pergunta número três que se refere à recolha das opiniões e preocupações dos alunos, as respostas corroboram a existência de comunicação e expressão entre os alunos a direcção medida em que a direcção convoca de quando em vez e sempre que for necessário os alunos para uma reunião académica no sentido passar orientações, informações úteis e para auscultar os alunos. Porém, os alunos não

têm a liberdade de solicitarem um encontro com a direcção e não têm opinião na elaboração do plano anual de actividades, mesmo para as actividades extra-escolares.

Apenas um dos quatro directores participa diariamente na parada de entoação do Hino Nacional na parada e, aí aproveita dialogar com os alunos e se dispõe a receber cada aluno em seu gabinete quando este o pretender contactar para qualquer assunto de interesse escolar e comunitário, referiu o entrevistado número dois.

Ainda Rezende (2018) afirma que a liderança requer para além de habilidades individuais e de autoconhecimento sobre Administração e Gestão, exige igualmente de expressão e comunicação, bem como de flexibilidade, capacidade de escuta, de crítica e auto-crítica. Uma boa liderança exige habilidades interpessoais de tratar com grupos e com indivíduos, transferindo-lhes poder e iniciativa para que descubram a si próprios e encontrem os melhores caminhos para o alcance dos objectivos educativos e de aprendizagem em contexto escolar e extra-escolar (Perez, 2017).

Na quarta questão, que se pretendia saber sobre a importância do cargo de director para o desenvolvimento da educação na província, os entrevistados foram unânimes em considera ser um cargo de grande responsabilidade e que da sábia orientação dos directores é que será possível a formação, preparação de quadros competentes, capazes de contribuir para o desenvolvimento da educação na província, instruindo e educando as novas gerações.

Ligados a análise dos resultados dos alunos na quinta questão, os directores responderam que se preocupam com os resultados dos alunos e quanto a forma de promoção desta análise, os dois dos quatro directores têm coordenado os conselhos de notas, com os professores, coordenados de disciplina e coordenadores de turma, ao passo que os outros dois para além do conselho de notas integram os membros permanentes, convidam também os pais e encarregados de educação ou pelo menos os seus representantes pela comissão de pais. Esses directores que convidam os pais ou seus representantes justificam que:

*Entrevistado-1: Sim. é feita de duas formas uma com os pais ou encarregados de educação obterem as fichas de aproveitamento académico na reunião com os mesmos, para os alunos que saíam mal procuramos junto com os professores e*

*os pais sabermos o que o que se passa. Outra forma tem sido a direcção de escola e os professores onde analisamos os motivos que leva aos alunos a obterem resultados positivos ou negativos; Entrevistado-3: Sim através das reuniões programadas com os alunos, encarregados de educação e professores e coordenadores de disciplinas e a subdirecção pedagógica analisamos de forma a superar as insuficiências; Entrevistado-2: Sim é feita através da criação da comissão técnica integrada pelos docentes da instituição que representa; Entrevistado-4: Sim a promoção tem sido feita através do conselho de notas.*

A necessidade de integrar a comissão de pais e encarregados de educação, resulta da necessidade de tornar mais participativo o processo de decisão na classificação trimestral e anual dos alunos, evitando assim especulações desnecessárias no seio dos encarregados e dos alunos em relação o trabalho desenvolvido pelos professores e pela direcção de escola.

Porém, critica-se que, uma vez tratando-se de formação média profissional de professores, independentemente da necessidade de se ter os pais como figuras importantes nos processos de decisão, mais do que promover a participação dos pais nesta actividade, melhor seria tornar o processo avaliativo mais transparente e os critérios de classificação das provas podiam ser do conhecimento dos alunos, os critérios de aprovação e reprovação, recursos e outros, podiam ser transmitidos aos pais e encarregados de educação trimestralmente nas reuniões que estes têm tido com a direcção e com os coordenadores de turma para que ao longo do ano lectivo vão apelando maior desempenho académico dos seus educandos (Cangue, 2018).

Na sexta questão da entrevista cujo objectivo era saber se os directores criam condições de trabalho por parte dos professores, facilitando as aprendizagens dos alunos; dos resultados obtidos, pôde-se aferir que dois directores criam as condições mínimas de trabalho porque estas escolas são orçamentadas e por esta razão há condições financeiras, ao passo que as outras duas dependem da Direcção Provincial, conforme se confere nos depoimentos dos entrevistados:

*Entrevistador-1: Sim tenho criado as possíveis condições para que os professores e alunos tais como: ambiente salutar para professores e alunos;*

*apetrechamento de biblioteca; actividades de diversão; Entrevistado-2: As condições de trabalho garantem o funcionamento de todas as acções realizadas na instituição, permitindo assim a satisfação de todos os intervenientes no processo; Entrevistado-3: Sim através das actividades recreativas e desportivas, seminários e palestras programadas pelos estudantes, docentes e outros actores sociais; Entrevistado-4: Sim as condições são criadas de acordo as condições, tendo em conta o ambiente escolar.*

Esta questão deriva da concepção de descentralização adoptada a partir da Lei 13/01 de 31 de Dezembro, artigos 2 e 55, concepção esta reafirmada na Lei 17/16 de 07 de Outubro, sobre a autonomia financeira e administrativa das escolas do II ciclo, devendo apenas remeter ao Gabinete Provincial da Educação os relatórios e mapas de execução financeira (Benedito citado por Kavela, 2018); o que quer dizer que a nível das escolas, os directores têm autonomia de planificar, executar e controlar a alocação de recursos e meios necessários para o êxito das actividades pedagógicas e não só.

As respostas recolhidas revelam que os directores tem feito algum esforço para criarem condições de satisfação quer para professores e alunos mas cada escola o faz de forma diferente, as quatro respostas são diferentes porque através das actividades variadas, mais aqui o que se pretende saber é começando por aquilo que esta ligado a aprendizagem, como carteiras, quadro, giz, manuais, retroprojectores, seminários, palestras apenas Saurimo e Muconda responderam de forma clara, Cacolo e Dala não foram específicos, julgamos que tem desejo mais não têm recursos para o efeito porque elas dependem da direcção provincial que lhes a louca alguma verba para sua gestão corrente.

Em relação a sétima questão que se refere à preocupação com o bem-estar dos professores e alunos, apesar de muito subjectiva esta consideração e que parece a despropósito, interessou-nos saber o quanto os directores se interessam com a vida dos membros da comunidade educativa dentro e fora do ambiente escolar.

Neste contexto, recolheu-se as seguintes opiniões:

*Entrevistado-1: Sim valorizo a figura dos professores e alunos, incentivo-os a ser cada dia melhores e ofereço os recursos necessários para o exercício da*

*profissão e aprendizado; Entrevistado-2: Toda e qualquer avaliação é subjectiva no meu ponto de vista garanto que sim, tendo em conta as relações humanas e laborais; Entrevistado-3: Sim criamos ambiente sadio na instituição de ensino de forma a facilitar o processo de ensino e aprendizagem; Entrevistado-4: Sim o bem-estar insere-se sobretudo na higiene escolar e nas boas relações institucionais.*

Os directores a seu jeito tratam de fazer o melhor para seus alunos e professores, através de um bom aprendizado, relações laborais boas, ambiente sadio, higiene escolar e boas relações humanas de todas formas quase todos expressam a efectivação desta actividade através das boas relações humanas. Segundo Briceño (2010), o líder deverá ter uma actuação humanística e procurar saber sobre a saúde e bem-estar dos seus liderados para saber influenciar e impeli-los para o cumprimento de suas tarefas lectivas e educativas.

Em relação a gestão participativa, com vista a tomada de colegiais, foi possível compreender que, devido a cultura organizacional tendencialmente mais fragmentada ou diferenciada, como defende Torres (1997), a maioria dos directores simplesmente consultam os membros directos da direcção da escola, ou seja, apenas algumas vezes e em casos que se impõem é que os directores reúnem os Subdirectores para as decisões pontuais, numa espécie de conselho de direcção restrito. Apenas um entre os quatro directores promove de facto, a cultura integradora, tomando suas decisões após consulta do conselho de direcção alargado, independentemente do assunto em decisão. Assim, na oitava pergunta, os interlocutores responderam:

*Entrevistado-1: Depende do problema e a sua natureza, isto faz levar-me a consultar aqueles que estão ligados a esta situação antes de tomar uma decisão porque sou um líder democrático; Entrevistado-2: As decisões da direcção de escola não dependem do órgão singular, mas sim do órgão colectivo que é o conselho de direcção; Entrevistado-3: A escola possui um conselho de direcção que sempre reúne para tomar decisões também reuniões com os professores pais e encarregados de educação e coordenadores, chega-se a uma conclusão para poder decidir; Entrevistado-4: Na tomada de decisões, a consulta recai*

*sobretudo aos directores porque constituem ou melhor são os membros de direcção.*

Em razão da cultura organizacional aplicado e as formas de tomada de decisões, na nona pergunta procurou-se identificar o estilo de liderança que cada director implementa. Compulsados os resultados das entrevistas efectuadas, surpreendeu-nos, o facto de os directores afirmarem que implementam a gestão democrática; afirmações que de certa forma contradizem a selectividade de indivíduos com quem contar para tomada de decisões e a exclusividade de alguns assuntos terem tratamento diferenciado ou segmentados. Pois, que é democrático, o é em todos os casos, circunstâncias e assuntos dos quais o líder se deve debruçar junto de seus liderados.

Segundo Lück (2009), o líder democrático é íntegro, tem carácter que o facilitam a agir em consequência da teoria que confessa ser adepto. Pois, se agir por fingimento ou movido de artifícios, mais cedo ou mais tarde, há-de ser desmascarado pela sua própria atitude autocrática ou burocrática. Por isso, pela falta de verdade democrática na gestão de alguns, um deles ressaltou o modelo contingencial que corresponde a imposição de limites na intervenção dos liderados.

*Entrevistado-1: O estilo de liderança que implemento na instituição é a liderança democrática; Entrevistado-2: O estilo de liderança que temos usado é democrático e permite a participação de intervenientes ao processo; Entrevistado-3: O estilo de liderança que implemento é democrático e liberal onde todos participam; Entrevistado-4: Na escola que dirijo utilizo vários estilos de liderança, com destaque do democrático e contingencial.*

Os directores alvos desta investigação promovem acções que visem melhorar o desempenho dos professores, com consequências positivas para o rendimento escolar dos alunos. Todavia, reconhecem que a formação contínua e os seminários de capacitação pedagógica são as principais estratégias para o cumprimento deste desiderato, sendo 74% dos professores serem licenciados, 17% de bacharéis e 9% de mestres entre 35 professores inqueridos, denota-se claramente que a superação de que os directores pretendem ver reforçada é no âmbito da formação didáctica e

metodológica, um apelo ao conhecimento obsoleto ou pouco adequado à formação de formadores.

Em boa verdade, os directores acompanham e fiscalizam o trabalho dos professores, mas, não dão subsídios técnicos e pedagógicos aos professores; com excepção do segundo entrevistado que na décima perguntase referiu à este detalhe:

*Entrevistado-1: Uma das acções é medir o desempenho dos alunos periodicamente. Exemplo: para criar estratégias que melhorem o desempenho dos alunos, porque o desempenho dos alunos é importante entender qual é a realidade dos alunos logo acompanhar o resultado ao longo do tempo;*

*Entrevistado-2: Seminário de capacitação pedagógica, jornadas pedagógicas actividades extra-curriculares e olimpíadas do saber; Entrevistado-3: Seminário de capacitação dos docentes, palestras promovidas pelos docentes aos alunos e reuniões com os encarregados; Entrevistado-4: Para obter altos rendimentos escolares é necessário primeiro capacitar os professores. E, nem sempre temos condições para o fazer.*

Na décima primeira pergunta em que se pretendia saber a forma de influenciar a organização escolar, o clima e a cultura organizacional na instituição, pedindo exemplos de acções concretas, os directores responderam:

*Entrevistado1: A minha acção na organização escolar, o clima e a cultura na instituição influencia num bom ambiente entre os membros de direcção, alunos, professores e funcionários administrativos a desempenharem da melhor forma as suas funções. Também através da excursão de alunos e professores que temos promovido as vezes, reuniões, convívios e outras actividades; Entrevistado-2: Através das actividades extra-escolares influenciámos para todos se manter num clima bom na instituição de ensino. Igualmente tem envidado esforços de mantermos o diálogo com todos os membros intervenientes no processo de ensino/aprendizagem; Entrevistado-3: Chegando cedo os estudantes chegam quinze minutos antes e os professores chegam cinco minutos antes, os associados ficam a controlar na entrada e na saída dos estudantes. O diálogo é permanente quase todos os dias, nos matutinos, nos encontros, promovo campanhas de limpeza na escola as vezes solicitamos para fazer campanhas*

*de limpeza na vila; Entrevistado-4: Isto tudo depende da atitude e entrega porque um gestor mau influencia negativamente e, o diálogo tem sido o meio eficaz para a resolução dos problemas da instituição.*

As afirmações dos directores na décima segunda pergunta denotam uma contradição com as alegações da pergunta número dezasseis. Se os professores motivam-se somente pelas condições de trabalho e pelas promoções de categoria ou pelas nomeações de cargos de direcção e chefia, significa que o clima organizacional não corresponde as expectativas da liderança democrática e eficiente. Embora as opiniões divergem em equilíbrio percentual, sendo dois assumem a posição humanista, despertando a intersubjectividade dos profissionais para motivá-los ao trabalho e outros dois com uma visão tayloriana positivista em que a entrega ao trabalho deva-se às recompensas externas. Estas ilações podem ser percebidas nas seguintes falas:

*Entrevistado1: Consigo motivar os trabalhadores docentes na instituição, através do diálogo permanente e construtivo que tenho com os docentes, numa forma simples como apresento-me aos docentes, e a convivência social que mantenho com os professores; Entrevistado-3: Os professores pontuais e assíduos não levam faltas e recebem a sua remuneração salarial completa e são propostos para cargo de coordenadores de turno, classe e disciplina; Entrevistado-4: O trabalho docente nas instituições é motivado por criar relações/ou relações humanas entre professores, alunos e direcção; Entrevistado-2: A motivação para o trabalho docente existe porque temos colocado a disposição as mínimas condições que garantem o funcionamento das tarefas incumbidas.*

De acordo com as contribuições de António (2018), o líder inspira os seus liderados, e sendo que a motivação é intrínseca as recompensas ou castigos, com condições de trabalho, os professores tornam-se excelentes, óptimos colaboradores, sem condições, eles criam, adaptam e sugerem soluções viáveis, sem esperar quaisquer trocos, nem temendo represarias.

Na décima terceira questão que se refere às relações interpessoais na instituição educativa, os directores, apresentaram os seguintes depoimentos:



Entrevistado-1: *Convivendo com os professores, trocando experiência com todos os professores não importando-me da idade, nível académico ou extracto da vida social de cada um;* Entrevistado-2: *As relações interpessoais são incentivadas com diálogo permanente, permite suprir as divergências de opiniões;* Entrevistado-3: *As relações interpessoais são incentivadas através de diálogo permanente sobretudo nas oportunidades que o meio nos oferece incentivo as pessoas aproveitarem asoportunidades, cumprindo com o sucesso, as transmissões de conhecimento no processo docente-educativo;* Entrevistado-4: *As relações interpessoais têm sido incentivadas através de apelos e conselho aos alunos e professores para uma convivência sã.*

Os quatro directores claramente sublinham que esta motivação é feita através do diálogo. Contudo, dois dos quatros interlocutores agregam um outro elemento que é o convívio com os professores, pelo qual se pode afirmar que o diálogo entre os elementos da estrutura organizativa está em primeiro lugar e que a prática comum de actividades, incluindo o convívio é necessário diálogo, asseveraram os directores.

Em relação à organização escolar que cada um dos entrevistados dirige, os resultados, segundo os depoimentos é razoável. Apesar da firmeza dos directores em propiciarem um clima organizacional, condições mínimas de trabalho e procurarem integrar alguns seguimentos da comunidade educativa na tomada de decisões, ainda assim ao responderem a questão número catorze do guião de entrevista não se ousaram em considerar de boa a organização escolar de suas instituições.

Entrevistdo-1: *Por enquanto considero normal, tendo em conta o tempo que dirijo a que se fazer muito trabalho de forma atingirmos o bom, mais o tempo e a minha dedicação darão os resultados;* Entrevistado-2: *Considero razoável por razões de falta de dotações financeiras suficiente e não só que permite suprir as várias questões da mesma;* Entrevistado-3: *A organização tem sido boa, os dois subdirectores e chefe de secretária, coordenador cada um reúne na sua área e elabora as actas;* Entrevistado-4: *Como gestor/ director da instituição a organização escolar é boa, a partir do próprio processo docente-educativo higiene escolar etc.*

Os directores consideram razoável a cultura organizacional de suas instituições, porquanto, uma não tem completo os seu quadro orgânico e outro porque considera o meio circundante pouco desenvolvido socialmente, embora considere a variedade de cultura e línguas regionais sendo uma riqueza para a riqueza da cultura étnico-linguística que o mesmo compreendeu como que cultura organizacional se relaciona-se com a cultura como conjunto de povos com diferentes hábitos e costumes, como se interpreta:

Entrevistado-1: *Sim considero, porque ela torna-se como o modelo de organização da instituição que dirijo e tenho tido proveito desta cultura;*

Entrevistado-2: *É minimamente boa porque a instituição não dispõe do quadro orgânico completo;*

Entrevistado-3: *Em função do meio em que estamos a cultura é um pouco atrasada ex.os pais e encarregados de educação chegam bem tarde para matricular e reconfirmar as matrículas confundem o trabalho docente;*

Entrevistado-4: *A cultura da organização escolar é boa tendo em vista o processo de integração de diferentes culturas neste sistema ex: diferentes línguas.*

As respostas dos interlocutores na décima quinta pergunta demonstram equívoco do conceito de organização escolar com cultura organizacional; dado que a organização escolar é que tem que ver com a estrutura orgânica dos elementos essenciais do quadro institucional, já a cultura organizacional refere-se ao ambiente relacional e interactivo que torna a instituição funcional, cumpridora eficiente da sua missão, junto da sociedade. De acordo com Freitas (2018), a cultura organizacional tem a ver com o modo de ser e fazer as coisas na organização de modo a poder influencia os seus colaboradores para uma acção conjunta, rumo ao cumprimento dos objectivos estratégicos da instituição.

Ao indagarmos sobre o clima organizacional as respostas coincidem com as dadas na décima quinta pergunta sobre a cultura organizacional, aos quais consideram razoável pelas razões em parte já invocadas. Todavia, remete-se a transcrição dos depoimentos para comprovação do leitor desta tese:

Entrevistado-1: *Considero o clima organizacional positivo embora que ainda há aspectos que devem ser melhorados como por exemplo, a falta de adaptação de alguns professores novos e alunos que temos recebido amavelmente;*  
Entrevistado-2: *Tal como mencionei anteriormente boa por razões da falta de alguns técnicos;*  
Entrevistado-3: *O clima organizacional da escola que dirijo tem uma influência com o meio social em função da realidade adoptamos um estilo, mais temos sido correspondido.... Bom clima;*  
Entrevistado-4: *O clima organizacional da escola que dirijo é razoável porque tem havido alguns alunos e professores indisciplinados.*

Ligado ao clima organizacional está a liderança influenciadora de atitudes e comportamentos dos colaboradores a fim de cumprirem a missão a que se propõem. Esta preocupação ficou vincada na décima sétima questão colocada aos quatro directores:

*Entrevistador-1: Sim porque a forma de liderança que eu citei antes é um dos modelos abertos que proporcionam todos os envolvidos no processo de ensino/aprendizagem emitam suas opiniões para encontrarem para encontrarmos uma determinada solução;*  
*Entrevistado-2: Das poucas condições que a escola oferece, acredito que sim, na medida do possível;*  
*Entrevistado-3: Sim o profissionalismo e a minha humildade têm influenciado positivamente o contexto escolar e a qualidade de ensino na escola certeza do muconda que eu dirijo;*  
*Entrevistado-4: Acredito que a influência é positiva porque em cada ano lectivo tem-se recolhido bons resultados.*

Segundo Hidalgo (2018), afirma que o clima é uma variável interveniente essencial entre a pessoa e o meio ambiente. Um clima organizacional escolar deve ser marcado por respeito entre os componentes da mesma, marcada por boas relações interpessoais, a ética e a confiança deve reinar entre os membros, além de a implementação de um projecto pedagógico deve ser compreendido e assumido por todos como algo importante da escola e não do director ou do subdirector pedagógico, nem do subdirector administrativo.

A pergunta número dezoito é similar a terceira da qual abordou-se de que os alunos constituem parte central do centro operacional, aos quais todas as políticas estão direccionadas, daí que a sua opinião não deve ser descurada nas decisões a serem tomadas, sobretudo naquilo que tem a ver com a vida académica estudantil. Questionados pela décima oitava vez em entrevista investigativa, suas respostas foram as seguintes:

Entrevistado-1: *Sim envolvo os alunos na resolução de problemas e respectiva tomada de decisões da escola através da associação dos estudantes na qual defende os interesses dos estudantes na escola;* Entrevistado-2: *Em certa medida sim porque a direcção conta com a associação dos alunos e a representatividade de pais e encarregados de educação;* Entrevistado-3: *Sempre sempre faço, nas práticas pedagógicas, estágios e seminários, completar os documentos nos processos individuais, requerer exames especiais, ausências justificadas, controlo os programas curriculares de cada professor assim como os conteúdos ministrados;* Entrevistado-4: *Sim envolvo em algumas coisas através dos delegados de turmas.*

Na entrevista incluiu-se como penúltima a questão sobre o seu grau de satisfação enquanto director de uma instituição educativa de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-Sul, as respostas foram concordantes, não obstante as restrições financeiras, materiais e técnicas de ainda padecem, como se descreve:

Entrevistado-1: *Estou satisfeito com o trabalho que faço aqui não só digo por mim mais me tem sido dito por algumas pessoas que visitam a escola outros que tem seus filhos estudantes desta instituição educativa, sei que posso fazer mais. Mas, não depende só de mim;* Entrevistado-2: *O meu grau de satisfação é bom mas ainda há coisas que faltam por ultrapassar junto dos colegas, algumas divergências, falta de recursos humanos e materiais. Contudo podemos resolver com um pouco de apoio do governo;* Entrevistado-3: *Sinto – me satisfeito com o trabalho que aqui realizamos. Mas, a questão não é que me sinta satisfeito senão que os demais estejam aí sim a minha satisfação será maior nesta instituição;* Entrevistado-4: *Como quadro desta instituição sinto-me satisfeito pelo trabalho realizado em conjunto e não tenho queixas com os meus colegas*

*nem estudantes porque juntos resolvemos os acontecimentos do quotidiano por isso não é relevante.*

Nesta ordem de ideia, os quatro directores entrevistados mostraram sua satisfação em relação ao trabalho que realizam nas respectivas escolas, enfatizam que o êxito das suas actividades reside na união de todos com a equipa.

A vigésima questão referia-se ao conceito de um bom director, que para o tesista confinava-se em explorar as qualidades de um director líder dos processos educativos numa escola de formação de professores. Compulsado os dados da entrevista compreende-se que os directores conhecem de facto as características de um líder, como se transcreve:

*Entrevistado-1: Começo por dizer que sendo responsável máximo desta instituição educacional acho que bom líder é aquele que procede da seguinte maneira: saber falar, ouvir, agir, executar e saber lidar com os liderados e que adopte um estilo de liderança democrática; Entrevistado-2: Acho que ser líder escolar é reunir várias características como as seguintes: boa comunicação, responsabilidade, respeito ao próximo, empatia e transparência; Entrevistado-3: Para mim na condição de director desta escola julgo que as características de um bom líder escolar devem ser: persistente, comunicativo, competente e humilde; Entrevistado-4: para mim um bom director de uma instituição educativa de formação de professores deve ser competente, comunicativo, paciente e que evite tomar decisões precipitadas para evitar arrependimentos ou retrocessos nas decisões.*

Todos os quatro directores entrevistados destacam que um bom director escolar deve ser um bom comunicador independentemente das outras qualidades que cada um achou importante

## Capítulo IV Conclusões e Recomendações

### Conclusões

A investigação apresentada procurou analisar a influência da liderança do director no contexto escolar e compreender os tipos de lideranças existentes nas instituições educativas de Formação de Professores do I ciclo na província da Lunda-sul, em Angola; Os padrões de conduta que caracterizamos distintos tipos de lideranças dos directores das Escolas de Formação de Professores em Angola;

**1-Primeiro objectivo específico:** Caracterizar a influência do director na organização escolar, clima e cultura organizacional de cada uma das instituições educativas em referência.

Conclui-se ainda, que o modo como a liderança actua contribui para um clima positivo e agradável, promovendo a satisfação e motivação de seus colaboradores, além disso, ocupa um papel muito importante para o funcionamento da instituição apesar de todas as limitações.

Quanto ao perfil dos Directores das escolas de formação de professores do I ciclo na província da Lunda-sul, concluí-se que os mesmos não têm formação específica para o cargo que desempenham, mas que se fazem valer da experiência profissional e de algumas formações complementares que tenham participado para desempenhar as suas funções tal como as exigências que se impõem.

Também as suas características pessoais são importantes, uma vez que os directores escolares devem ser pedagógos questão que está bastante acautelada visto que os quatro são licenciados em ciências da educação. De um modo geral, é necessário rever valores e evidenciar mudanças mas também descartar velhos hábitos e construir uma nova cultura, na qual todos estejam envolvidos no processo educativo com vista à melhoria da qualidade do ensino;

Conclui-se que ser um director escolar vai muito além de um mero cargo, Ser director implica em ser autêntico, com visão de líder, pois o líder envolve a todos no trabalho, fazendo das suas acções um exemplo, tornando importante cada membro de

sua equipa, motivando para que todos os envolvidos acreditem no seu próprio valor pessoal e profissional para uma efectivação da organização escolar, cultura e clima organizacional escolar pelo facto que as **três** dimensões funcionam de forma interligada e não isoladas nas escolas onde os directores influenciam positivamente o contexto escolar.

**2- Segundo objectivo específico:** Identificar o tipo de organização escolar, cultura organizacional escolar, clima organizacional escolar de cada uma das instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul

Conclui-se, que a maneira como são enfrentados os desafios trazem resultados marcados pelo desempenho de cada um e de todos na instituição, voltados por um único foco: o processo de ensino e aprendizagem e o sucesso dos alunos contudo ainda há muita coisa por ser feita tendo em conta as limitações dos recursos humanos e financeiros.

Conclui-se que a organização escolar bem fundamentada é de indiscutível importância para a gestão da instituição de ensino, pois fornece normas, requisitos e regularidades que os gestores devem levar em consideração para a organização científica do trabalho e tomada de decisões acertadas em seu processo de gestão. Esses fundamentos devem ser de conhecimento de todos aqueles que participam do processo pedagógico, em prol de uma boa cultura e um clima organizacional escolar agradável.

**3-Tercer Objectivo específico:** Descrever o estilo de liderança prevalecente nas instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul.

Conclui-se que a liderança dos directores, sob o ponto de vista dos professores é considerada como autoritária e alunos das instituições investigadas acham que se caracteriza como democrática apesar de alguns excessos contudo existe alguma flexibilidade, dando liberdade a todos de expressarem suas opiniões e participarem directamente das suas decisões.já os entrevistados que são os directores também igualmente com os alunos afirmam que sua liderança é democrática pela forma que eles agem e reagem nos contextos estudados.

Conclui-se que o director escolar pode adoptar um estilo de liderança democrático participativo, participando do convívio quotidiano, partilhar acertos e

desacertos. Valores como respeito, confiança, sinceridade, fortalecem muito a equipa pedagógica de uma instituição, construindo dessa maneira relações interpessoais saudáveis e solidárias e um ambiente de formação e aprimoramento de conhecimentos dos profissionais onde todos possam estar motivados e satisfeitos.

4- **Quarto objectivo específico:** Apresentar uma proposta de acções a fim de promover uma influência positiva na cultura organizacional, clima e organização escolar nas instituições educativas de formação de professores I ciclo da província da Lunda-sul, Angola.

Com estas acções poderá fazer com que os directores escolares impulsionem o seu modo de actuação e realização e implemente algumas acções para poderem melhorar o seu desempenho frente as escolas e assim influenciarem positivamente o clima organizacional da escola, através da proposta apresentada por nós.

#### **Limitações encontradas na aplicação dos questionários aos alunos e professores**

No decorrer desta investigação científica, deparamos com algumas limitações que, de uma forma ou outra, interferiram no presente trabalho de pesquisa e, que posteriormente, podem ser colmatados com pesquisas futuras para o bem dos investigadores nas várias temáticas

A primeira limitação deste trabalho prendeu-se com a escassez bibliográfica relativa à temática no contexto angolano em geral e da província em particular.

A segunda limitação foi o facto da taxa de retorno dos inquéritos por questionário ficarem há quem das expectativas. Não sendo reduzida, esperávamos que fosse superior.

Limitações encontradas na pesquisa: Falta de bibliografias ligadas ao tema na província; viagem a capital do país a fim de buscar informações da legislação angolana que sustentam o sistema educativo angolano; poucos especialistas na matéria de liderança escolar.



### **Recomendações.**

1-Recomenda-se que cabe ao director servir, liderar, compartilhar acertos e insucessos, ajudar, acolher, aceitar críticas e opiniões, criar ambiente que envolva alegremente toda a instituição e acima de tudo ter amor e vontade para fazer do seu trabalho não uma obrigação, mas uma realização êxitosa voltada para a educação dos alunos, da sua equipa e da sua comunidade, valorizando sempre o conhecimento e a realização pessoal e colectiva de todos.

2-Recomenda-se que novos e constantes estudos possibilitem aos directores ampliarem o caminho trilhado com alternativas que despertem satisfação de realizar um trabalho bem sucedido, voltado para a formação plena de jovens nas comunidades onde as escolas estão inseridas e na província em geral.

3-Recomenda-se que os directores das escolas de formação de professores devem adoptar um estilo de liderança adequado de acordo com o seu contexto, de forma a influenciar positivamente o ambiente escolar e assim obter-se bons resultados académicos que são o ponto central da criação da instituição escolar.

4- Recomenda-se que os directores das escolas de formação devem primar pelo diálogo com os com todos os segmentos que compõem a escola, para evitar desmotivação, insatisfação de professores e alunos assim realizarem um trabalho colaborativo que permita obter sucesso no dia-a-dia.

5-Recomenda-se que no exercício das suas funções os senhores directores devem pensar no aluno antes de tomarem qualquer decisão que os possa afectar no seu trabalho diário na instituição sob pena de os desmotivar

6-Recomenda-se aos senhores directores implementarem esta proposta de superação, pois os ajudará a melhorar o seu trabalho nas escolas que eles dirigem, e assim obterem resultados satisfactorios por ela possuir elementos suficientes para o bom funcionamento das instituições educativas

PROPOSTA DE ACÇÕES DOS DIRECTORES A FIM DE PROMOVER UMA INFLUÊNCIA POSITIVA NA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR, CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL EM CONTEXTO EDUCATIVO NAS ESCOLAS DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES DO I CICLO DA PROVÍNCIA DA LUNDA-SUL, ANGOLA

### **1. Fundamentação da proposta**

Trata-se de uma proposta de superação dos directores para que os mesmos consigam actuar como líderes que influenciam as mudanças no contexto escolar das instituições que dirigem. Partimos da ideia segundo a qual o director como a figura de topo no organigrama da instituição, deve tomar a dianteira na criação de um clima organizacional que promova o surgimento de uma cultura organizacional capaz de gerar crenças, valores e atitudes de intervenção dos liderados na gestão escolar.

Assumimos a ideia de Souza (2014) ao defender que “qualquer que seja a visão que se tenha do director, é inegável que o seu papel é de extrema relevância no processo de mudanças, a ele cabendo o desenvolvimento de projectos, a direcção de grupos de tarefas, a intervenção activa no debate e nos procedimentos de decisão, assumindo a liderança na coordenação de processos de evolução da escola.

### **2. Diagnóstico prévio**

O enfoque personológico da superação tem como ponto de partida, a caracterização dos directores participantes e a determinação das necessidades de superação para o qual é fundamental a precisão do estado actual de aspectos tão importantes como a liderança e o domínio da política educacional do país.

A utilização de todas as possibilidades que oferecem os diferentes tipos de diagnóstico (descritivo, analítico e holístico) em dependência do alcance de transformação que se deseja obter contribui a detecção das potencialidades e dificuldades dos directores participantes.

### **3. Objectivos da proposta**

#### **Objectivo geral:**

- ✓ Preparar os directores das Escolas de Formação de Professores da Lunda Sul em liderança educacional nas dimensões de organização, cultura e clima organizacional em contexto educativo.

#### **Objectivos estratégicos da proposta:**

- ✓ Criar condições de mobilização e sensibilização de todos os extractos, integrantes da escola para a execução êxitosa das actividades constantes no Plano de Acção da escola;
- ✓ Promover um relacionamento entre todos os segmentos da escola de forma igual onde prima o respeito de uns para com os outros;
- ✓ Pôr em prática um estilo de liderança capaz de promover a inclusão de todos os segmentos que constituem o organograma da instituição escolar;
- ✓ Transmitir orientações de forma clara para facilitar a comunicação institucional;
- ✓ Promover uma cultura de saber ser, saber fazer, saber estar e saber conviver com outros criando, assim uma forma de socialização mais efectiva e afectiva.

### **4. Conteúdo da proposta**

A presente proposta de preparação dos directores em liderança, cultura e clima organizacional em contexto educativo nas Escolas de Formação de Professores do I Ciclo da província da Lunda-Sul, Angola está dirigida à Direcção Provincial da Educação, Ciência e Tecnologia como entidade coordenadora do funcionamento das referidas escolas, a quem caberá anuir a sua implementação e supervisão no âmbito da formação contínua dos quadros do sector.

Na mesma constam as tarefas e actividades, modos de operação e de actuação por formas a poderem influenciar positivamente acções de mudanças para a transformação do modelo de gestão centralizada para um modelo de liderança democrática e participativa, visando a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela escola, com destaque ao ensino e aprendizagem dos alunos.

Portanto, a proposta consubstancia-se em oferecer directrizes para que os directores consigam traçar um Plano de Acção, cuja estratégia é desenvolver uma série de tarefas que motive todos os integrantes da organização escolar a desenvolver as actividades previstas, sob seu comando por ser ele o elemento-chave no processo de gestão educacional de qualquer centro de ensino. Uma vez nomeado, deve apresentar quais são as linhas de força do seu mandato para que todos os integrantes da escola tomem conhecimento da forma de trabalhar do director, assim como das formas de comunicação e o estilo de liderança que há-de adoptar no exercício das suas funções, visto que para o seu êxito dos processos educativos é imprescindível a participação de todos, colaborando como uma equipa e não como peças isoladas.

Portanto é preciso que o director (líder) disponha de um plano de acção que será executado com a participação e colaboração de todos, pois, os liderados ao se identificarem com o mesmo que inicialmente era do director, passando a ser de todos os integrantes da instituição, passam a se sentir não só participes, mas, colaboradores directos na planificação, execução e controlo das acções em vigência. Os liderados no caso, transformam-se de subordinados à líderes intermédio dentro da estrutura e funcionamento da organização escolar.

Segundo Honorato (2018), o director escolar, como já visto, passou a ter uma gama de acções inerentes ao seu dia-a-dia de trabalho, além das já tradicionais administrativas, absorvendo também os aspectos pedagógicos. No estudo realizado sobre os perfis de liderança, Polon (2011, p. 43), citado Lück (2011) ao utilizar o conceito de escola eficaz, aquela em que “o aprendizado dos seus alunos vai além do aprendizado típico de escolas frequentadas por alunos de origem social semelhante”; aconselha que, para introduzir mudanças significativas na cultura organizacional, o gestor escolar deverá criar as condições sócio-psicológicas, materiais, técnicas e financeiras para otimizar o desempenho dos seus trabalhadores, docentes e não docentes, favorecendo a eficácia do ensino e educação dos alunos.

## **5. Competências a desenvolver nos directores**

Entre outras competências a formar nos directores, constam o diagnóstico por avaliação SWOT/DAFO (Debilidades, Ameaças, Fortalezas e Oportunidades) da

instituição, gestão de talentos no contexto organizacional, gestão de equipas, competência comunicativa e liderança. No final, os directores serão instruídos sobre a elaboração de um plano de acção-global ou plano macro que deverá estar alinhado com o Projecto Pedagógico Institucional (PPI) da escola a ser discutido em primeiro lugar no Conselho de Direcção restricto composto pelo Director, Subdirector Pedagógico e Subdirector administrativo, em seguida ser remetida à apreciação do Conselho de Direcção alargado que integra para além dos directores, o Chefe de Secretaria, os Coordenadores de Disciplina, Coordenadores de Turno, Coordenador das Actividades Extra-Ecolares, Representante dos Estudantes, Representante da Comissão de Pais e Encarregados de Educação para oferecerem suas contribuições para a melhoria do referido Plano-Macro. E, na mesma reunião o director deverá orientar que os sectores traçassem seus planos-micro para que as actividades dos planos por sector sejam integrados no Plano-Macro antes deste ser reapreciado e aprovado pelo mesmo Conselho de Direcção alargado.

Após aprovação do Plano-Macro, o Conselho de Direcção restricto reúne a Assembleia Geral de Trabalhadores, com a presença dos responsáveis da Comissão de Pais e Encarregados de Educação e dos estudantes para proceder a apresentação do Plano-Macro que já integra as actividades planificadas por sectores (ver anexos 4 e 5).

#### **6. Acções essenciais a serem desenvolvidas pelo director, líder organizacional**

Acções que passaremos a enumerar apoiam-se em LÜCK (2000). Na opinião deste autor as acções devem ser desenvolvidas de forma sistemática em sincronia com permanente interacção entre os elementos da direcção e os membros da assembleia escolar, sem esquecer a obrigatoriedade de comunicar à comunidade circundante e não só os resultados das referidas acções, sem esquecer obviamente o papel coordenador e supervisor dos órgãos de que a escola depende (Direcção Provincial da Educação). Entre as várias acções citamos:

- ✓ Liderança educacional, as acções específicas relativas à liderança do gestor escolar estão directamente associadas às escolas eficazes, àquelas que fazem a diferença no aprendizado dos seus alunos; pelo que torna-se necessário que exista uma comunicação também eficaz entre os líderes e os seus liderados;

- ✓ Saber delegar responsabilidades, actuação flexível que permita o exercício da autonomia dos liderados na tomada de decisões sobre as tarefas específicas do seu sector específico;
- ✓ Promover o trabalho de equipa e de forma colaborativa, através da criação de condições que promovam um clima escolar agradável, e de confiança e de interacção;
- ✓ Criar condições para que o processo ensino/aprendizagem seja eficaz;
- ✓ Avaliar o desempenho profissional dos docentes;
- ✓ Acompanhar o processo avaliativo dos estudantes através de reuniões de reflexão sobre o índice de aproveitamento escolar dos alunos;
- ✓ Supervisionar os professores nos trabalhos relacionados com a prática pedagógica;
- ✓ Os estilos ou perfis de liderança escolar se constituem em factores a afectar a eficácia do ensino/aprendizagem;
- ✓ Materiais e textos de apoio pedagógico e espaço físico adequado;
- ✓ Estimular os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial, orientados para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proactivos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades;
- ✓ Adoptar um modelo de gestão que seja participativo, tendo o aluno como foco de todo trabalho a desenvolver;
- ✓ Saber ouvir as opiniões e sugestões dos demais integrantes da gestão;
- ✓ Tomar decisões de forma colectiva e não individual;
- ✓ Gerir todos os recursos de forma transparente.

## **7. Exigência para implementação da proposta de superação**

a. A precisão das responsabilidades que competem a cada um dos níveis das estrutura de direcção do sistema educacional, assim como a coordenação de outras instituições e organismos para a selecção e preparação dos professores que irão participar em cursos e o asseguramento da logística.

- b. A contextualização do conteúdo as condições das Escolas de Formação de Professores às da província da Lunda Sul.
- c. A superação de directores se concebe de forma integral.
- d. A implementação da proposta de superação requer de desenho de acções de seguimento que permita a avaliação sistemática de estado de transformação que se vai produzindo na actuação profissional dos directores.

### **8. Formas organizativas**

A proposta de superação foi concebida para ser implementada em três etapas estritamente relacionadas: a superação a curto prazo, a superação a médio prazo e a superação a longo prazo, as quais adoptam como formas organizativas de acordo com suas particularidades, a superação profissional e a formação permanente.

- a) **A superação profissional:** adopta duas maneiras diferentes de implementação da proposta de superação: A superação a curto e a médioprazo, que se realiza de maneira gradual e ascendente, tendo em conta as necessidades de superação dos directores.

Como formas organizativas mais específicas, contam-se com os cursos de superação que podem desenvolver-se mediante ensaios, seminários nas diferentes modalidades e mediante actividades teóricas e práticas, etc. Por outro lado, a superação ao longo prazo que é a etapa superior da preparação dos directores; é uma consequência da passagem por outras etapas precedentes.

Outras formas organizativas que devemos ter em conta são:

- b) **A consultoria**, com o propósito de oferecer assessoramento aos directores para resolverem problemas concretos que se apresentam na prática, para tomada de decisões sobre assuntos pertinentes da escola.
- c) **O desenvolvimento de eventos**. Constitui uma via importante para a socialização das melhores experiências e para potenciar o intercâmbio entre os directores.
- d) **Trabalho com as equipas de direcção:** tem como propósito fundamental potenciar a direcção colectiva, participativa que respeite às diferenças,

privilegiando a discussão contraditória das ideias a serem emitidas na apreciação e conseqüentemente aprovação do Plano-macro.

## **9. Implementação da proposta**

A implementação da proposta conta com os procedimentos de carácter gerais e específicos a seguir, a busca colectiva de informações para a solução dos problemas modelados da prática escolar e as indicações gerais para o trabalho com o novo modelo de liderança, remodelada de Pérez (2017).

### **9.1.I. Procedimentos de carácter gerais e específicos**

#### **(i) Procedimentos de carácter geral**

O desenvolvimento do diagnóstico é a base para assegurar o êxito da proposta de superação. Para as actividades de grupos devem orientar-se a modelação das características de actuação profissional dos directores ao estabelecer relações com os professores, estudantes, organizações de escola, família, comunidade e com os representantes dos níveis superiores de direcção para dar cumprimento aos objectivos do plano-macro em correspondência com as actividades constantes nos planos-micro de cada sector.

De maneira especial deve dirigir-se a atenção ao como garantir a influência recíproca entre os participantes durante sua execução, como utilizar as tecnologias, os métodos e técnicas de direcção para favorecer as inter-relações entre os participantes e para utilizar o tempo de maneira adequada. É importante também centrar a atenção nas inter-relações entre os órgãos de direcção e técnicos e entre estes e as tarefas que derivam deles em função do tempo, já que isto é essencial para o alcance da influência recíproca entre as pessoas e os diferentes níveis de direcção da escola.

#### **(ii) Procedimentos de carácter específico**

Estes se referem à tarefas específicas de actuação prática do director com vista provocar transformações na cultura organizacional, através da propiciação de um clima organizacional empático, baseada na confiança e colaboração entre os membros das equipas de trabalho. Há que ter em conta os seguintes pressupostos:

**Atenção à diversidade:** As diferentes formas organizativas que se utilizam devem reconhecer a diversidade de desenvolvimento dos directores participantes, por



isso, o diagnóstico deve servir para guiar como deve produzir-se a atenção à diversidade que possibilita a atenção à diversidade ao aperfeiçoamento.

O enfoque personalístico e contextualizado da proposta de superação, refere-se à condicionante de que cada director é uma individualidade, por isso é, necessário conhece-lo no plano individual para decidir o tipo de tratamento que se deve dar aos problemas que se apresentam na escola durante a vigência do seu mandato frente aos destinos da instituição.

**Trabalho cooperativo:** Durante o desenvolvimento das actividades com os directores, o trabalho cooperativo é uma das vias que devem contribuir para promover a auto-avaliação, e concertar a combinação de ajuda individual com o desenvolvimento profissional alcançado. O desenvolvimento profissional se obtém mediante a interiorização progressiva de novos modos de actuação profissional que se adquirem mediante a interacção social do líder com os liderados.

**Intercâmbio de experiências:** A incorporação de modelos de actuação profissional dos directores de escola está mediada pelas influências que provém das actividades que se realizam nos diferentes sectores de trabalho, dentro da estrutura organizacional. Os erros devem utilizar-se como fonte de reflexão que pode estimular a busca de causas e de possíveis alternativas para evitar as situações futuras.

**Confrontação e busca de contradições:** É necessário criar situações que promovem e estimulam a confrontação, a comparação de opiniões entre os directores sobre as possíveis alternativas de solução de problemas comuns já que isto pode ajudar a gerar um ambiente de aproximação afectivo, de protagonismo, participação, motivação dos que estão envolvidos e comportamento democrático baseado no respeito. A discussão colectiva pode ajudar a assegurar o autoaperfeiçoamento, a implicação e a auto-avaliação.

Se devem promover situações de análise sobre as funções que devem se realizar e sobre essa base discutir que instrumentos podem utilizar, por exemplo para:

- Processar as informações
- Analisar e reflectir os dados em conjunto

- Planear acções
- Analizar os resultados.

Em todos os casos, é vital que se identifiquem as experiências de realização por parte dos líderes, assim como suas necessidades reais o que significa que é básico centrar a atenção naqueles que resultam verdadeiramente significativos para eles.

### **9.2. Busca colectiva de soluções aos problemas modelados da prática escolar:**

A prática é a fonte principal de onde se apresentam múltiplos problemas de diferentes naturezas que os directores devem enfrentar, daí que a aprendizagem de procedimentos de trabalho deve estimular a reflexão permanente sobre o que já se realiza na prática, para desenhar propostas de gestão contextualizadas à realidade de cada escola.

**Demonstração:** As actividades de superação devem caracterizar-se pela demonstração, e é necessário tomar em conta a experiência profissional dos participantes e observar sua constatação na prática.

### **9.3. Indicações gerais para o trabalho com o novo modelo de liderança**

Para o trabalho com a proposta é necessário retomar os fundamentos que existem já que estes revelam as características das actividades a realizar com os directores independentemente das formas organizativas a adoptar por eles, o diagnóstico tem grande utilidade prática para identificar os aspectos de actuação dos directores que é necessário aperfeiçoar; mas isto deve ter um carácter flexível porque na prática, as necessidades de superação podem revelar outras problemáticas, não incluídas nos conteúdos tomados como referentes.

Desta maneira, é necessário incorporar conteúdos que derivados do contacto permanente com os directores e do funcionamento de dinâmica institucional para identificar novas necessidades de superação. Esta visão distingue a proposta como estratégia, como um referente que serve para retro-alimentar de maneira significativa a superação dos directores para seu aperfeiçoamento.

Desta maneira, o contacto permanente com os líderes educacionais para detectarem juntos deles, as necessidades que apresentam desde o ponto de vista

individual. Com esta visão, os resultados do diagnóstico constitui um referente que serve para conceber dos tipos de superação para o de aperfeiçoamento, com dois enfoques:

- Um primeiro tipo está dirigido a resolver de maneiradinâmica os problemas identificados.
- Um segundo tipo dirigido à superação a longo prazo, assim se garante a aplicação do modelo na superação a curto, mediano e longo prazo.

Em ambos os casos, as temáticas podem ser modificadas e ampliadas em correspondência com as necessidades diagnosticadas e os resultados alcançados através da aplicação do primeiro tipo de superação. É portanto, muito importante assumir o modelo que se propõe, como uma alternativa para promover e estimular a auto-superação como via essencial para a elevação da qualidade do trabalho dos líderes educacionais. Por outro lado, se recomenda em pôr em prática neste modelo a utilização do potencial do contexto comunitário envolvente aos líderes com experiência e com os melhores resultados.

## **10. Determinação do estado de transformação**

A avaliação a comparação do diagnóstico inicial com os resultados alcançados no processo pedagógico depois da implementação da proposta;

A actuação de cada director na preparação até a avaliação de sua capacidade de direcção, é o que evidenciará se tem sido suficiente o trabalho realizado e os conhecimentos adquiridos ao longo da sua formação e nas formações de capacitação a que foi submetido na qualidade de director em pleno exercício.

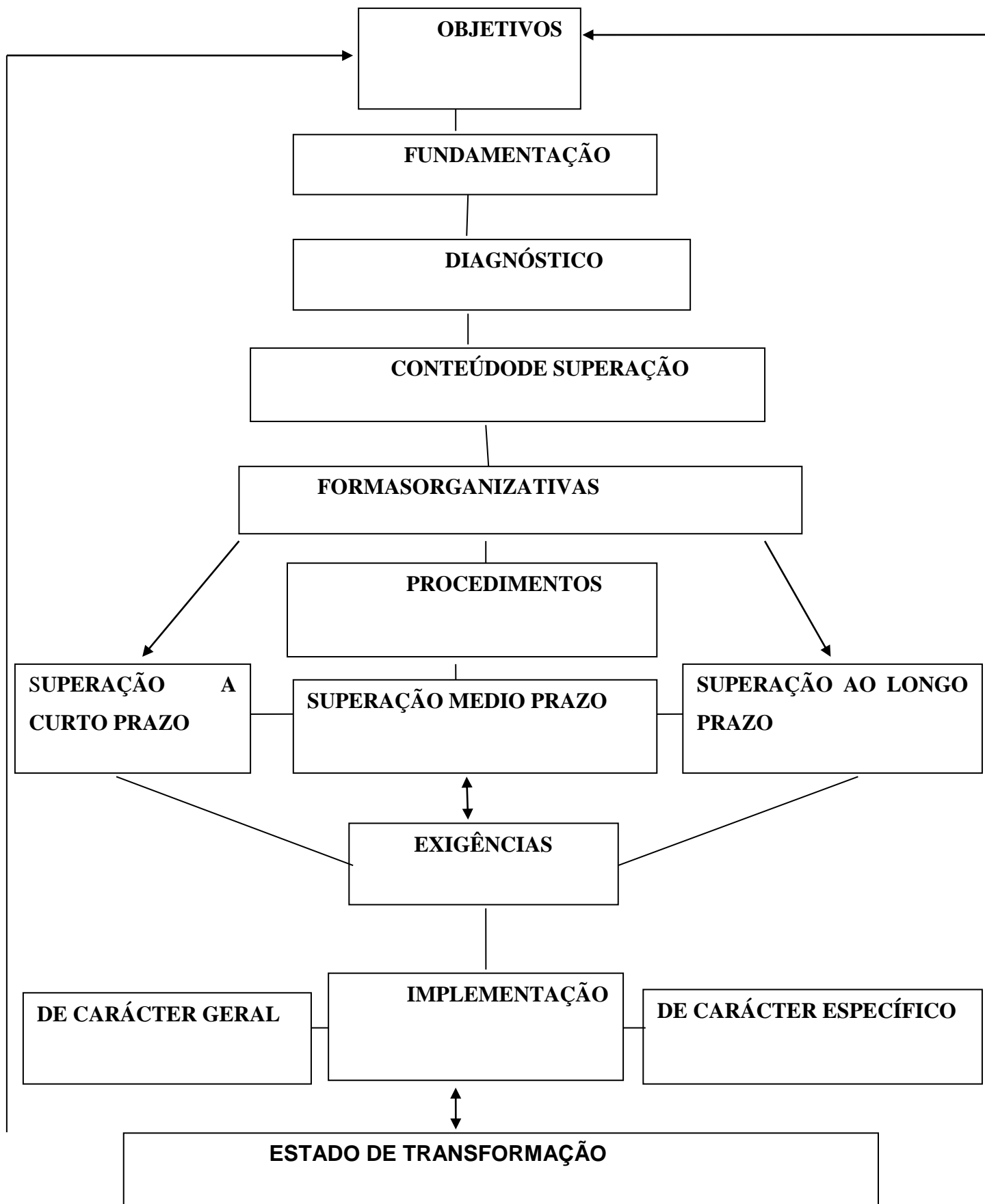
O nível de desenvolvimento alcançado pelos directores como resultado da proposta de superação deve se obter-se mediante a instrumentação de actividades de acompanhamento com a aplicação da proposta o que é de grande utilidade prática para a orientação de novas acções de superação, posteriores que visem a melhorar o trabalho dos directores, de forma a influenciarem positivamente a organização escolar, cultura e clima organizacional escolar. De salientar que estas três dimensões

são as cartas de triunfo, de qualquer escolar que deseja trabalhar de forma eficaz e efectiva, para o bem dos seus alunos, colaboradores e a sociedade em geral.

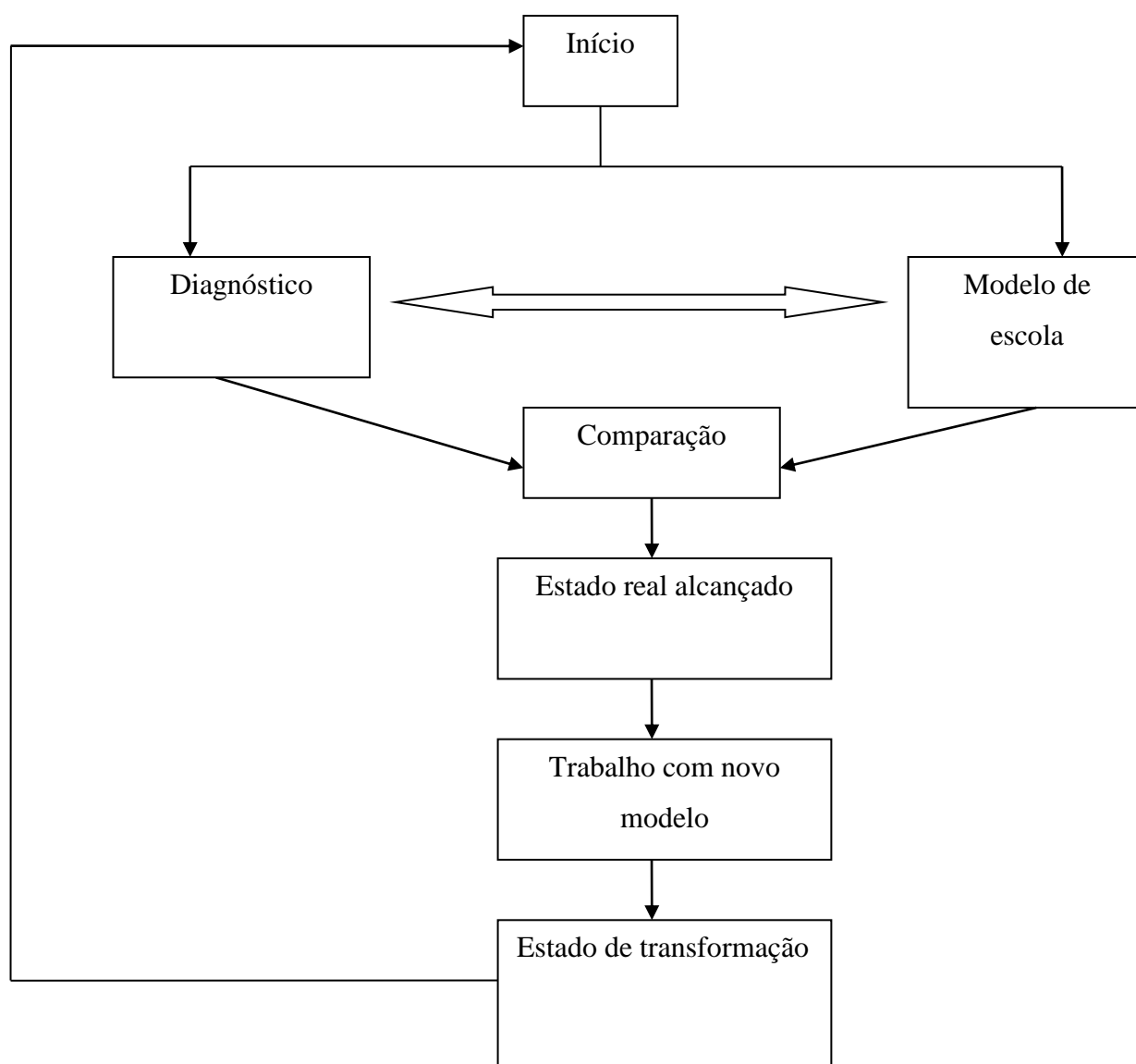
### **Conclusão**

A proposta do modelo que se apresenta nesta dissertação tem como carácter distintivo, o facto de assumir a liderança educacional como um processo de comunicação e desde uma concepção desenvolvida, deste modo, se converte num instrumento que pode ser utilizado na realização de acções para o aperfeiçoamento do desempenho dos líderes educacionais no contexto escolar nas instituições educativas que dirigem. Todavia, pode ser adaptada sua aplicação noutras instituições e organizações de outros sectores que não sejam necessariamente do âmbito escolar.

**Figura Nº 4**-Proposta de superação dos directores das Escolas de Formação de Professores da província da Lunda Sul.



**Figura Nº 5- Roteiro de aplicabilidade do Plano de Acção da Escola**



**Fonte:** Adaptado de Pérez (2017, p. 25).

## BIBLIOGRAFIA

- Actas do X Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia. Braga: Universidade do Minho, 2009 ISBN- 978-972-8746-71-1.*
- Aguiar, M.(2002). *Psicologia aplicada à administração: teoria crítica e a questão Ética nas organizações*. São Paulo: Excellus.
- A gestão participativa na escola. 4. ed.Petrópolis – RJ: Vozes, 2008: Série: Cadernos de gestão.*
- Almeida, & Outros.(1997). *Estratégias e metodologias de estudo educacional. Editoria Lisboa.*
- Alarcão, I. & Tavares, J.(2003). *Supervisão da prática pedagógica. Uma perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem*. Coimbra: Almedina.
- Alvarenga, E. Q.(2010).*Ethos e clima escolar: uma análise conceitual e metodológica em eficácia escolar.*
- Alves, J. M. (2003). *Organização, gestão e projecto educativo das escolas*. Porto: Editores Asa.
- Anep, A. N.(2012). *Informação sobre a evolução do ensino particular em Angola. Luanda: Institucional.*
- Angola, C. I.(2016). *Relatório do estudo sobre a qualidade do corpo docente. Luanda: Institucional.*
- Angola, C. I.(2016). *Relatório do estudo sobre a Qualidade dos sistemas de avaliação das aprendizagens dos discentes*. Luanda: Institucional.
- Angola, R. d. (2001). *Diário da república, lei 13/01 de 31 de dezembro, Lei de Bases do sistema de educação*. Luanda: Imprensa Nacional.
- Angola, R. d. (4 de Agosto de 2014). *Diário da república, decreto nº 188/14 de 4 de agosto*.Luanda, Angola: Imprensa Nacional.

Angola, R. d.(2014). *Diário da república, decreto presidencial nº 111/14, de 27 de Maio*. Luanda: Imprensa Nacional.

António, M.I.P. (2018).*Competências essenciais ao exercício do cargo de director percepções de professores*: Dissertação apresentada na Universidade Portucalense Infante para obtenção do grau de mestre em Administração e gestão da educação. Departamento de psicologia e educação.

Araujo, F.J. (2017).*A importância da liderança e sua influência no clima organizacional* – um estudo a partir da percepção dos colaboradores de um Instituto Federal brasileiro.

Araújo, R. N. (2016).*Estilos de liderança e o desempenho dos liderados*. Projectos, dissertações e teses do programa de doutorado e mestrado em Administração, 9(1).

Arauz, J.A.G. (2016). *Liderança em gestão escolar*, República do Equador Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, Manta, Ecuador .

Baião, N., pascoinho J.(2021). *A influência do Diretor de Escola nas Lideranças Intermédias ao nível da Gestão*. Humanidades & Tecnologia (FINOM) - ISSN: 1809-1628. vol. 28- jan/mar. 2021.faculdade do noroeste de Minas.Brasil

Bastos, C.Z.A. (2019) *Clima escolar: estudo de caso em uma escola democrática do estado de São Paulo*.Marília.

Benevides, V. L. A.(2010). *Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros*. 114f. Dissertação do Mestrado Executivo em Gestão Empresarial, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido (Vol. 34) (No. 3). *Revista de administração de Empresas*.



- Bernal, A., Jover, G., Ruiz, M. y Vera, J. (2013). Liderazgo personal y construcción de la identidad profesional del docente. *En J. Argos y P. Ezquerra (Eds.): Liderazgo y Educación* (pp. 17-42). Santander: Universidad de Cantabria.
- Bexiga, F. L. M.(2009). *Lideranças nas organizações escolares: estudos de caso sobre o desempenho dos presidentes dos agrupamentos de escolas*. Tese de Doutoramento, Universidade de Aveiro, Portugal.
- Bilhim, J. A. F.(2008). *Teoria organizacional. Estruturas e pessoas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e políticas.
- Bispo, C. A. F. (2006). *Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima de Organizacional*. São Paulo.
- Bolívar, A.(2003). *A escola como organização que aprende. In canário, r., formação e situações de trabalho*. Porto: Porto Editora.
- Bolívar, A.(2006). A liderança educacional e a direcção escolar em Espanha: entre a necessidade e a (im) possibilidade. *In Administração Educacional, n.º 6, pp.76-93*.
- Bolívar, A. (2012). *Melhorar os processos e os resultados educativos*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Briceño, M. U.(2010). Profesionalizar la Dirección Escolar Potenciando el Liderazgo: Una Clave Ineludible en la Mejora Escolar. Desarrollo de Perfiles de Competencias Directivas en el Sistema Educativo Chileno. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 3 (1), 304-322*.
- Caare. (2009). *Diagnóstico da fase de experimentação da reforma educativa*. Luanda: Moderna.
- Caare. (2011). *Balanço da implementação da reforma educativa nos subsistemas de ensino pré-escolar ensino geral, formação de professores e técnico profissional*. Luanda: Editora Moderna.

- Cabaço, P.A.L.O. (2012). *Estilos de Liderança em Contexto de sala de Aula. Implicações na Supervisão e Orientação Pedagógica*. Tese de Mestrado Instituto politécnico de Santarém Escola Superior de Educação.
- Cangue, J.(2018). *Liderança na gestão das escolas de formação de professores em Angola*. Sevilla 2018.
- Campoy, T.J.A.(2016). *Metodología de la investigación científica: Manual para elaboración de tesis y trabajos de investigación*. Marben Editora: Asunción-Paraguay.
- Campoy, T. J. (2018). *Metodología de la investigación científica: Manual para elaboración de tesis y trabajos de investigación*. Marben Editora: Asunción-Paraguay.
- Campos, M.R.S.(2015).“A liderança do gestor escolar e sua implicação no trabalho coletivo da escola”, apresentado como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialista em Gestão Educacional da Universidade Católica de Brasília, 29 de Junho de 2015,
- Castro, A.M.D.A. *Planejamento educacional*. In: Oliveira, D.A.; Duarte, A.M.C.; Vieira, L.M.F. Dicionário: trabalho, profissão e condição docente. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010.
- Caixeiro, C. M. B. A. (2014). *Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na (s) cultura (s) organizacional (ais) escolar (es)*. Universidade de Évora.
- Carbajal, P.R.F.(2017). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en las II.EE. “Innova Schools”, durante el año 2015*. Estudio referido a cuatro casos en la provincia de Lima tesis Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación.
- Carapeta. L. (2014). *Liderança e resultados escolares – indícios de uma relação. Um estudo a partir de relatórios de avaliação externa*. Universidade de Évora. Tese de Mestrado.

- Carvalho, A., & Diogo, F. (2001). *Projecto educativo. (4ª Edição). Porto: Ed. Afrontamento.*
- Cervo, A. L. Bervian, P. A.(2002). *Metodologia científica.5.ed. São Paulo: Prentice Hall.*
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo: MacGraw-Hill.*
- Chiavenato, I.(2002). *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. 3. Ed. São Paulo: Makron Books.*
- Chiavenato, I.(2004). *Comportamento organizacional. A Dinâmica do sucesso das organizações.S. Paulo: Campus.*
- Chiavenato, I.(2009). *Visão e ação estratégica: os caminhos da competitividade/ Idalberto Chiavenato e Francisco Gomes de Matos. 3ª ed. ver. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009*
- Colombo, T. F. da S. (2018). 333f. *A convivência na escola a partir da perspectiva de alunos e professores: investigando o clima e sua relação com o desempenho escolar em uma instituição de ensino fundamental II e médio. Tese (Doutorado em Educação)–Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília, 2018.*
- Correia, p e Sá, S.(2021). *Liderança do(a) Diretor(a) escolar e a sua relação com o Clima Organizacional. Humanidades & Tecnologia (FINOM) - ISSN: 1809-1628. vol. 29- jan/mar. 2021.faculdade do nordeste de Minas.Brasil.*
- Costa, A.(2010). *Clima Escolar e Participação Docente. A percepção dos professores de diferentes ciclos de ensino. Tese de Mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Universidade de Coimbra, Portugal.*
- Damião, H.S. (2014). *O Diretor Escolar e a Gestão de Conflitos: um estudo com Professores da Escola 7056 (Cazenga) Angola.*

- Dallabona, L. F.(2014), *Influência de variáveis contingenciais na relação do estilo de liderança à folga organizacional em indústrias têxteis de Santa Catarina*. Tese do Doutorado em Contabilidade e Administração, Universidade Regional de Blumenau, SC, Brasil.
- D’Avilla, A. A. (2012). *Motivação e Liderança*. Rio Grande do Sul: Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Carazinhos, Brasil.
- De Matos, S.F.D. (2019). *Efeitos do clima organizacional escolar nos processos de ensino e de aprendizagem*. Dissertação apresentada ao programa de pósgraduação stricto sensu em metodologias para o ensino de linguagens e suas tecnologias da unopar, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre.
- Delors, J. (2005). *A educação para o século XXI: questões e perspectivas*. Trad. Fátima Murad. Porto alegre: Artmed.
- De Souza, A. R.(2009). Perfil da gestão da escola pública no Brasil: um estudo sobre os diretores escolares e sobre aspectos da gestão democrática. *Revista Iberoamericana de Educación*, 25 (3), 1-17.
- Do Vale, M, Y, R., Silva, A.B., Silva, J.D., Bezerra, A.J.S., Pimenta, J.S. (2021). *Desempenho escolar de alunos ingressantes na rede pública de educação e vulnerabilidade social. Brazilian Journal of Development ISSN: 2525-8761. DOI:10.34117/bjdv7n1-434*.
- Educação, M.(2001). *Estratégia integrada para a melhoria do sistema de educação no período de 2001-2015*. Luanda: Editorial NZila, Lda.
- Educação, M. (2008). *Evolução da educação e ensino em Angola 2002-2008*. Luanda: Institucional.
- Educação, M. (2013). *Relatório de balanço do trabalho realizado pelo grupo de prognóstico do ministério da educação da RPA em 1986*. Luanda: Editora das Letras, S.A.

- Educação, M. d.(2014). *Relatório de balanço de execução do plano nacional de desenvolvimento e grau da acção administrativa do sector da educação para o Ano de 2013*. Luanda: Institucional.
- Educação, M. d.(2016). *Relatório de balanço de execução do plano nacional de desenvolvimento e grau da acção administrativa do sector da educação para o ano de 2015*. Luanda: Institucional.
- Esteves L. M. (2008). *Visão panorâmica da investigação – acção*. Porto: Porto Editora.
- Fernández, J.M. y Hernández, A. J.(2013). El Liderazgo como criterio de calidad en la educación inclusiva. *Estudios sobre Educación*, 24, 83-102..
- Fleury, M. T. L.(2006). *Cultura organizacional: os modismos, as pesquisas, as intervenções: In: PIRES, José Calixto de Souza. Cultura Organizacional em Organizações Públicas do Brasil*. Rio de Janeiro: RAP, 2006.
- Francisco, P.A.Sá, S.(2023). A liderança do.a diretor.ra e o impacto nos resultados dos.as alunos.as: ALTUS CIÊNCIA -ISSN 2318-4817. Vol. 16. Jan. jul- 2023 DOI 10.5281/zenodo.7514310
- Freitas, M.A.Q. (2016). *Liderança escolar a magia de ensinar está no truque de liderar* Relatório de Actividade Profissional apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências da Educação, especialização em Administração e Organização Escolar.
- Fuentes-Sordo, O. E.(2015). *La organización escolar. Fundamentos e importancia para la dirección en la educación* Varona, núm. 61, julio-diciembre, 2015, pp. 1-12 Universidad Pedagógica Enrique José Varona La Habana, Cuba
- Galpin, T. J. (2000). *O lado humano da mudança. Um guia prático para a mudança organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Garcia, C. (2015). Liderança Transformacional numa Organização em mudança: Um estudo de Caso no Exército Português. *Revista de Ciências Militares*. Novembro, Volume III (2), 181-207.

- Gaspar, P. & Diogo, F. (2014). *Sociologia da Educação e Administração Escolar*. Luanda: Plural Editores.
- Gepe.(2014). *Anuário da educação. Luanda: MED. Hegenberg., L. (1964). Avaliação do rendimento escolar pela instrução programada*. São Paulo: Editorial Abril.
- Greenfield, W.D.J. (2000). *Para uma teoria da administração escolar: a centralidade da liderança*. Em Sarmento, M. J. (org.). *Autonomia da escola. Políticas e práticas*. Porto: Edições Asa.
- Guerra, M. A. S. (2002). *Entre bastidores- o lado oculto da organização escolar*. Porto: Edições ASA .
- Guimarães, L., Machado, M., & Silva, B. (2021). Estilos de liderança e satisfação no trabalho. *Revista Multidisciplinar. Humanidades e Tecnologias (FINOM)*. ISSN: 1809-1628. Vol. 28. Faculdade do Nordeste de Minas. Brasil: Minas Gerais.
- Günther, H. (2017). *Práticas de Liderança na Escola Pública: um estudo comparativo*. [Dissertação de Doutorado]. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Brasil.
- Grochoska, M. A.(2011). *Organização escolar: perspectivas e enfoques/ Curitiba: Ibpx, 2011. - (Série Pesquisa e Prática Profissional em Pedagogia)*.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2007). *Liderança sustentável: desenvolvendo gestores da aprendizagem*. Artmed.
- Hernández, S. R., Fernández-Collado, C. y Baptista L., P (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta edición. México: MC Graw Hill. Interamericana Editores SA DE CV.
- Honorato, H.G. (2018). *A gestão escolar e a liderança do diretor: desafios e oportunidades*. *Revista Administração Educacional - CE - UFPE Recife-PE*, V. 9 N. 2p. 21-37, jul/dez. 2018

- Infqe. (2015). *Relatório do estudo de caso sobre a qualidade de formação de Professores*. Luanda: Institucional.
- Jesuíno, J. (2005). *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Jordão, S. D. (2004). *A arte de liderar: vivenciando mudanças num mundo globalizado. Belo Horizonte: Tecer Liderança*.
- Kotter, J. y Heskett, J. (1994). *Cultura de empresa. Brasil: Editora Jorfe Zahar*.
- Kouzes, J. y Posner, B.Z.(1987). *The Leadership Challenge*.New Jersey: Wiley.
- Kotecha, P. (2012). *Ensino superior na região da África Austral, actuais tendências, desafios e recomendações. comunicação apresentada pelo presidente executivo da SARUA na reunião extraordinária de ministros do ensino superior e formação. Johannesburgo, África do Sul: SARUA*.
- Leal, D. (2007). *Os Sistemas Educacionais Municipais e a Prática da Gestão Democrática: Novas Possibilidades de Concretização. Universidade do Estado Rio de Janeiro. Brasil. Revista Iberoamericana de Educación, 2(43), 1-10*.
- Leithwood, K., Harris, A., Hopkins, D.(2008).Seven Strong Claims about Successful School Leadership. *School Leadership & Management, 28(1), 27-41*.
- Leithwood, K., y Riehl, C.(2009). *¿Qué sabemos sobre liderazgo educativo? Em K. Leithwood (Ed.) ¿Cómo liderar nuestras escuelas?Aportes desde la investigación (pp. 17-34)*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Libâneo, J.C. (2002). *Didática: Velhos e novos temas*. Edição do Autor.Maio de 2002.
- Libâneo, J.C. (2004). *Organização e gestão escolar: teoria e prática*. 5ª Edição, Editora Alternativa, Goiânia.
- Libâneo, J. C.; Oliveira J. F.; Toschi M. S.; *Educação escolar: políticas estrutura e organização*. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2005. (Coleção Docência em Formação).

- Lima, C.C.N. (2016). A influência dos estilos de liderança no desempenho das organizações: uma pesquisa de opinião sob a óptica do subordinado. Universidade do Sagrado Coração: Bauru.
- Lima, L.. (1998). A escola como organização e a participação na organização escolar. (2.ª Edição). Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia Centro de Estudos em Educação e Psicologia, Tese de Doutoramento Publicada.
- Limongi-França, A. C., Arrelano, E. B. (2002). *Liderança, poder e comportamento Organizacional*. Fleury, MTL *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Lopes, A.G.F. (2014). *Escola católica, liderança e ethos*. Dissertação à universidade católica para obtenção do grau de mestre em ciências da educação.
- Luz, R. (2003). *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Luck, H.A dimensão participativa da gestão escola, (1988). *Gestão em Rede*. (disponibilizado inicialmente na biblioteca do siape – Sistema de ação Pedagógica), p. 13 – 17.
- Luck, H.A Liderança em gestão escolar. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014. (Série cadernos de Gestão; 4)
- Marco A. C. Campos (2018). *Gestión administrativa y desempeño laboral en la imagen institucional de una Institución Educativa Emblemática 2018* tesis para optar el grado académico de: Doctor en Educación.
- Martinho, A.P.F. (2010). *Clima Organizacional, Participação e Integração dos Professores do 1.º Ciclo do Ensino Básico nos Agrupamentos de Escolas* Dissertação de Mestrado em Gestão da Formação e Administração Educacional Coimbra.
- Maximiano, A. C. A. (2002). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo, Atlas.
- Med. (2013). *Plano de acção nacional de educação para todos – pan-ept 2013 - 2020*. Luanda: MED.



- Med.(2014). *Exame nacional da educação para todos, ministério da educação*, Novembro 2014. Luanda: MED, 2015.
- Med/Caare. (2014). *Conclusões, avaliação global da reforma educativa e medidas para acção*. Luanda: Moderna.
- Med/Caare. (2014). *Relatório da avaliação global da reforma educativa. (Caare, Ed.)* Luanda, Angola: Editora Moderna.
- Mendonça, D.J.M.(2011).*A influência da liderança no contexto escolar. Um estudo etnográfico numa organização educativa*.Dissertação apresentada à Universidade da Madeira.
- Mes.(2014). *Diagnóstico, políticas e medidas para a reforma e a melhoria da gestão e da qualidade do subsistema do ensino superior. DPM. Luanda: institucional.*  
*parlamentares, m. d. (2013). Discurso do presidente da república sobre o estado da nação. Luanda: Ministério dos Assuntos Parlamentares.*
- Minzo, A.B.D. (2018).*Papel das lideranças no sucesso da organização escolar: caso da escola secundária de Laulane*. Univesrsidade aberta.
- Moncayo,D.F, Andino,P.A. Medina,L.S.S.(2015). El clima organizacional dentro de un empresa. Contribuciones a la Economía is currently edited by *Servicios Académicos Intercontinentales SL*
- Monteiro, O.S.M. (2014). *A Liderança e o Clima de Escola na Promoção de Práticas Pedagógicas Supervisivas: Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Supervisão Pedagógica*. Covilhã, outubro de 2014.
- Moschen, E.C.R, Breckenfeld, E.J.N.(2014).O Gestor escolar e a construção de um ambiente de aprendizagem significativo: *Vivências. Vol. 10, N.19: p.76-84, Outubro/2014.*
- Münch, L. (2011).*Liderazgo y Dirección. El liderazgo del siglo XXI*.México: Trillas. Págs. 84-88.

- Muquendi, A.(2015). *Liderança no contexto escolar o caso da escola de formação de professores de Cambulo*, Dissertação de mestrado em administração e gestão da educação.
- Mourão, S, Sá, L (2023). A influência da liderança partilhada no bem-estar docente: ALTUS CIÊNCIA -ISSN 2318-4817. Vol. 16. Jan. jul- 2023 DOI 10.5281/zenodo.7514240 .
- Nascimento, M.L. (2018). *A liderança como essência - Delegar para liderar com qualidade na inclusão escolar*– Porto, 2018.
- OCDE (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: política y práctica*. Disponível em: <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/browseit/9108054E.PDF>
- Oliveira, E. S. G, Grinspun, M.P, Zippin S.(2009), *Princípios e Métodos de Supervisão e Orientação Educacional*. Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- Oliveira, R.J.S. (2021). *Práticas de Liderança em uma Escola Profissional.Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa. Para obtenção do grau de mestre em Ciências da Educação -Especialização em Administração e Organização Escolar - Porto, maio de 2021*
- Paro, V. H.(2007). *Gestão escolar democracia e qualidade do ensino*. São Paulo: Átila.
- Payaras, J. (2003). *Coaching y liderazgo*. España: Díaz de Santos.
- Pasa, J., & Müller, J. I. (2017). O gestor educacional e a liderança: perfil no ambiente escolar. *Instrumento-Revista de Estudo e Pesquisa em Educação*, 19(1).
- Passone, K.F.E. (2019). *Gestão escolar e democracia: o que nos ensinam os estudos de eficácia escolar*. Universidade Cidade de São Paulo (UNICID) – Bra.
- Pereira, B.C.V. (2020). *Gestão e organização escolar: historiando o processo*. Goiânia 2020.2
- Pérez,J.E.C.(2017).*Teoría y práctica del liderazgo en las instituciones educativas*.Profesor Titular del Departamento de Dirección Científica

Educacional de la Universidad Pedagógica “Enrique José Varona”. La Habana. Cuba.

Pina, R, M.F.J.T. (2016). *Da liderança do diretor aos resultados escolares dos alunos: um caminho a percorrer*. Tese apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de Doutor em Ciências da Educação

Pinto, V.R.R. (2016). *Uma avaliação da liderança do diretor de escola a partir de microdados da prova brasileiro de janeiro –2016*.

Pinto, R.A.P. (2016). *A influência dos estilos de liderança na satisfação profissional: O Papel do Employee Engagement*, Universidade Lusíada do Norte.

Plano nacional de desenvolvimento da educação “Educar Angola 2030”

Poves, M.J.L.E.(2017).*Clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la unión peruana del norte, 2016*.Tesis Presentada por optar el grado académico de Doctor en Educación con mención en Gestión Educativa .Lima, Perú:Mayo, 2017

Polon ,T. L. P.(2011). Perfis de Liderança e seus reflexos na Gestão Escolar. In: *34ª Reunião anual da anped, 2011, Anais. Natal: Centro de Convenções, 2011. Disponível em: [http://www.anped.org.br/app/webroot/34reuniao/images/trabalho/s/GT14/GT\\_14-965%20int.pdf](http://www.anped.org.br/app/webroot/34reuniao/images/trabalho/s/GT14/GT_14-965%20int.pdf). Acesso em: 2018.*

Quirino, M.(2010). *As sete dimensões da liderança*. Retirado de <http://www.institutojetro.com/artigos/lideranca-geral/as-sete-dimensoes-da-lideranca.html>.

Rego, A. & Cunha, M.(2004). *A Essência da Liderança. Mudança x Resultados x Integridade. Teoria, prática, aplicações e exercícios de autoavaliação*. Lisboa: Rh Editora.

*Revista de sociología de la educación (RASE) 2018, vol. 11, n.º1* [ojs.uv.es/rase](http://ojs.uv.es/rase) | ISSN 1988-7302.

Rezende, A.C. (2018). *Percepção dos professores sobre o estilo de liderança desenvolvido pelo diretor de uma escola de Cataguases-MG*.

- Robbins, S. P. (2008). *O segredo na gestão de pessoas*. V.N. Famalicão: Centro Atlântico.
- Rocha, P. (2005). *O clima de escola e os auxiliares de acção educativa. Um estudo realizado nas escolas secundárias de Barlavento Algarvio*. Dissertação de Mestrado Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidade e Tecnologias.
- Rodriguez, E. (2005). *Conseguindo resultados através de pessoas: o grande segredo do gestor bem-sucedido*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Rodrigues, S.A, Silva, M.D.S, Frade, C.M.e Sousa, F.R.L. (2019). Estilos de Liderança de Professores Universitários:Um Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino. Pública. *Revista Gestão & Conexões Management and Connections Journal. Vitória (ES)*, v. 8, n. 2, Mai./Ago. 2019.
- Sá,S.P,A, Francisco.(2023). A liderança do.a diretor.ra e o impacto nos resultados dos.as alunos.as
- Sá,S.O,Sousa,P,Franco,C.C.J.(2022).Liderança e inovação educativa: HUMANIDADES & TECNOLOGIA (FINOM) - ISSN: 1809-1628. vol. 38-out. /dez. 2022
- Sagrillo, D.R. (2011). *Gestão democrática escolar: Entre o real e o ideal (pp. 10710-10724)*. PontifíciaUniversidade Católica do Paraná - Curitiba. In Actas do X Congresso Nacional de Educação.
- Sampieri, R. H; Collado, C. H; Lucio, P. B. (2006) *Metodologia da Pesquisa*. 5ª Edição, Capítulo 7- São Paulo: McGraw-Hill.
- Santana D. N., Alpoin, G.C. (2017). Líderes, liderança, seus estilos, e o legado para as organizações. *Vivências: Revista Eletrônica de Extensão da URI ISSN 1809-1636*.
- Santos, C.L. e Santos, T.F.A.M. (2019). Estado, políticas públicas e a atuação do diretor da escola.*Crítica Educativa (Sorocaba/SP)*, v. 5, n. 1, p. 236-245, jan./Jun.2019.

- Santos, C.L., Santos, T.F.A.M. (2019). Estado político públicas e a atuação do diretor da escola pública, *Crítica Educativa (Sorocaba/SP)*, v. 5, n. 1, p. 236-245, jan./jun.2019. ISSN: 2447-4223.
- Schriesheim, C. A. (2015).The Leadership Quarterly Yearly Review for 2015: Advances in leadership theory and research.*Leadership Quarterly*, 26 (6), 909.
- Sergiovanni, T.(2004). *O mundo da liderança: desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escolas*. Porto: ASA.
- Schneider, J. F., y Junqueira, A. G. W.(2012). Estilo de Liderança: Percepção dos Profissionais de uma Organização do Ramo de Serviço Social. *Revista Destaques Acadêmicos*, 4(1), 49-64.
- Silva et al (2009). *O Papel da Liderança nas Organizações. Faculdades Integradas de Ourinhos-FIO/FEMM*.
- Silva, C. M. C. Peixoto, R. R.; Batista, J. M. R.( 2011), A influência da liderança na motivação da equipe. *Revista eletrônica Novo Enfoque*, v.13, n.12, p.195-206.
- Silva, S. M.; Lima, J. A. (2011).Liderança da escola e aprendizagem dos alunos: um estudo de caso numa escola secundária. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, v.45, n.1, p.111-142.
- Superior, M. d. (2014). *Diagnóstico, políticas e medidas para a reforma e a melhoria da gestão e da qualidade do subsistema do ensino superior*. DPM. Luanda: Institucional.
- Soares, L. (2007). Gestão do Pedagógico, Trabalho e Profissionalidade de Professoras e Professores. *Revista Iberoamericana de Educación*, 45.
- Souza, L.T. (2014). *Influência da Liderança e Cultura Organizacional na Gestão Democrática de Escola Pública*.

Sun, J. y Leithwood, K. (2015). Efectos del liderazgo escolar transformacional en el rendimiento de los estudiantes. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4e), 41-70.

Tavares, A.M.F.S. (2021). *A avaliação externa das escolas e seu impacto nas práticas de liderança num agrupamento de escolas: um estudo de caso. Doutoramento em Educação na área de especialização de Liderança Educacional.*

Timana, S.E. (2018). *A liderança na formação de oficiais e sargentos das forças armadas de defesa de Moçambique: os casos da academia militar e da escola de sargentos.* Universidade aberta. Lisboa: [s.n.], 2018. 315 f.

Tomazetti, E., Loro, A.P. (2008). *A cultura docente no contexto escolar: Artigo desenvolvido a partir do Seminário em Política, Educação e Cultura (LP2) do curso de Mestrado em Educação – Universidade Federal de Santa Maria.*

Torres, L. (2003). *Cultura Organizacional em Contexto Educativo. Sedimentos Culturais e Processos de Construção do Simbólico numa Escola Secundária.* Braga: Universidade do Minho.

Torres, L. e Palhares, J. A.(2015). *Cultura, liderança e resultados escolares: uma abordagem a partir das representações dos alunos do ensino secundário*  
*Revista Lusófona de Educação*, 30, 99-121.

Torres,L. (2010).*Cultura organizacional em contexto escolarem Licínio C. Lima*  
*(Org.): Perspectivas de Análise Organizacional das Escolas.* Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

Torres, L.(2017).*Cultura organizacional de escola, liderança e produção de resultados em Leonor L. Torres & José A. Palhares (Orgs.): A excelência académica na escola pública portuguesa.* Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

- Torres, L. (2015). Culturas de escola e celebração da excelência: Cartografia das distinções em Portugal *en Educação e Pesquisa (São Paulo, FE/USP)*, Vol. 41, Número especial, pp. 1419- 1438.
- Torres, L.L. (2018). Culturas de escola e excelência: entre a integração de todos e a distinção dos melhores Págs. 167-185 *Revista de Sociología de la Educación (RASE)* 2018, vol. 11, n.º 11 *ojs.uv.es/rase* | ISSN 1988-7302.
- Trigo, J. R. Costa, J. A. A.(2008). *Liderança nas organizações educativas: a direcção por valores. Avaliação da Política Pública Educacional*, v.16, n.61, p.651-582.
- Trivinos, A. W. S.(2012).Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: *Atlas. Vivências. Vol. 10, N.19: p.76-84, Outubro/2014.*
- Vicente, N. A. L. (2004). *Guia do gestor escolar – da escola de qualidade mínima garantida à escola com garantia de qualidade*. Porto: Edições Asa.
- Zanlorenço, M.K., y Schnekenberg, G.M. (2008).Liderança e Motivação na Gestão Escolar: o Trabalho Articulador dos Diretores das Escolas Municipais. *Revista Eletrônica Lato Sensu*.
- Zassala, C. (2012). *Orientação escolar e profissional em Angola*.Mayamba Editora

## APÊNDICE



**figura n°1 entrada principal da escola de formação de professores de saurimo**



**Figura n°2 corredor da escola de saurimo**



**fig n°3 internato da escola desaurimo**





**Figura nº4 entrada principal da efp do município do Dala**



**Fig nº 5 sala da efp do Dala**



**Fig nº6 patio da efp do Dala**



**Figura nº 7 entrada principal da efp do município do Muçondá**



**Fig nº 8 patio da escola do Muçondá**



**Fig nº 9 sala de aula na efp Muçondá**



**Figura nº 10 entrada principal da efp do Cacolo**



**Fig nº 11 patio da efp do Cacolo**



**Fig nº 12 uma das partes laterais da escola**

APÊNDICE A

**Questionário estruturado aos alunos sobre a liderança do director**

• Nome do questionador: Isaiás Filipe Sacajima

Sexo---masculino ( ) feminino( ) idade( ) classe( ) tempo nesta escola( )

• Título da investigação: liderança do director sua influência no contexto escolar nas instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul, Angola

Vimos por este meio solicitar a sua colaboração no preenchimento deste questionário que se enquadra num projecto de investigação a apresentar à Universidade autónoma de assunção para a obtenção do grau de doutor em Ciências da Educação. A tese de doutoramento está a ser orientada pela Dra. Daniela Ruiz Diaz, Professora da Universidade autónoma de Assunção.

O presente questionário, pelo que lhe solicitamos a máxima sinceridade nas respostas. Comprometemo-nos, por razões de ética e deontologia profissionais, a fazer uso dos dados recolhidos somente para fins da presente investigação educacional, não os divulgando para quaisquer outros fins.

Responda às questões utilizando a seguinte escala: 1) discordo plenamente 2) discordo 3) não discordo nem concordo 4) concordo 5) concordo plenamente, com excepção da 2ª questão da cultura organizacional.

Muito obrigado

Dimensões/indicadores	1	2	3	4	5
<b>Organização escolar</b>					
1-O director é capaz de valorizar sugestões de todos os membros da escola?					
2- O director reúne-se com frequência com os alunos para ouvir sua opiniões e preocupações?					
3-O director acompanha de perto o processo de ensino/aprendizagem dos alunos?					
4- O director Monitoriza a eficácia das práticas escolares?					
5-O director promove a análise dos resultados escolares obtidos pelos alunos					

6-O início das aulas foi na data prevista no calendário escolar?					
7-O director disponibiliza-se para discutir calmamente as preocupações dos colaboradores e alunos?					
<b>Clima organizacional</b>					
1- O director promove a existência de uma comunidade colaborativa no seio dos alunos?					
2-O director cria condições de satisfação por parte dos alunos?					
3-Director mostra respeito por todos os membros da equipa, incluindo os alunos?					
4-O director proporciona aos alunos as condições mínimas exigidas na sala de aula conducentes ao sucesso dos alunos					
5-O director cria condições de boa comunicação com os professores e os alunos					
6-O director promove o diálogo constante com os alunos em relação às questões da escola?					
7- O director preocupa-se com o bem-estar pessoal dos colaboradores e alunos					
<b>Cultura organizacional</b>					
1- O director envolve os estudantes na obtenção de resultados escolares de excelência.					
2-Qual é o estilo de liderança prevalecente na sua escola?	Autoritário	Democrático	Liberal		
3-O director exprime satisfação quando os alunos correspondem às suas expectativas e objectivos?					
4-O director reconhece o empenho dos alunos na consecução dos objectivos propostos na escola?					
5-O director enaltece os feitos dos alunos na escola?					
6-O director na tomada de decisões importantes a serem colocadas em prática na escola tem em conta os alunos?					
7-O director envolve os alunos na resolução de problemas e respectiva tomada de decisões.					
8-O director motiva os alunos de modo a partilharem decisões da escola?					
9-O director trabalha para melhorar o rendimento escolar dos alunos?					

## APÊNDICE B

### Questionário Estruturado aos professores sobre a liderança do Director

• Nome do questionador: Isaiás Filipe Sacajima

Sexo---masculino ( ) Feminino( ) idade( )

Tempo nesta escola ( ) Habilitações literárias ( )

• Título da investigação: Liderança do director sua influência no contexto escolar, nas instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda- sul,Angola

Vimos por este meio solicitar a sua colaboração no preenchimento deste questionário que se enquadra num projecto de investigação a apresentar à Universidade autónoma de assunção para a obtenção do Grau de Doutor em Ciências da Educação. A tese de doutoramento está a ser orientada pela Dra. Daniela RuizDiaz na universidade Autónoma de Assunção.

O presente questionário é anónimo e confidencial, pelo que lhe solicitamos a máxima sinceridade nas respostas. Comprometemo-nos, por razões de ética e deontologia profissionais, a fazer uso dos dados recolhidos somente para fins da presente investigação educacional, não os divulgando para quaisquer outros fins.

Responda às questões utilizando a seguinte escala numérica: 1) discordo plenamente 2) discordo3) não discordo nem concordo 4) concordo 5) concordo plenamente, com excepção da 2ª questão da cultura organizacional.

Muito obrigado

Dimensões/indicadores	1	2	3	4	5
<b>Organização escolar</b>					
1- O director estabelece com os docentes objectivos comuns a atingir?					
2- O director demonstra satisfação quando os docentes correspondem às suas expectativas e objectivos?					
3- O director reconhece o esforço dos docentes na consecução dos objectivos delineados?					
4-O director põe em prática sugestões de todos os					

membros da escola?					
5-O director envolve os professores nas decisões importantes a serem colocadas em prática na escola?					
6-Envolve os docentes na resolução de problemas do quotidiano escolar?					
7-O director incentiva os docentes a partilharem decisões da escola?					
8-O director trabalha com os professores para melhorar o sucesso dos alunos					
<b>Clima organizacional</b>					

1- O director promove relações amistosas entre os docentes?					
2- Define claramente os objectivos do trabalho dos docentes?					
3- O director entra nas salas de aula e mantém contacto com os docentes e alunos.					
4-O director cria condições para que haja um trabalho de equipa por parte de docentes?					
5-O director mostra respeito por todos os membros da equipa escolar?					
6-O director proporciona aos docentes as condições mínimas exigidas na sala de aula conducentes ao sucesso dos alunos?					
7-O director estabelece fortes linhas de comunicação com os professores e os alunos					
<b>Cultura organizacional</b>					
1-O director promove o diálogo comum em relação às questões da escola como um aspecto frequente da sua cultura?					
2- Qual é o estilo de liderança que prevalece na sua escola?	Autoritário	Democrático	Liberal		
3-O director preocupa-se com o bem-estar pessoal dos colaboradores e alunos?					
4-O director promove um sentido de unidade e cooperação entre os docentes?					
5-O director comunica-se bem com os professores e os demais funcionários?					
6- O director fortalece os valores culturais que conferem a escola uma identidade única?					
7-O director constrói um estilo organizativo que define uma cultura própria?					
8-O director estimula o desenvolvimento profissional dos docentes da escola?					

9- O director favorece o trabalho docente desenvolvido pela Escola?					
10-O director delega responsabilidades de liderança sempre que necessário?					
11-Director lida bem com as várias subculturas existentes na escola?					
12-Proporciona uma visão unificadora de todos os integrantes da escola?					
13- O Sr. director exerce uma liderança capaz de influenciar positivamente a cultura organizacional, clima e organização escolar?					
14- O Sr. director exerce uma liderança capaz de influenciar positivamente o rendimento escolar dos alunos e a satisfação dos membros?					

## APÊNDICE C

### **Inquérito por entrevista ao director sobre sua liderança**

- Nome do entrevistador: Isaiás Filipe Sacajima

- Título da investigação: Liderança do director sua influência no contexto escolar nas instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul, Angola

Vimos por este meio solicitar a sua colaboração em recolhermos vossas opiniões que se enquadra num projecto de investigação a apresentar à Universidade autónoma de Assunção para a obtenção do grau de doutor em Ciências da Educação. A tese de doutoramento está a ser orientada pela Dra. Daniela Ruiz Diaz, Professora da Universidade autónoma de Assunção.

O presente roteiro de entrevista, pelo que lhe solicitamos a máxima sinceridade nas respostas. Comprometemo-nos, por razões de ética e deontologia profissionais, a fazer uso dos dados recolhidos somente para fins da presente investigação educacional, não os divulgando para quaisquer outros fins, tendo como finalidade saber: **De que forma influi a liderança do director na organização escolar, cultura e clima organizacional escolar nas instituições educativas de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul, Angola no período entre 2018 e 2019?**

Muito obrigada pela sua colaboração.



1) Qual sua formação académica?

-----  
-----

2) Quantos anos de experiência possui o sr. trabalhando como Director nesta instituição de formação de professores?

-----  
-----

3) O Sr. reúne-se com os alunos para ouvir sua opiniões e preocupações? Se sim quantas vezes por ano?

-----  
-----  
-----

4) Como vê a importância desse cargo para o desenvolvimento da educação na província da Lunda-sul?

-----  
-----  
-----

5) O Sr. promove a análise dos resultados escolares obtidos pelos alunos na escola que dirige? Se sim como é feita

-----  
-----  
-----  
-----

6) O Sr. director cria condições de satisfação por parte dos alunos e professores na instituição escolar que dirige? Descreva

-----  
-----  
-----  
-----

- 7) O Sr. director promove o diálogo com os professores e alunos em relação às questões da escola? Descreva

-----  
-----  
-----  
-----

- 8) O Sr. Directorse ocupado bem-estar pessoal dos professores e alunos? De que forma?

-----  
-----  
-----

- 9) Antes de tomar decisões, quem consulta: os subdirectores, os professores, os alunos, os pais, a coordenação de cursos, turnos, disciplina ou não consulta nenhum dos órgãos? Porque?

-----  
-----  
-----  
-----

- 10) Descreva o estilo de liderança que o Sr. implementa na instituição educativa que dirige

-----  
-----  
-----

- 11) Quais são as acções que o Sr. realiza para obter alto rendimento escolar dos alunos na instituição que dirige, por exemplo? Como?

-----  
-----  
-----

- 12) De que forma influencia com a sua acção a organização escolar o clima e a cultura na instituição? Exemplifique

-----  
-----  
-----

13) Como consegue motivar o trabalho docente na instituição educativa que dirige?  
Explique sua resposta

-----  
-----  
-----  
-----

14) Como incentiva as relações interpessoais na instituição educativa que dirige?

-----  
-----  
-----  
-----

15) Como o Sr. considera a organização escolar da instituição educativa que dirige?

-----  
-----  
-----

16) Como o Sr. Considera a cultura organizacional da instituição educativa que dirige?

-----  
-----  
-----

17) Como o Sr. considera o clima organizacional da instituição educativa que dirige?

-----  
-----  
-----  
-----

18) Acredita que a sua liderança influencia positivamente o contexto escolar e o nível de qualidade do ensino ministrado na instituição que dirige? Por quê?

-----  
-----  
-----  
-----

19) O Sr. director envolve os alunos na resolução de problemas e respectiva tomada de decisões? Exemplifique

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

20) Pode dizer-nos qual é o seu grau de satisfação enquanto director desta instituição educativa de formação de professores do I ciclo da província da Lunda-sul?

-----  
-----  
-----

21) Para si quais são as características de um bom director de uma instituição educativa de formação de professores do primeiro ciclo da província da Lunda-sul?

-----  
-----  
-----

ANEXOS



República de Angola

**Assunto: solicitação de contribuição por parte dos académicos com grau académico de doutor (phd).**

Estimado doutor, eu Isaías Filipe sacajima doutorando pela universidade autónoma de Assunção, no curso de doutoramento em ciências da educação venho por intermédio desta solicitar a vossa contribuição, sugerencia e recomendações, na possibilidade de que estes questionários são viáveis ou não para sua aplicação como instrumento de recolha de dados para a pesquisa que pretendo concluir.

Agradeço desde já a vossa prestimosa contribuição e colaboração para a minha pesquisa porque a vossa opinião é de grande relevância para o êxito desta pesquisa.

Sem mais nada de momento, subescrevo me com a mais alta estima e consideração.



REPÚBLICA DE ANGOLA

Ao Gabinete Provincial da Educação da Lunda-sul

Assunto: pedido de autorização

Isaías Filipe sacajima, funcionário afecto a este gabinete propriamente na escola magistério de saurimo, venho por intermédio desta solicitar a devida autorização para poder deslocar as 4 escolas da província e aplicar os instrumentos de recolha de dados para a conclusão da tese de doutoramento em ciências da educação na universidade autónoma de assunção na república de Paraguai.

De salientar que a mesma pesquisa tem como titulo: **LIDERANÇA DO DIRECTOR SUA INFLUÊNCIA NO CONTEXTO ESCOLAR NAS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES DO I CICLO DA PROVÍNCIA DA LUNDA- SUL, ANGOLA.**

**Sem mais nada de momento subscrevemo-nos com a mais alta estima e consideração**

Saurimo aos, 5 de Agosto de 2019

O signatário

Msc Isaías Filipe sacajima