

**UNIVERSIDAD DE SEVILLA**

**Facultad de Ciencias de la Educación**

Departamento de Teoría e Historia de la Educación y Pedagogía Social



TESIS DOCTORAL:

**LIDERANÇA NA GESTÃO DAS ESCOLAS DE FORMAÇÃO DE  
PROFESSORES EM ANGOLA**

Por:

Justino Cangué

Director:

Prof. Dr. Antonio Bernal Guerrero  
(Catedrático de Universidad)

Sevilla

2018



Departamento de Teoría e Historia  
de la Educación y Pedagogía Social

ANTONIO BERNAL GUERRERO, Catedrático de la Universidad de Sevilla, HACE CONSTAR:

Que la investigación realizada por el doctorando D. Justino Cangue con el título LIDERANÇA NA GESTÃO DAS ESCOLAS DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM ANGOLA, realizada bajo mi dirección, reúne las condiciones científicas y formales para proceder a su depósito y poder ser presentada a examen público, a los efectos de la colación del Grado de Doctor por la Universidad de Sevilla.

Sevilla, 1 de septiembre de 2018

Fdo.: Antonio Bernal Guerrero

**SR. PRESIDENTE DE LA COMISIÓN ACADÉMICA DEL PROGRAMA DE  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA**



**LIDERANÇA NA GESTÃO DAS ESCOLAS DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM  
ANGOLA**

Por

**Justino Canguê**

Director

**Prof. Dr. Antonio Bernal Guerrero**  
**(Catedrático de Universidad)**

Sevilla, 2018



Tese apresentada à Universidade de Sevilha para o cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Educação, realizada sob a orientação científica do Prof. Dr. Antonio Bernal Guerrero, Professor Catedrático da Universidade de Sevilha– Espanha, Faculdade da Educação - Departamento de Teoria e História da Educação e Pedagogia Social.

Dedico esta Tese aos meus filhos  
Josué, Jusil, Josimara, Jacklin, Jaspers,  
Jardele a minha esposa Vina. Pelo  
apoio e sacrifícios empreendidos em  
momentos de crise económica em  
Angola.

## **AGRADECIMENTOS ESPECIAIS**

Ao Prof. Doutor Antonio Bernal Guerrero, Catedrático da Universidade de Sevilha, Director desta Tese, pela sua dedicação, paciência e entrega que, Deus o proteja e mais quadros do mundo tenham a oportunidade de cruzar o seu caminho.

Ao Prof. Doutor Carlos Marcelo, Catedrático da Universidade de Sevilha, Director do Curso de Doctorado, pelos conselhos úteis e apoio institucional.

Ao Prof. Doutor José Gonzalez Monteagudo, Prof. Doutora Soledad G. Gomes, Prof. Doutor Juan A. M. Lozano e Prof. Doutora Mayte Padilla, da Univ. Sevilla, Prof. Doutora Margarida Ventura – UPRA - Angola, Prof. Dr. Camilo Lagel – ISCED – Huíla – Angola, Prof. Dr. Helder Bahú– ISCED – Huíla/Angola, Prof. Doutor Anibal Simões – Universidade Agostino Neto – Luanda/Angola, o meu muito obrigado pela Vossa disponibilidade na análise e aprovação dos instrumentos de investigação científica desta pesquisa.

Ao Governo Provincial da Huíla representado pela Direcção Provincial da Educação, por ter me dispensado sempre que foi necessário para participar em seminários doctorais, congressos internacionais e na facilitação de outros processos atinentes a Tese, o meu muito obrigado.

A minha família que suportou as ausências em pleno tempo de crise económica no país.

Ao colega de doctorado, João Mbaka, que a sua alma descanse em paz. Aos colegas Albertina Mpanzo, Abel Bento, Ernesto Barros André, Julino Chissuva, Manuel Caluvi Nicolau, João Israel Cabamba, Domingos Sicutete, Suzana Ndembele e Faustino Ângelo Patrão, sucessos.



## ÍNDICE

Resumo-----	15
Palavras - chave-----	15
Abstract-----	15
Keywords-----	16
Lista de acrónimos e siglas-----	17
<b>INTRODUÇÃO-----</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO I. JUSTIFICAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO-----</b>	<b>24</b>
1.1. Origem da investigação-----	25
1.2. Problema da investigação-----	30
1.3. Perguntas da investigação-----	33
1.4. Objectivos-----	34
1.5. Resumo do I capítulo-----	34
<b>CAPÍTULO II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA-----</b>	<b>36</b>
2.1. Liderança -----	37
2.2. Conceito de liderança-----	38
2.3. Tipos de lideranças-----	41
2.3.1. Liderança autocrática-----	41
2.3.2. Liderança liberal ( <i>laissez-faire</i> )-----	43
2.3.3. Liderança transaccional-----	43
2.3.4. Liderança transformadora-----	44
2.3.5. Liderança situacional-----	47
2.3.6. Liderança colaborativa-----	47
2.3.7. Liderança carismática-----	49
2.3.8. Liderança moral-----	50
2.3.9. Liderança democrática e participativa-----	50
2.3.10. Liderança e gestão escolar -----	52
2.4. Conceito de gestão-----	53
2.4.1. Gestão escolar-----	55
2.4.2. Gestão escolar democrática e participativa-----	57

2.5. Escolas de Formação de Professores-----	64
2.5.1. Escolas de Formação de Professores em Angola-----	68
2.6. Resumo do II capítulo -----	70
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGIA-----</b>	<b>73</b>
3.1. Desenho da investigação-----	74
3.2. Critérios de validação dos dados-----	75
3.3. Análise de dados (modelo e técnicas)-----	76
3.4. Desenho metodológico-----	77
3.4.1. Amostra: Caracterização do local de estudo-----	77
3.4.2. Procedimentos-----	78
3.4.3. Recursos materiais-----	79
3.5. Instrumentos de recolha de dados – 1ª fase-----	80
3.5.1. Proposta do guião da entrevista, antes da avaliação dos expertos-----	82
3.5.2. Proposta do questionário, antes da avaliação dos expertos-----	85
3.5.3. Entrevista, após a avaliação dos expertos-----	92
3.5.4. Questionário, após a avaliação dos expertos-----	96
3.6. Instrumentos de recolha de dados – 2ª fase-----	102
3.6.1. Proposta do guião da entrevista em profundidade, antes da avaliação dos expertos-----	104
3.6.2. Proposta do questionário sobre a liderança democrática, antes da avaliação dos expertos-----	107
3.6.3. Entrevista em profundidade, após a avaliação dos expertos-----	112
3.6.4. Questionário sobre a liderança democrática, após a avaliação dos expertos-----	115
3.7. Roteiro da entrevista – 1ª fase-----	120
3.8. Roteiro do questionário – 1ª fase-----	122
3.9. Roteiro da entrevista – 2ª fase-----	125
3.10. Roteiro do questionário – 2ª fase-----	126
3.11. Temporalização -----	129
3.12. Tratamento e processamento dos dados recolhidos-----	131
3.13. Resumo do III capítulo -----	132

<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO</b> -----	134
4.1. Resultados da entrevista feita aos diretores das Escolas de Formação de Professores -1ª Fase -----	135
4.1.1. Análise Lexical -1ª fase-----	135
4.1.2. Omissão -1ª fase -----	136
4.1.3. Análise Categorical - 1ª fase -----	137
4.1.4. Análise Temática-1ª fase -----	138
4.2. Resultados da entrevista feita aos Diretores – 2ª Fase-----	156
4.2.1. Análise Lexical - 2ª fase -----	156
4.2.2. Omissão - 2ª fase -----	157
4.2.3. Análise Categorical - 2ª fase -----	158
4.2.4. Análise Temática- 2ª fase-----	159
4.3. Tratamento de dados dos questionários - professores-----	167
4.4. Trabalho de campo – 1ª fase-----	188
4.5. Trabalho de campo – 2ª fase-----	190
4.6. Resumo do IV capítulo -----	192
<b>CAPÍTULO V. ANÁLISE E DISCUSSÃO</b> -----	196
5.1. Organização-----	197
5.2. Análise da categoria sobre a formação académica e profissional dos diretores das Escolas de Formação de Professores em Angola-----	201
5.3. Planeamento das actividades-----	204
5.4. Distribuição das tarefas-----	205
5.5. Dimensão emocional-----	208
5.6. Monitoramento-----	210
5.7. Comunicação-----	211
5.8. Liderança dos Diretores durante todo o processo pedagógico e administrativo-----	215
5.9. Gestão participativa na Escola de Formação de Professores-----	217
5.9.1. Professores-----	217
5.9.2. Participação dos pais e encarregados de educação e comunidade-----	220
5.9.3. Relação com os alunos-----	222
5.10. Resumo do V capítulo-----	223

<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSÃO</b>	227
6.1. Estilo de liderança na Escola de Formação de Professores em Angola	228
6.2. Características da liderança democrática na Escola de Formação de Professores em Angola	229
6.3. Formas de transmissão da liderança e o papel do corpo docente neste processo	229
6.4. Importância da instituição (organização)	231
6.5. Relevância do clima ou meio ambiente	232
6.6. Limitações do estudo, propostas das futuras pesquisas e linhas de ação	234
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	237
<b>Legislação consultada</b>	257
<b>ANEXOS</b>	259
ANEXO I. Avaliação da proposta da entrevista pelos expertos	260
- Avaliador 1	260
- Avaliador 2	262
- Avaliador3	265
- Avaliador4	268
- Avaliador 5	271
- Avaliador 6	274
- Avaliador 7	277
- Avaliador 8	280
- Avaliador 9	283
ANEXO II. Avaliação da proposta dos questionários pelos expertos	286
- Avaliador 1	286
- Avaliador 2	293
- Avaliador 3	299
- Avaliador 4	306
- Avaliador 5	313
- Avaliador 6	320
- Avaliador 7	327
- Avaliador 8	335

ANEXO III-----	342
Nvivo 10 – 1ª fase – Consulta de frequências-----	342
Nvivo 10 – 2ª fase – Consulta de frequências-----	345

ANEXO IV. Instrumentos da investigação-----	371
- Guião da Entrevista – 1ª fase-----	371
- Questionário – 1ª fase -----	375
- Transcrição das entrevistas dos diretores 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10-----	382
- Guião da entrevista em profundidade – 2ª fase-----	412
- Questionário sobre liderança democrática – 2ª fase-----	416
- Transcrição das entrevistas dos diretores 1, 2 e 3 – 2ª fase-----	422

## FIGURAS

Figura 1 - Mapa África – situação geográfica de Angola-----	25
---	----

## GRÁFICOS

Gráfico nº1 - Tipos de liderança (opinião dos professores) – 1ª fase-----	168
Gráfico nº2 - Circulação da informação na EFP em Angola (opinião dos professores) – 1ª fase-----	169
Gráfico nº3 - Relações humanas entre o diretor, professores, alunos e comunidade (opinião dos professores) – 1ª fase-----	170
Gráfico nº4 - Relacionamento em função do conceito de liderança dentro da escola (opinião dos professores) – 1ª fase-----	170
Gráfico nº5 - Opinião dos professores (planificação, distribuição de tarefas) – 2ª fase-----	178
Gráfico nº6 - Opinião dos professores – (O director democrático, trabalha eficazmente em situações de pressão e de mudanças) – 2ª fase-----	179
Gráfico nº7 - Opinião dos professores – (A liderança democrática na EFP, permite ouvir o que os outros pensam a respeito dos assuntos públicos) – 2ª fase-----	180
Gráfico nº8 - A colaboração dos professores, pais e encarregados de educação, permite estabelecer objetivos claros e definir planos alcançáveis-----	180
Gráfico nº9 - Liderança democrática na gestão participativa-----	181

Gráfico nº10 - Gestão escolar democrática e participativa é susceptível de dar resultados positivos na medida em que, todos se envolvem como membros ativos e sentem-se satisfeitos por fazerem parte-----	182
Gráfico nº11 - Saber ouvir – 2ª fase-----	183
Gráfico nº12 - Opinião dos professores – (diálogo de envolvimento da comunidade na gestão da EFP em Angola) – 2ª fase-----	184
Gráfico nº13 - Liderança democrática do director-----	184
Gráfico nº14 - Liderança democrática do director emelhoria da qualidade de ensino-----	185
Gráfico nº15 - Liderança democrática para mudança de comportamento-----	186
Gráfico nº16 - Dimensão social da liderança democrática-----	213

## **TABELAS**

Tabela nº 1 - Modelo de representação da 1ª e 2ª fases-----	77
Tabela nº 2 - Roteiro da entrevista – 1ª fase-----	120
Tabela nº 3 - Roteiro do questionário – 1ª fase-----	122
Tabela nº 4 - Roteiro da entrevista – 2ª fase-----	125
Tabela nº 5 - Roteiro do questionário – 2ª fase-----	126
Tabela nº 6 - Temporalização-----	129
Tabela nº 7 - Análise lexical dos diretores (Nvivo 10 1ª fase)-----	135
Tabela nº 8 - Análise categorial dos diretores (Nvivo 10 - 1ª fase)-----	137
Tabela nº 9 - Códigos mais utilizados em cada categoria da 1ª fase-----	154
Tabela nº 10 - Análise lexical dos diretores (Nvivo 10 - 2ª fase)-----	156
Tabela nº 11 - Análise categorial dos diretores (Nvivo 10 - 2ª fase)-----	159
Tabela nº 12 - Códigos mais utilizados em cada categoria da 2ª fase-----	176
Tabela nº 13 - Percentagens de respostas positivas dos professores à transmissão da liderança democrática nas 10 EFP-----	187
Tabela nº 14 - Lista dos itens seleccionados na tabela 13-----	188
Tabela nº 15 - Transmissão da liderança democrática na EFP -----	188
Tabela nº 16 - Entrevistados segundo a faixa etária e o grau de instrução dos diretores das EFP na 1ª fase-----	189

Tabela nº 17 - Professores que responderam ao questionário - faixa etária/grau de instrução na 1ª fase-----	190
Tabela nº 18 - Entrevistados Segundo a Faixa Etária e o Grau de Instrução dos Diretores Democráticos - 2ª Fase-----	191
Tabela nº 19 - Professores que responderam ao questionário, segundo a faixa etária e o grau de instrução na 2ª fase-----	192
Tabela nº 20 – Participação, criatividade, inovação e desenvolvimento profissional----- -----	214
Tabela nº 21 – Lista de itens relacionados na Tabela nº 20-----	214

## **Resumo**

A presente investigação teve por objectivo conhecer a liderança exercida pelos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola, compreender os tipos de liderança existentes, identificar as características que apresentam os líderes democráticos nas EFP, produzir e, a partir da análise indutiva, estruturar conhecimentos para a formação da liderança democrática nos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola.

O estudo baseou-se na abordagem fundamentalmente qualitativa, método fenomenológico e foi realizado em 10 Escolas de Formação de Professores (EFP) do centro e sul de Angola. A amostra foi constituída por 210 participantes, sendo 10 diretores, 200 professores na 1ª fase, e 93 participantes na 2ª fase, dos quais, 3 diretores e 90 professores. A entrevista semiestruturada e um questionário foram os instrumentos utilizados para recolha dos dados na 1ª fase, uma entrevista em profundidade e um questionário sobre a liderança democrática na 2ª fase.

Os resultados das entrevistas e dos questionários permitiram aos participantes reflectirem sobre as categorias, liderança democrática, formação académica e profissional dos diretores, o tempo de serviço dos diretores, análise da categoria sobre o tempo no cargo, liderança praticada pelos diretores, gestão participativa, relação com os alunos, professores e a comunidade. Os resultados mostraram que, a liderança democrática ainda é escassa. A liderança democrática representa menos de um terço do total. Isso significa que ainda estamos longe do que seria desejável. A existência desses três tipos de liderança está associada ao contexto histórico, social e político do país. No entanto, nos centros caracterizados pela liderança democrática, encontramos elementos para estimular seu desenvolvimento no resto do país.

**Palavras-chave:** Liderança; Gestão escolar; Formação de professores; Liderança democrática; Indução profissional.

## **Abstract**

The current research aims to know the leadership exerted by the Teachers Training Schools' Managers in Angola; understand the existing types of leadership; and identify the characteristics that the democratic leaders of Teachers Training Schools present;



produce and induce knowledge for the democratic leadership training of the Teachers Training Schools' Managers in Angola.

This research is mainly based on the qualitative approach, phenomenological method; it was accomplished at 10 Teachers Training Schools from both the Center and South Angola. The sample was constituted by 210 participants, being 10 School Directors, 200 Teachers at the first stage; and 93 participants at the second stage, among them, 3 School Directors and 90 Teachers. A semi structured interview and a questionnaire were the used tools in order to collect the data at the first stage; and an in-depth interview and a questionnaire about democratic leadership at the second stage.

The results of the interviews and the questionnaires allowed the participants to reflect on the categories; democratic leadership; the School Directors' academic and professional training; the School Directors' in-service time; length of time in position; the leadership practised by the school Directors; participating management; and the relationship among students, teachers and the community. The results show that the democratic leadership still is scarce. The democratic leadership represents less than a third of the grand total. That means that we still are far away from what would be desirable. The existence of these three types of leadership is associated to the historical, social and political contexts of the country. Meanwhile, at the centers characterized by democratic leadership, we can find elements to stimulate its development in the rest of the country.

**Keywords:** Leadership; School Management; Teachers Training; Democratic Leadership; Professional Induction.

## LISTA DE ACRÓNIMOS E SIGLAS

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.

IFAL - Instituto de Formação de Administração de Luanda.

IMB SPSS Statistics – Software de tratamento de dados quantitativos.

INFQE- Instituto Nacional de Formação de Quadros da Educação.

INIDE - Instituto Nacional de Investigação e Desenvolvimento da Educação.

INE - Instituto Normal de Educação.

ISCED - Instituto Superior de Ciências da Educação.

ISCE - Instituto Superior de Ciências da Educação.

LBSE. - Lei de Bases do Sistema da Educação.

MED - Ministério da Educação.

MP - Magistério Primário.

MSP – Magistério Secundário Pedagógico.

Nvivo – Software de análise qualitativa (análise de textos).

ONG - Organização Não Governamental.

ODM – Objectivos de Desenvolvimento do Milénio.

PPP – Projecto Político Pedagógico

RAIE – Relatório de Avaliação Interna e Externa

RE - Reforma Educativa.

SE - Sistema de Ensino.

TICs – Tecnologias de Informação e Comunicação.

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

UNICEF – Fundo das Nações Unidas para as Crianças.

UPRA- Lubango – Universidade Privada da República de Angola.

## **INTRODUÇÃO**

## INTRODUÇÃO

A presente Tese de Doutoramento tem como título *LIDERANÇA NA GESTÃO DAS ESCOLAS DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM ANGOLA*. O estudo apresenta uma relevância significativa, pois a partir dos finais do Séc. XX, os estudos relacionados com a liderança escolar, no mundo inteiro, começam fazer eco, o tema da liderança e gestão escolar assim, aparece em vários trabalhos científicos e pesquisas académicas de vários autores (Brooke y Soares, 2008; Branch, et al., 2013). Apesar de, no mundo das ciências haver um número considerável de publicações sobre a liderança na escola, em Angola são poucos os trabalhos publicados que tratam do tema e por outro, ainda não se fez estudos do tipo de liderança predominante nas Escolas de Formação de Professores em Angola.

Este trabalho, ao propor o estudo da liderança dos diretores das Escolas de Formação de Professores em Angola (Lei de Bases do Sistema da Educação e Ensino nº 17/16), de 07 de Outubro, pretende contribuir para o alinhamento da proposta de um pressuposto da liderança nos Magistérios (escolas vocacionadas para a formação de professores do ensino pré-escolar, primário e I ciclo do ensino secundário) (Dec. Pres. 109/11), de 26 de Maio, onde cada membro se sinta responsável pelo seu desempenho e cumprir com as características das escolas eficazes de Teddlie y Reynolds (2000): i) firmeza e clareza de objectivos com ênfase nas acções de comunicação; ii) participação da comunidade; iii) ênfase nos processos pedagógicos; iv) monitoramento; v) e seleção de pessoal.

O presente trabalho tem as seguintes perguntas científicas:

- Que padrões de conduta caracterizam os distintos tipos de liderança dos diretores das Escolas de Formação de Professores em Angola?
- O que significa uma educação e gestão de qualidade para diretores?
- Como se transmite o estilo de liderança ao conjunto de membros da comunidade educativa? Que papel joga o professorado neste fenómeno?
- O quê que caracteriza a liderança democrática nas Escolas de Formação de Professores em Angola? Como se transmite?

O estudo tem como objectivo geral, conhecer a liderança exercida pelos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola. Objectivos específicos, 1) compreender os tipos de liderança existentes nas Escolas de Formação de Professores em Angola; 2) Explorar e identificar as características que apresentam os líderes democráticos nas Escolas de Formação de Professores em Angola; 3) Produzir e a partir da análise indutiva, estruturar conhecimentos para a formação da liderança democrática nos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola.

A investigação está estruturada em seis capítulos: No primeiro capítulo faz-se a abordagem da origem e justificação da investigação, apresentam-se os objectivos gerais e específicos, o problema da investigação que se fundamentam, a partir da Lei de Bases do Sistema da Educação angolana e de outros documentos importantes da legislação do país.

Angola é um país que foi colonizado pelo Portugal durante V Séculos. Pela incapacidade de dominar as tribos que ocupavam o espaço que, hoje se chama Angola, e porque os portugueses livres temiam apanhar infecções, etc., recorreram aos degredados que, de forma brutal ocuparam e subjugarão a população autotóne reduzindo-a em situação de assimilação e aculturação de alguma menoria. Angola tornou-se independente no final do Século XX, dia 11 de Novembro de 1975, fruto de uma luta árdua contra a colonização portuguesa que, durou Séculos e herdou um Sistema de Educação, caracterizado por graves problemas a nível nacional. Ainda Angola independente, enfrentou mais de 30 anos de guerra civil que tornou as elites rectas nas suas decisões. Hoje, há necessidade de procurar-se reduzir os excessos, até mesmo na gestão da formação de professores.

De acordo com Pena y Soares (2014, p.45), “o diretor é o agente catalisador das lideranças em direção a proposições compartilhadas”. O que dá confiança ao colectivo de lideranças hierarquizadas que, a escola precisa de ter, e, por sua vez, facilita na delegação de poderes aos membros da direção na instituição de ensino.

A participação de todo colectivo escolar, nos diferentes níveis e etapas sucessivas das fases de decisão e atividade, é importantíssima para o asseguramento do desempenho qualitativo.

No segundo capítulo faz-se uma breve abordagem histórica sobre liderança, e a sua conceptualização. Destaca-se a revisão da literatura apoiada fundamentalmente

pelos artigos indexados nas Revistas da JCR e SCOPUS, bem como nas outras de maior impacto científico. Neste capítulo também apresentam-se alguns tipos de lideranças predominantes no processo pedagógico, a sua definição e fundamentação.

Finalmente, faz-se a apresentação da Escola de Formação de professores em Angola, que serve de pilar fundamental para inspirar a nova qualidade de ensino. A sua origem que se inscreve na Lei de Bases do Sistema da Educação (LBSE nº17/16), sua definição e objectivos.

No capítulo III apresenta-se a abordagem sobre a metodologia fundamentalmente qualitativa usada na investigação, com a aplicação do método fenomenológico que, permitiu analisar as atitudes, as opiniões, experiências e posicionamento de cada diretor das dez escolas estudadas, desde a planificação das actividades, execução e avaliação. O desenho da investigação, inclui o enfoque quantitativo na avaliação da opinião dos professores para contrastar-se com a opinião dos diretores, este serviu de ponto de estrangulamento muito importante, tendo em conta ao número dos professores na primeira fase e segunda. A investigação realizou-se numa vasta região do centro e sul de Angola, numa distância de aproximadamente 200 km de uma localidade a outra. Foram 6 províncias abrangidas pela investigação, constituindo desta feita uma amostra significativa. Percorreu-se as 6 cidades capitais de províncias e 4 municípios para criar-se um equilíbrio nas opiniões dos entrevistados e respondentes dos questionários. Os recursos e os instrumentos de investigação foram criados e avaliados pelos expertos. Para realizar-se as deslocações os investigadores, contaram com a carrinha 4x4, de marca Nissan, da Escola de Formação de Professores “Comandante Liberdade” do Lubango que, os transportou numa distância de mais de 4000 (quatro mil) quilómetros, da província da Huíla à Namibe, de Namibe à Benguela, de Benguela à Huambo, Bié e vice-versa, na primeira e segunda fases. Para efectuar-se contactos e colheita de dados por via de entrevistas e questionários.

O capítulo IV apresenta os resultados da investigação, da 1ª e 2ª fases. Na 1ª fase, após a aplicação das entrevistas foram tratadas por intermédio do programa Nvivo 10, e conseguiu-se colher os resultados provisórios dos dez diretores das EFP através da análise lexical, análise categorial e análise temática. Fez-se o tratamento de dados provisórios dos questionários aplicados aos 200 professores das 10 EFP. Estes dados

das entrevistas e dos questionários permitiram apurar os três diretores democráticos que, passaram para a segunda fase desta investigação.

Na 2ª fase fez-se a construção dos instrumentos que, foram novamente submetidos ao processo de validação aos expertos, e, depois as entrevistas foram aplicadas aos três diretores democráticos e tratados por intermédio do programa Nvivo 10. Os questionários foram aplicados aos 90 professores das três EFP democráticas e, os dados foram tratados por intermédio do programa SPSS Statistics. Os resultados das entrevistas e dos questionários mostram que a liderança democrática é aconselhável aos nossos tempos para servir de modelo de harmonia na instituição escolar, porque permite ao líder tornar a escola comunicativa e mais produtiva da aprendizagem dos alunos.

O capítulo V apresenta a análise e discussão dos resultados de forma detalhada com gráficos, quadros e tratamento de dados que, nos permite aferir as constatações e argumentos dos diretores e professores que, fizeram parte da investigação.

Finalmente o capítulo VI apresenta as conclusões da investigação.



## **CAPÍTULO I. JUSTIFICAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO**

## CAPÍTULO I. JUSTIFICAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

### 1.1. Origem da investigação

“A educação constitui um processo que visa preparar o indivíduo para as exigências da vida política, económica e social do país e que se desenvolve na convivência humana, no círculo familiar, nas relações de trabalho, nas instituições de ensino e de investigação científico - técnica, nos órgãos de comunicação social, nas organizações comunitárias, nas organizações filantrópicas e religiosas e através de manifestações culturais e gimnodesportivas..., com vista à construção de uma sociedade livre, democrática, de paz e progresso social” (Lei de Bases do Sistema da Educação nº65, 2001, p.1289).

Angola é um país situado na África Austral, ocupa uma área de 1.246.700 km<sup>2</sup> e cuja a população é estimada em cerca de 25.000.000 de habitantes em 2015. É um país plurilinguístico e tem a língua portuguesa como língua oficial. Em Angola também fala-se outras línguas nacionais dos povos autóctones que são Umbundu, Kikongo, Tchokwe, N`ganguela, Nyaneka, Kwanhama, Fiote, ... Angola tornou-se independente no dia 11 de Novembro de 1975, fruto de uma luta árdua contra a colonização portuguesa que, durou cinco Séculos e herdou um Sistema de Educação caracterizado por graves problemas a nível nacional.



Fig. 1. Angola. Autor: INIDE, 2015.

Antes da independência era visível a desproporção entre províncias em termos da distribuição das escolas. Eram notáveis algumas escolas estatais e privadas em alguns centros urbanos e, havia nesta altura uma falta gritante de professores o que proporcionou um grande número de analfabetismo.

Angola independente, realizou a primeira Reforma Educativa em 1977, dois anos após a independência e a Escola de Formação de Professores nasce em 1978, fruto do Despacho nº 14/78 e denominou-se Instituto Médio Normal de Educação, tinha como objectivo formar professores de nível médio para exercerem funções nas escolas do ensino de base (regular e de adultos) actuando no Primeiro Nível, II e III Níveis. Esta foi instalada numa primeira fase nas principais cidades capitais do país, Cabinda, Benguela, Huambo, Lubango, Luanda, Malanje, Saurimo e Uíge.

O perfil de entrada dos alunos era a 8ª classe do ensino de base ou equivalente e, era permitida na prática a admissão de qualquer idade por falta de alunos, embora oficialmente o regulamento exigisse a idade de 13 aos 17 anos .

Os professores que leccionavam nos Institutos Médios Normais na sua maioria não dispunham de um perfil adequado para formarem professores, e muitos também não possuíam a agregação pedagógica (INIDE, 2009).

Nesta altura formou-se a brigada juvenil de ensino “Comandante Dangereux”, que tinha como lema “ensinar lá onde for necessário para o bem do povo e da revolução” eram mobilizados jovens com mínimas habilitações a 6ª Classe, para fazerem cobertura e abertura das escolas em zonas recônditas, bem como nesta altura se fez a abertura de brigadas de jovens alfabetizadores, que lançaram-se ao trabalho de baixar a taxa de analfabetismo no jovem país. Esse Sistema de Ensino (SE) implementado em 1978 caracterizou-se essencialmente por uma maior oportunidade de acesso à a educação e à continuação de estudos, pelo alargamento da gratuidade a todos os níveis de ensino e pelo aperfeiçoamento permanente do pessoal docente (Relatório da Avaliação Global da Reforma Educativa, 2014).

Para se colmatar a falta de professores de várias outras disciplinas no ensino secundário, contou-se com a cooperação cubana, fundamentalmente nas disciplinas de Matemática, Física, Química, Educação Física, Filosofia, Biologia..., e instalou-se no país um tipo de liderança vertical, baseada no regime socialista / soviético e tudo nesta

altura era do Estado, escolas, materiais didáticos... e o professorado na sua maioria não especializado durante o período de 1978 a 1991, contribuiu para baixar a taxa do analfabetismo, mas contudo não deu conta de certas falhas ligadas a qualidade de ensino no país. Em 1992, o país abraça o regime democrático e influencia na mudança da postura da liderança na Escola de Formação de Professores em Angola. A sua segunda Reforma Educativa (RE), iniciada em 2004 com o propósito de resolver a problemática do fraco desempenho das instituições de ensino em termos da qualidade de acordo com os perfis de entrada e de saída de cada nível de escolaridade, viria influenciar também na mudança de atuação do Instituto Médio Normal de Educação e sua evolução e mudança de nomenclatura para a Escola de Formação de Professores para o ensino primário com o nome de Magistérios Primário e a outra EFP (Escola de Formação de Professores para o I ciclo, Dec. Pres. nº 109 de 26/Maio/2011). A primeira surge para formar professores para o Ensino Primário (da Iniciação a 6ª Classe) e a segunda para formar professores para o I Ciclo do Ensino Secundário da (7ª à 9ª Classe). A formação e melhoria da qualificação científica e pedagógica dos professores aparece como um binómio sine quanone para o alcance da eficácia e a qualidade desejada.

O processo de ensino e aprendizagem é importante, quando serve para resolver os problemas sociais e económicos das pessoas no seu meio vivente. Por isso, quanto se basear na realidade de um povo é melhor, e permite que haja a compreensão facilitada e maior rentabilidade no processo produtivo.

A liderança na gestão escolar tem sido discutida no seio dos académicos do mundo inteiro, de acordo com as investigações de Antonio Bernal Guerrero, Jover Olmeda, Ruiz Corbella e Vera Vila (2013), uma clara fonte da importância dada a liderança em termos internacionais e a existência de publicações periódicas de redes profissionais e científicas, os encontros de cientistas ligados aos estudos e trocas de boas práticas. O exemplo desta relevância são informações contidas em revistas da JCR (*Education & Educational Research*). Em Angola, a partir dos anos 80 dá-se início a reflexão do estudo da liderança, e, em 1992, com o surgimento da democracia no sistema político legislativo, surgem os primeiros estudos e interesse da democratização da liderança escolar. Tem-se observado que a escola e os encarregados de educação têm fugido do seu principal papel, no que diz respeito à educação, sabendo que esses são de suma importância para o bom carácter do homem, conforme afirma Fernández Enguita (1999, 2012), a escola é a primeira instituição pública (pública v/s doméstica, seja

estatal ou privada) à qual as crianças permanecem de forma prolongada. Isto, por si só, define-se como local de aprendizagem de formas de convivência que não cabe aprender na família, onde aquela está vertebrada pelos laços de afecto e de dependência pessoal. A família pode educar eficazmente para a convivência incapaz de o fazer para a convivência civil, nisto pode cooperar com a escola.

Desta forma, a escola é mais uma vez chamada a realizar uma das suas grandes funções de conduzir o aluno na compreensão e apreciação do bem. A escola deve educar para os valores do afecto, da solidariedade, da responsabilidade, cooperação, honestidade, empatia, altruísmo, diálogo, amizade, respeito, confiança, respeito pelos direitos humanos, respeitar a autoridade, ser responsável para com o próximo, agir prudentemente, cumprir as nossas obrigações e adiar gratificações.

A história da humanidade conta-nos que, os antigos seres humanos viviam em pequenos grupos que se alimentavam dos produtos resultantes da caça e da recollecção. Viviam em estrita ligação e em comunhão, numa democracia natural, onde o aprendizado era assimilado na prática diária.

A liderança democrática surge na antiguidade grega, e hoje parece ser o sistema político mais aceite por maior parte da espécie humana.

“Atualmente uma das temáticas mais discutidas na educação é a forma de como as escolas têm se organizado para construírem espaços de relevância nos aspectos administrativos, pedagógicos, de gestão de pessoas e mediante as grandes mudanças nas tecnologias e nos níveis de preferências dos alunos, perseguirem a qualidade tão necessária a escola de hoje. Neste contexto e conforme pesquisa desenvolvida verificou-se que uma das maiores dificuldades da gestão era estabelecer situações significativas que pudesse edificar a participação de todos no sentido de gerar a qualidade no processo de ensino – aprendizagem” (Gomes y Gomes, 2014, p. 1).

Esta passagem reforça e espelha claramente a necessidade de as elites escolares apostarem cada vez mais na liderança participativa na Escola de Formação de Professores, para a formação dos líderes escolares formados com conhecimentos, sabedoria e espírito de trabalho de equipa. Estes, nas suas escolas onde poderão trabalhar como professores e/ou gestores, terão o conhecimento e a prática de trabalho colectivo. Já que “a participação, em seu sentido pleno caracteriza-se por uma força de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua

cultura e seus resultados” (Luck, 2009, p.2). Motiva os membros em trabalhar voluntariamente aplicando todo o seu saber, com competências necessárias pelo facto de sentirem-se reconhecidos e terem oportunidade de decidir colectivamente.

De acordo com Pena y Soares (2014, p.45), “odiretor é o agente catalisador das lideranças em direção a proposições compartilhadas”. O que dá confiança ao colectivo de lideranças hierarquizadas que a escola precisa de ter, e, por sua vez facilita na delegação de poderes aos membros da direção na instituição de ensino. Ainda de acordo a Reyzábal (2015), o diretor é semelhante ao inspector, tem de colaborar com os iguais e com os superiores, trabalhar como maestro, o diretor não se pode confundir, pois deve dar classe em dirigir a escola, indicando como se deve levar acabo o trabalho metodológico em obediência a legislação. Também tem de ser capaz de interactuar metodicamente com as famílias, afim de a sua instituição alcançar resultados qualitativos e diversificados (Colás y Contreras, 2013). Para isso, é necessário que todos os funcionários cumpram com os seus horários, cumpram com as exigências do currículo, não excluir ninguém por razões étnicas, religiosas, políticas, capacidade física para que, a escola consiga cumprir com a sua linha principal de integração de todos.

A participação de todo colectivo escolar, nos diferentes níveis e etapas sucessivas das fases de decisão e atividade é importantíssima para o asseguramento do desempenho qualitativo. A participação nas suas fases sucessivas provoca dinamismo, crescimento dos seus membros e a sua importância não fica resumida no resultado, mas na capacidade de provocar maior rendimento, menos cansaço, pelo facto de ser objecto de projecção e ação conjunta.

O diretor tem um papel relevante na escola é necessário que tenha um sentido de missão, orientar-se pelos valores elevados da responsabilidade que, possa criar um ambiente agradável capaz de promover experiências humanas seguras. Por isso, deve ter competências técnicas da liderança escolar, capacidade de trabalhar com pessoas, competências políticas e ter habilidade para influenciar de maneira construtiva o desenvolvimento de pessoas individual e colectivamente (Luck, 2014).

Em síntese, desde o reconhecimento da importância política, social e educativa da liderança democrática (Noriega, 2008), as principais contribuições desta investigação estão focalizadas no conhecimento dos distintos comportamentos típicos das lideranças nas Escolas de Formação de Professores em Angola, estabelecendo-se uma classificação

segundo os padrões analisados que, permitiram distinguir as escolas que usam o estilo de liderança democrática. Consequentemente, permitiu-nos conhecer como se transmite o estilo de liderança ao conjunto das escolas estudadas que, significa uma educação de qualidade para os gestores responsáveis e, que papel joga o professorado neste processo. Finalmente, permitiu-nos compreender o quê que caracteriza a liderança democrática nas Escolas de Formação de Professores em Angola e, como poderia contribuir-se para a sua expansão e consolidação.

### **1.2. Problema da investigação**

Com esta investigação pretende-se conhecer o tipo de liderança exercida pelos gestores das Escolas de Formação de Professores e compreender as características dos diretores que na sua prática usam a liderança democrática. Deseja-se também conhecer os tipos de liderança existentes e buscar os gestores democráticos para realizar-se um estudo mais minucioso que nos ajude compreender melhor o contexto de Angola.

Nesta investigação, usa-se a abordagem qualitativa e fenomenológica, com cunho explicativo e crítico na descrição da realidade que encontrou-se no processo da recolha de dados. Pois, a abordagem qualitativa permite elaborar propostas fundamentadas, oferecer explicações dos fenómenos e tomar decisões informadas para a liderança e ação educativa contribuindo tanto para a teoria como para a prática (McMillan y Schumacher, 2005). O método fenomenológico remonta de um percurso compreendido no princípio como aparência ou visão não essencial da realidade. Fichte deu um impulso muito grande no pensamento de Lambert, sustentando a ideia da aparência. Com Hegel a fenomenologia ganhou a forma verdadeira do método, mas o verdadeiro fundador do método fenomenológico foi o Edmund Husserl, na Alemanha, tendo feito uso do antigo nome de fenomenologia como “método de apreender e dizer os fenómenos que, se referem à realidade que se manifesta por si mesma, (...) uma ciência rigorosa, mas não exacta, uma ciência que procede por descrição e não por dedução” (Vilelas, 2009, p. 157). Desta feita a fenomenologia encarrega-se de investigar fundamentalmente o sentido da experiência vivida pelas pessoas, perseguir uma consciência intencional numa visão qualitativa, onde o investigador actua como observador participante que procura explicar as experiências humanas. “A compreensão fenomenológica dá-se em conjunto com a interpretação” (Vilelas, 2009, p. 163). Por isso, permitiu aos investigadores fazerem a interpretação e descrição da prática e

experiência dos diretores das Escolas de Formação de Professores do centro e Sul de Angola.

Foram usados como instrumentos da recolha de dados para a primeira fase, as entrevistas aplicadas aos dez (10) diretores das Escolas de Formação de Professores (EFP), do centro e sul de Angola selecionadas intencionalmente, e um inquérito por questionário aplicado aos duzentos (200) professores das mesmas escolas.

Na segunda fase da investigação, se fez a entrevista em profundidade aos diretores selecionados como aplicadores da liderança democrática na 1ª fase e, o questionário sobre a liderança democrática aos professores das escolas democráticas selecionadas. Nesta altura se fez a combinação das dimensões qualitativas e as quantitativas de modo que os dados fornecidos pelos professores, atuaram como um referente informativo (linha secundária), na constação das informações sustentadas e extraídas das entrevistas com os diretores das Escolas de Formação de Professores selecionados (linha principal).

Procurou-se compreender como a liderança e gestão escolar humanizada, liderança e gestão participativa, podem contribuir para o alcance de objectivos preconizados pela Lei de Bases do Sistema da Educação (Lei 13, 2001), e um ensino de qualidade nas Escolas de Formação de Professores (EFP) em Angola, inscrito no Decreto 109, de 26 de Maio de 2011, princípio da participação democrática: “A formação aceita a participação de representantes da comunidade nos seus órgãos de gestão” (Dec. 109, 2011). Quer dizer que, a gestão escolar deixou de ser tarefa de uma só pessoa o diretor, aceita doravante que todos participem, pais, professores e alunos, sugerem e apoiem a direção escolar em melhorar os programas e projetos que dizem respeito à mesma. Procurou-se ainda investigar se, os diretores escolares permitem a participação dos mesmos nos destinos da escola e, se esta liderança dos diretores contribui de facto para a qualidade de ensino (Pont, Nusche y Moorman, 2008; Pont, Nusche y Hoopkins, 2008; citados por Bernal Guerrero, *et al.*, 2013), partem de uma afirmação: o sistema educativo em grande parte dos 22 países investigados pela OCED (2009, 2011) não responde as exigências da sociedade actual, cada vez mais imersa em câmbios profundos e acelerados. Justificam que não basta o investimento financeiro, é preciso a criação de condições e clima necessário para as escolas do Séc. XXI, para que



cada professor possa melhorar o seu próprio trabalho para aprendizagem dos seus alunos e, o diretor na criação da liderança que permita a promoção da qualidade de ensino desejado.

A educação angolana está tentando experimentar a democratização das instituições. O domínio da cultura política direccionada levou muito tempo, desde os cinco séculos da colonização (XV – XX) e período da guerra civil, de 1975-2004, construiu-se o tipo de homem que hoje em dia temos em maior número das instituições, estatais e privadas, sem fugir regra nas instituições de ensino para a formação de professores.

Em Angola se tem verificado o aumento quantitativo de matrículas e construção de salas de aula. O que nos permite afirmar que, o direito ao acesso a educação é um facto. Com esta investigação, temos como maior preocupação a liderança dos diretores das Escolas de Formação de Professores, escolas vocacionadas para formar professores que se deseja que, tenham a competência suficiente para promoverem um ensino de qualidade e à participação democrática na gestão das unidades escolares e do sistema de ensino.

Apesar de a legislação na atualidade 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 atitude de dominação dos docentes pelos diretores, 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 professores para trabalhadores administrativos e para alunos.

A eleição de diretores é uma das propostas que figura no nosso projeto de investigação, procurando evitar-se o tipo de gestores provenientes de amigos e outros fundamentalismos que não têm satisfeito a população escolar. A luta pela melhoria, passa pelo afastamento, de diretores chefes, para a adopção de diretores líderes, capazes de dar conta das falhas tanto administrativas como da sala de aula (pedagógicas) no desempenho das suas funções.

A discussão aqui promovida, gira em torno da defesa do processo de carácter democrático e da possibilidade de alavancar a capacidade de gestão participativa, promovendo o convívio de todos os membros da escola (direção, alunos, professores, pais e encarregados de educação), para um ensino de qualidade.

A eleição de diretores poderia eliminar os excessos e promover a responsabilidade na gestão e promoção da coisa pública.

Estes procedimentos poderiam eliminar aos poucos os problemas e superar certos diretores que apresentam fraca capacidade de competência técnica de gestão de recursos humanos, financeiros e patrimonial escolar.

Tem-se notado que a participação de pais e encarregados de educação nas escolas bem organizadas tem sido capaz de dar outra qualidade ao funcionamento das mesmas, o que pode indicar a necessidade de uma melhor articulação entre a escola e as associações de pais e encarregados de educação.

Pretendeu-se ainda verificar se o tipo de liderança dos diretores nas Escolas de Formação de Professores tem motivado os professores e trabalhadores administrativos em participarem voluntariamente nos trabalhos programados pelas direções e, tem dado os resultados favoráveis para um clima de trabalho agradável.

### **1.3. Perguntas da investigação**

De acordo ao problema em estudo, formulamos algumas questões precisas que pretendemos responder ao longo da nossa investigação:

- Que padrões de conduta caracterizam os distintos tipos de liderança dos diretores das Escolas de Formação de Professores em Angola?
- O que significa uma educação e gestão de qualidade para diretores?
- Como se transmite o estilo de liderança ao conjunto de membros da comunidade educativa? Que papel joga o professorado neste fenómeno?
- O quê que caracteriza a liderança democrática nas Escolas de Formação de Professores em Angola? Como se transmite?

#### **1.4. Objectivos**

Os objectivos são as linhas mestras consideradas como finalidades e valores fundamentais, expressos em termos de expectativas no sentido da missão que se pretende concretizar com esta investigação.

*Objectivo Geral:* Conhecer a liderança exercida pelos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola.

*Objectivos Específicos:* a) Compreender os tipos de liderança existentes nas Escolas de Formação de Professores em Angola; b) explorar e identificar as características que apresentam os líderes democráticos nas Escolas de Formação de Professores em Angola; c) Produzir e a partir da análise indutiva, estruturar conhecimentos para a formação da liderança democrática nos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola.

#### **1.5. Resumo do I capítulo**

O capítulo I, tratou de apresentar a origem e da justificação do problema. Abordou de forma clara a pergunta da investigação e os objectivos da mesma.

Considera-se pertinente o problema sobre a liderança na gestão da escolas de formação de professores, num país que ainda luta com o sarar das feridas da guerra fratricida que, durou 30 anos e que terminou a menos de 14 anos, dia 04 de Abril de 2002. Onde alguns protagonistas ainda estão vivos e os feridos também. E o comportamento de quem nasceu, cresceu e foi educado na guerra requer cuidados especiais, para deixar de impor autoridade e partilhar com o coletivo as suas boas experiências, desta feita, actuando como líder e não como chefe. A liderança educativa em Angola constitui hoje em dia, um desafio para o sistema da educação que, o podem regular. Certamente, o desafio de democratizar o processo, depois de muito tempo submetida a arbitrariedade e a verticabilidade, propomos a necessidade imperiosa de investigar e profissionalizar-se as equipas gestoras, antes de serem responsabilizadas as instituições de ensino. Recomenda-se uma profunda abertura para efectuar-se os câmbios, que se impõem na estrutura directa e horizontal para corresponder-se com as

necessidades sociais, culturais, políticas e globais. As Escolas de Formação de Professores (Magistérios), são um elemento nuclear de tal processo.

## **CAPÍTULO II. FUNDAMENDAÇÃO TEÓRICA**

## **2. FUNDAMENDAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo faz-se a revisão sistemática da literatura, procurando-se compreender os estudos já publicados sobre a liderança e gestão democrática, principalmente nas revistas JCR e SCOPUS. Faz-se o exame crítico da literatura existente, que serve de suporte do trabalho de investigação e construção do novo conhecimento.

### **2.1. Liderança**

Liderança, é o processo de orientar, conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outros membros do grupo, para o alcance de metas. Influenciar os colaboradores, de modo a seguirem por livre e espontânea vontade o caminho traçado e alcance de objectivos preconizados. Segundo Teddlie e Reynolds (2000), Leithwood, et al. (2003) e Day et al. (2009), a liderança como sendo a força promotora do desenvolvimento organizacional das escolas, capaz de impulsionar, obter e melhorar os seus recursos e criar estruturas facilitadoras de uma cultura de colaboração e desenvolvimento profissional. Leithwood e Riehl (2009) e Bernal et al., (2013) são de opinião de que, a liderança se apresenta como trabalho de mobilizar e influenciar os outros para articular e procurar alcançar metas escolares por meio de trocas de ideias.

Vazquez, Bernal e Liesa (2014) entendem, em linhas gerais, que se pode compreender a liderança como um processo de influência cujo componentes ou sujeitos, são o diretor e os seguidores; a influência exercida deve implicar, que deve produzir-se num câmbio de motivações, competências, carácter... todo elo provocado como consequência de algum acto realizado pelo líder. Kouzes e Posner (1987), em direção semelhante, propõem, que a liderança está presente no dia-a-dia das pessoas, tendo mais a ver com relacionamentos, credibilidade e aquilo que se faz, do que, com traços de personalidade e/ou qualquer autoridade organizacional.

Reyzábal (2015, p.15) afirma, que “o público e os políticos confiam na capacidade do líder escolar para fazer uma diferença considerável, nos resultados dos estudantes e no apoio a investigação qualitativa sobre o impacto da liderança da eficácia escolar e melhoria”. Quando o líder dá força aos seus colaboradores, confia a equipa e treina-a aumentando a qualidade em termos teóricos e práticos para o desempenho das tarefas planificadas, está contribuindo para a mudança significativa para os resultados qualitativos.

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.

Os pequenos sucessos devem ser partilhados com todos, garantindo desta feita o compromisso e o entrosamento da equipa, para se evitar situações de discórdias. É sempre bom, que o líder tenha o domínio da sua agenda, onde são definidos os objectivos, as prioridades e ter uma disciplina pessoal no cumprimento rigoroso do planeamento estratégico que cumpre dois desafios: O primeiro que busca a análise de competitividade, lidando com as decisões da escola no âmbito de actuação na escola em que está inserido. O segundo desafio, diz respeito às várias áreas de actuação, numa direcção global (Luck, 2014). Desta forma o planeamento estratégico, assume-se como um sistema de processos virados para a tomada de postura, que visa proporcionar o sucesso da EFP com uma visão global e futurista.

## **2.2. Conceito de liderança**

Existem várias definições sobre o conceito liderança. A palavra líder deriva do inglês “leader” (Bernal et al., 2013). Liderança é uma habilidade que as pessoas podem desenvolver em si mesmas, desde que aprendam a lidar com suas próprias emoções de forma madura. Quer dizer que, a liderança não nasce com a pessoa humana, ela pode desenvolver estas características através da prática diária, através da entrega ao compromisso público e demonstrar que é capaz de conduzir os outros para o alcance de objectivos comuns. Os líderes surgem em comunidades e em contextos específicos... (López-Yáñez et al., 2014).

A liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objectivos comuns, inspirando confiança por meio da

força de carácter” (Hunter, 2006, p.18). Não se resume na chefia, mas na responsabilidade e no compromisso com a coisa pública, na entrega voluntária e planeamento que facilita a maioria guiar-se para a execução das tarefas e por outro, ter responsabilidade de pedir contas aos membros da equipa. Pode compreender-se como arte de influenciar os seguidores para trabalharem entusiasmados na consecução dos objectivos traçados para o bem comum. Robinson, Lloyd e Rowe (2008) definem liderança educativa como sendo aquela influência que os outros esperam para melhorar os resultados da aprendizagem dos estudantes.

A liderança oferece fundamentalmente a qualidade inovadora, inspiradora, criativa, pró-ativa, e cria aproximações inexplicáveis e emocionais (Avolio, Walumbwa e Weber, 2009). Desta feita alicerça a confiança e a responsabilidade de todos os integrantes ao processo. O líder ao ouvir atenciosamente os seus colaboradores penetra nas suas memórias, cativa as pessoas e ganha confiança de quem com ele trabalha e os ganhos certamente são maiores, quando todas as pessoas contribuem entusiasmadamente para o bem comum.

Os líderes têm a sorte de prever futuristicamente a realidade e compartilham a sua visão com os seus colaboradores. Têm a capacidade de convecer as suas equipas em segui-los e trabalham na criação de outros líderes .

Luck (2014) vai mais longe, para ele, a liderança é um conceito complexo que abrange um conjunto de comportamentos, atitudes e ações voltados para influenciar as pessoas e produzir resultados, levando em consideração a dinâmica das organizações sociais e do relacionamento interpessoal e intergrupar no seu contexto, para a superação de ambiguidades.

Os líderes não são inatos, constroem-se. Ao nascerem as pessoas ainda nada os define como sendo líderes. Certas pessoas com fortes características e traços de personalidade que as identificam como líderes, certamente, tiveram desde a idade infantil, experiências de vida que contribuíram de forma positiva para que desenvolvessem certas competências, atitudes e habilidades pessoais para a liderança (Avolio et al., 2009). Os líderes formam-se, o que requer trabalho tanto individual, como por via de instituições, através de formações de capacitação permanente e



contínuas do efetivo docente e formações ligadas diretamente a gestão de recursos humanos, patrimoniais, financeiros e pedagógicos que é o âmbito de atuação do diretor escolar.

Silva (2009) afirma que a liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para consecução de um determinado objectivo. "A liderança está relacionada a um tipo de atracção com alto grau de complexidade que certos indivíduos exercem sobre os outros" (Schneider y Junqueira, 2012, p. 49).

O líder precisa de ter capacidade de conduzir a sua equipa, dentro de um relacionamento harmonioso, pautado de respeito mútuo e concórdia. A liderança e gestão escolar, requerem mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais, mas práticas que se fundamentam na constituição de uma proposta coletiva de gestão e aprovação da maioria para a consecução da coisa pública. Os pilares da democracia (sufrágio universal, liberdade de expressão, direitos e deveres, separação de poderes...) orienta hoje em dia, os gestores escolares respeitarem as diversidades humanas e culturais e comprometerem-se com uma sociedade de direitos e justiça social onde seja possível a igualdade de oportunidades (Bernal, 2017; Bernal, Gozávez y Burguet, 2017). A construção da liderança democrática implica respeitar e garantir a autonomia aos membros do conselho escolar e garantir a sua participação nos processos de tomada de decisões, nos projetos escolares. 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. Antonio Bernal et al. (2013) e Bolhöfer (2011) 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.

São pressupostos 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 (European Commission, 2012).

Assim, deverá ser quem assume responsabilidade de ligar a direção, professores, alunos e pais, no desenvolvimento integrado da escola e comunidade. Cabe ao diretor, assinar protocolos, acordos com as outras instituições de ensino público e particular, mas sempre com a aprovação da equipa e da comunidade escolar.

### **2.3. Tipos de lideranças**

Esta investigação estuda 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).

#### **2.3.1. Liderança autocrática**

A liderança autocrática, consiste em que o diretor decide o que deve fazer, como e quando, sem consultar os membros da equipa. “O líder procura fixar diretrizes, sem qualquer participação do grupo” (Junqueira y Schneider, 2012, p. 54). O líder (diretor escolar, neste caso) fixa as metas, sem dialogar, e nem participação dos seus adjuntos, coordenadores de disciplinas, professores, pais e encarregados de educação que são os membros da sua equipa. Determina as providências, as técnicas para a execução das

tarefas, e indica o trabalho de cada membro e o seu comportamento. O diretor “usa da autoridade formal para incitar a participação dos subordinados no processo decisório, iniciando pela orientação ao grupo, onde o líder define antecipadamente as tarefas desempenhadas pelos subordinados e, por vezes, utiliza do abuso de autoridade para garantir o seu cumprimento”(Sousa y Santos, 2010, p. 164).Determina as providências e exige o cumprimento rigoroso. O diretor autocrático, determina os trabalhos e bem como indica os executores, prima pelo método de dominação e críticas ao trabalho de cada membro.

Estudos feitos por (Hernández y Martínez, 2013), sobre “Factores de ineficácia escolar” , demonstraram que as escolas ineficazes estão associadas aos problemas que existiam entre o corpo docente, falta de compromisso e motivação no seio do coletivo escolar. E muitos bons professores estavam constantemente a sair, pedindo transferências para as escolas que são relativamente mais equilibradas com líderes capazes. Na maioria das escolas a que se referiram notaram a falta de implicância e compromisso por parte dos docentes, também encontraram a falta de um trabalho coordenado em equipa. Isto deve-se ao sistema da centralização dos trabalhos e o diretor acaba por perder o controlo de tudo. A liderança autocrática é ineficaz, produz resultados negativos no processo de ensino e aprendizagem dos alunos e torna o coletivo de docentes insatisfeitos e desmotivados. Como resultado deixam de produzir, passam a se preocupar apenas pelo cumprimento do horário. Cada professor dá as suas aulas segundo a sua moda, ninguém sabe o que se passa na sala do colega e como conseqüências muitas reprovações e por vezes os alunos transitam sem o mínimo de conhecimentos contribuindo para o fracasso escolar.

Segundo Hernández y Martínez (2013, p.109), “nas escolas eficazes e ineficazes, o papel do diretor ou diretora é absolutamente chave para se compreender a situação do centro”. Assim, afirmam na investigação que, o uso excessivo da autoridade (liderança autoritária), promove péssimas relações de trabalho e logo não contribui para o trabalho salutar. São geralmente diretores burocráticos, excessivamente administrativos, com o trabalho pouco pedagógico. Nestas escolas, existem numerosos professores que questionam o papel do diretor, o qual se limita apenas em organizar actividades sociais e administrativas, exercidas de maneira autoritária e individual, como: Controlar as ausências dos professores, indisciplina de alguns alunos, falta de materiais, celebrações, suspensões, receber visitas, sentar no seu gabinete, etc. Não visita as salas, não se intera

dos problemas que os alunos possuem entre eles, com os professores, não reúne os professores para planificarem acções de longo e curto espaço de tempo, através do projecto educativo da escola...

### **2.3.2. Liderança liberal (*laissez-faire*)**

Este tipo de estilo de liderança escolar “tem como princípio a liberdade para as decisões tanto grupais quanto individuais, com mínima participação do líder” (Junqueira y Schneider, 2012, p. 54). Onde o diretor ao dar a liberdade quase total aos professores e aos grupos de trabalho, perde o controlo directo dos trabalhos, os quais não avaliam o seu nível de desempenho. Desta forma o diretor deixa os grupos tomarem o seu rumo que pode não conduzir aos objectivos preconizados. (Sousa e Santo, 2010) afirmam que o líder liberal, não utiliza de sua autoridade, delega obrigações aos seus subordinados.

### **2.3.3. Liderança transaccional**

A liderança transaccional “apresenta características fortemente centradas nas exigências, acções e tarefas necessárias para atingir os resultados esperados” (Pena y Soares, 2014, p.44). Ainda segundo os mesmos autores (2014), o líder transaccional, na escola, a sua função visa fundamentalmente a execução técnica e instrumental das atividades e resultados pedagógicos. O líder transaccional na escola, focaliza-se na execução técnica e instrumental das atividades de gestão objectivando atingir os resultados pedagógicos.

Segundo Bolívar (2010a), a liderança transaccional constitui um factor relevante na melhoria dos resultados das escolas. A capacidade para o melhoramento de um estabelecimento de ensino, depende fundamentalmente da maneira relevante das equipas directivas com liderança que contribua ativamente na dinamização, no apoio e no ânimo do desenvolvimento das capacidades internas. A prática da liderança transaccional inclui recompensas, contingentes, gestão activa por excepção e em parte, liderança de *laissez-faire* (San Saturnino y Goikoetxea, 2013). De modo que, esta mobilização se faça de maneiras diversas: Por via de prémios (salariais, e outros), por intermédio de promoções e outras práticas direccionadas para a realidade individual dos seguidores ou por outras formas que incentivam o colectivo colaborar eficazmente.

O nível organizacional da escola, a forma própria de liderar as equipas de trabalho, o espaço adequado que se dá aos funcionários organizarem o seu expediente,

tudo isso contribui para o aumento da responsabilidade e pressão para o alcance dos bons resultados.

Em suma, o líder transaccional exerce um tipo de liderança baseada no contracto social, quase obrigando os seus liderados por inerência de funções, cumprirem ou seguirem as suas instruções para o alcance de privelégios colectivos. A liderança transaccional, busca um relacionamento baseado nas trocas diárias entre líderes e seguidores no desempenho normal das suas funções, numa transação de líder-seguidores e uma satisfação para ambas as partes.

#### **2.3.4. Liderança transformadora**

Reyzábal (2015, p.17) citando Burns (1978) dizia, que:

“a liderança transformacioanal tem as suas origens nas publicações de James McGregor Burns (1978), onde faz algumas análises das capacidades de alguns diretores, através de muitos tipos de organizações, de participar com algumas pessoas que de alguma maneira, inspiram novos níveis de energia, compromisso e propósito moral”.

Segundo Leithwood, Aitken y Jantzi (2006), considera-se como propósitos da liderança motivadora dos seguidores para um trabalho bem estruturado e com metas bem delineadas e transparentes. Uma motivação com os ganhos compartilhados para todos os membros. Uma emoção alinhada com a transformação qualitativa, baseada numa visão estratégica do líder. Um tipo de liderança diferente do carisma, espelhado por Weber (1947), baseada na atracção emocional para distrair os seus seguidores, e, virar a atenção para os ganhos pessoais.

A liderança transformadora basea-se na 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.

O estudos feitos por Leithwood et al. (2006, 2008, 2009), mostra alguns exemplos do esforço feito para impulsionar a teoria da liderança transformacional:

- Bennis y Nanus (1985) se focalizam na estratégia de comportamento do líder (por exemplo a comunicação, o desenvolvimento da confiança, empoderamento e cultura organizacional);

- Kouzes y Posner (1987) enfatizam condutas específicas de comportamento do líder (por exemplo, desafio de processos, inspiração, activação de outros a actuar);
- Jaques y Clement (1991) se interessam pela capacidade cognitiva da liderança e pela relação entre a capacidade cognitiva e o sistema de factores organizativas;
- Kotter y Heskett (1994) se preocuparam com o estudo sobre a maneira específica de como os líderes constroem e combinam as culturas organizacionais;
- Conger y Kanungo (1994) se focalizam nas condutas carismáticas da liderança (por exemplo, visão sobre a superação do status quo) e suas características (por exemplo, sensibilidade de contexto e necessidades dos seguidores...);
- Sashkin y Sashkin (2003), com o seu conceito da liderança visionária, identifica condutas de liderança (por exemplo, comunicação, construção de confiança, afecto e atenção, empoderar-se) e características (por exemplo, autoeficácia, empoderamento).

A liderança transformadora “procura transformar a cultura escolar, ao instaurar mecanismos e estruturas que permitam o planeamento conjunto e a colaboração nas questões curriculares e didáticas” (Pena y Soares, 2014, p.45).

A liderança transformadora tem vindo a ser discutida por diversos autores. Goleman (2013) afirma que a liderança transformadora tem por importante característica a mobilização das pessoas para mudanças organizacionais.

Ainda de acordo ao Goleman (2015), este tipo de liderança consiste em o líder apelar para os significados e valores das pessoas de forma a convergirem para a ação, procurar despertar as emoções (Goleman, 1996, 1998) dos membros da equipa para uma participação ativa e criativa.

Leithwood y Riehl (2009) são da opinião de que a liderança transformadora do líder escolar influencia nos resultados da escola, e isto, também depende de contextos. O líder escolar joga um papel preponderante para a transformação da organização escolar que dirige, dependendo fundamentalmente da forma como dirige o processo de

mudanças. Devendo portanto, manter o controlo, a monitoria e vigilância no concernente a pontualidade e assiduidade dos seus colaboradores. 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.

A liderança transformacional, aproxima-se e tem fundamentos morais, instrutivos e colaborativos de acordo a Bass (1981, 1985, 1996, 2008), Bass y Steidlmeier (1999), Antonakis, Cianciolo y Sternberg (2004), Leithwood, Aitken y Jantzi (2006). A inclusão de vários outros tipos de lideranças na liderança transformadora, faz dela um tipo mais compreensivo em diferentes contextos. Especialmente, em contextos educativo, instrutivo, colaborativo e da realidade da escolar. O nível da organização e das condições sócio-económicas em que trabalham os diretores na construção de uma Escola de Formação de Professores que, se precisa de resultados altos, precisa evitar-se os atrasos, ausências constantes, saídas antecipadas e o incumprimento aos programas.

O líder transformador é aquele capaz de mobilizar os seus liderados a criarem além das suas capacidades, principalmente em momentos que exigem desafios, como crises e mudanças (Avolio et al., 2004; Bernal, 2001). Assim, o líder precisa de ser ele o modelo, deverá chegar sempre pontualmente e sair nas horas certas. A pontualidade e assiduidade do diretor serve de um ensinamento para o colectivo com quem trabalha. Caso não seja possível chegar a tempo é importante comunicar o motivo do atraso e/ou da ausência. Esta comunicação demonstra o respeito e consideração que tem com a equipa. Pelo que, a ausência do diretor pode ser comunicada verbalmente e/ou por escrito, permitindo desta feita a organização dos colaboradores, porque eles precisam de saber ao mínimo onde o líder se encontra e que hora chega ao serviço.

Casanova (2015) considera a função supervisiva como o exemplo de mudança, de reformas e inovações educativas dos diferentes sistemas, sempre que se atribua as funções e competências adequadas para intervir com autoridade e, nos momentos e situações pertinentes. Devendo portanto, efectuar-se as devidas propostas, correcções

necessárias, assessoria, mediar, controlar, avaliar... processos, sempre com o objectivo de melhorar a escola. E indica, que a supervisão tem como objectivo principal, garantir os direitos a personalidade e uma educação de qualidade e melhorar a qualidade do sistema da educação.

### **2.3.5. Liderança situacional**

A liderança situacional diz respeito a formas de organizações que estão cada vez mais atualizadas 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 (Bass, 2008; Luck, 2001).

Afirma França (2002, p. 259) que “a liderança situacional, consiste em o líder desenvolver a sua sensibilidade e percepção, diagnosticando sua equipa para que possa definir como irá se comportar. É um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas”. Este tipo de liderança permite que o líder adopte qualquer forma de atuação de acordo a situação e contextos concretos. As escolas conseguem formar comunidades vinculadas possuem ideias, princípios, valores e finalidades partilhadas que criam uma importante fonte de autoridade para a prática da liderança (Ahumada et al., 2011; Almeida, 2011; Angelides, 2012). Álvarez (2007) y Alvarenga y Silva (2013) descrevem a importância da liderança escolar como chave, capaz de transformar as escolas em ambientes colectivos de aprendizagem, onde a colegialidade e a colaboração entre o colectivo escolar se torne um corpo sólido de aperfeiçoamento constante em busca dos objectivos traçados. Onde o líder (diretor), é o responsável pela coesão dos elos e, ele se dedica permanentemente em motivar a equipa para o alcance de níveis cada vez mais altos em termos de produtividade e rendimento escolar (Ruiz, 2013).

### **2.3.6. Liderança colaborativa**

O trabalho realizado por investigadores da revista *Wallace Foundation* (Louis et al., 2010), concluiu que a liderança escolar tem muita influência sobre o resultado da aprendizagem dos alunos e tem maior impacto quando a escola possui muitas pessoas atuando como líderes em diferentes situações (Veloso, Craveiro y Rufino, 2012).

Desta forma a liderança colaborativa serve de mola impulsadora 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 (Luck, 2001). Estudos realizados por Hallinger y Heck (2015), consideram que o actual contexto da reforma da educação global, se vê embarcada nas investigações centradas na identificação de equipas de líderes escolares, estas contribuem para a melhoria da escola e aprendizagem dos estudantes. A liderança escolar colaborativa pode repercutir-se positivamente no relacionamento comportamental dos profissionais, na melhoria da qualidade da escola em termos de resultados, trocas de experiências para uma melhor aprendizagem dos estudantes (Sandoval et al., 2002). “O diretor neste caso é o agente catalisador das lideranças em direção a proposições compartilhadas” (Pena y Soares, 2014, p.45). O líder colaborador tem de ter a auto-motivação, porque tem como missão formar outros líderes. Por isso, deve conhecer com exactidão os seus pontos fortes que o ajudam em manter a equipa coesa, unida para o alcance dos resultados almejados por todos. A liderança colaborativa, oferece maior confiança no ambiente escolar, facilita na distribuição de tarefas aos membros, facto que contribui, por sua vez, para o aumento da eficácia do trabalho do diretor (Louis et al., 2010). A liderança colaborativa, estabelece confiança, compromisso e responsabilidades compartilhadas, porque o diretor ao delegar tarefas ao colaborador promove a motivação e o reconhecimento de que, pode dar o voto de confiança ao funcionário em desempenhar eficazmente o trabalho. Esta confiança precisa de ser recompensada com o trabalho bem feito, a partir de um compartilhamento de informações e um clima de reciprocidade da comunicação. O que requer por parte do líder, o cultivo de um legado de solidariedade e da preocupação com todos, evitando desta feita a exclusão de alguns membros (Pinto y Alves, 2008). Devendo incentivar e aproveitar o talento que cada membro apresenta, dando força para o crescimento pessoal e da equipa. O líder colaborativo, precisa de fazer uso da justiça e da verdade, respeitar a qualidade de trabalho que os membros apresentarem e avaliar os resultados sem subjectivismo. Isto ajuda para a auto-superação das pessoas. As pessoas esforçam-se, quando são valorizadas, acompanhadas, encorajadas para mudanças qualitativas, motivadas para resultados e elogiadas pelos seus resultados (França et al., 2002). É importante o líder cultivar no seio da equipa o espírito de gratidão, de respeito mútuo, da criatividade e da luta para o alcance de resultados coletivos.

Slater, Silva y Antunes (2015, p. 9) definem “a liderança colaborativa como as acções estratégicas a nível escolar que estão encaminhadas a sua melhoria e que são compartilhadas entre o diretor, professores, administrativos e outros...”.

Qualquer tipo de iniciativa deve ser valorizada e avaliada, desta forma o líder lança o desafio no seio dos colaboradores, motivando-os para a mobilização da energia interna, para a criatividade e para construção de ideias novas e nunca se esquecer que trabalha com as pessoas que, precisam de serem amadas, respeitadas, valorizadas e preocupar-se com o seu bem estar físico, mental e profissional. Querendo dizer com isto que, o líder precisa de valorizar a eficiência do trabalho da equipa, estar pronto para ajudar quando necessário, mobilizar tempo para o planeamento das actividades pessoais e colectivas.

### **2.3.7. Liderança carismática**

Bass (1985) acha que 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 entusiásticamente com os objectivos e visão estratégica da organização. Carisma é uma palavra grega que significa dom natural. Tem origem a partir do grego khárisma, que significa “graça” ou “favor”. Define-se como uma habilidade atribuída pelo “Ser Superior” a algumas pessoas em estas, estarem em altura de fascinar as outras na sua maneira de agir, encantar e apresentarem traços característicos singulares como autoconfiança e dotes oratórios. Qualidades que o caracterizam como cidadão excepcional, admirável na visão das outras pessoas (Conger y Kanungo, 1994). O carisma geralmente aparece em momentos de maior angústia, quando as crises são crónicas, momentos em que é necessário um “salvador” para proteger os valores culturais.

A liderança carismática baseia-se na percepção do líder e não na autoridade formal (Avolio et al. 2009). É um tipo de liderança que se baseia na confiança ao líder, a partir da sua própria auto confiança, sua capacidade de orientar e fazer de maneira a convencer os seus seguidores (Bass y Steldmeier, 1999). Muitas das vezes se confunde com o líder transformacional (Córdova y Machado 2014). Normalmente tem capacidade de criar um forte introçamento com os seus liderados e cria a aceitação plena e um

esforço da parte dos seguidores o que facilita em acompanhá-lo, pelo facto destes identificarem-se com a expectativa criada pelo líder nos seus seguidores.

### **2.3.8. Liderança moral**

Segundo o *Dicionário de Filosofia* de Abbagnano (2007), moral (lat. Moralia; in. Morals; fr. Morale; al. Moral; it. Morale). 1. O mesmo Ética; 2. Objectivo da Ética, é a conduta dirigida ou disciplinada por normas, conjunto dos mores. Este objectivo de acordo Abagnano tem dois significados: a) a doutrina e b) a conduta (...) em inglês, francês e italiano, esse adjectivo depois passou a ter significado genérico de “espiritual”. A liderança moral consiste no aperfeiçoamento constante em matérias da defesa das causas humanitárias (Bernal, Gozávez y Burguet, 2017). 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 (Carvalho y Silva, 2011). Também caracteriza-se por uma preocupação de ensinar aos outros, práticas viradas as causas humanas e na defesa de liberdade dos outros. O líder moral está sempre preocupado com os ensinamentos das populações, trabalha dias e noites para ver os seus liderados protegidos e fortalecidos (Booth et al., 2015). É disciplinado e sempre preocupado em opor-se as suas paixões e aperfeiçoar competências para defesa de causas colectivas e um espírito moral incorruptível. Digno de confiança, sempre dentro dos limites procurando em respeitar a lei, actualizado, justo e oposto ao posicionamento coercitivo.

### **2.3.9. Liderança democrática e participativa**

A democracia deriva do grego, demos - povo e de kratos - governo ou autoridade, o que significa, governo ou autoridade do povo.

A liderança democrática busca fundamentos no debate e discussão das ideias, onde o grupo de forma participativa em todas as etapas do processo, participa, aconselha o líder para a tomada de decisões acertadas (Bolívar, López y Murillo, 2013). “As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. A equipa esboça as providencias para atingir o objectivo e pede aconselhamento ao líder, que sugere alternativas para a escolha” Junqueira y Schneider, (2012, p. 54). A divisão de tarefas é definida pelo colectivo e cada representante de sub-grupo trabalha com

quem quiser e cada membro tem a liberdade de fazer o seu trabalho com responsabilidade (Murillo, 2006).

A liderança participativa consiste numa permanente conexão de responsabilidades repartidas, cada um assume o seu papel dentro dos limites hierárquicos. Dividem-se os projectos complexos, executam-se diversos trabalhos, mas contudo cada um assume as suas responsabilidades (Bolden, 2011).

No exercício da liderança escolar na actualidade, Murillo y Krichesky (2014) propõem a colaboração constante e o trabalho de rede, a participação da comunidade, a liderança sistémica, a centralidade nos processos dos alunos e na sua aprendizagem, no debate, na responsabilidade e prestação de contas e nas relações harmoniosas com a administração pública e a escola.

A liderança democrática, segundo Sousa e Santo (2010), pressupõe a participação dos subordinados no processo de decisão e uso da comunicação por parte do líder, aproximando-se de um processo de participação e envolvimento colectivo. Onde o diálogo, a partilha das ideias, informações é o ponto assente da participação de todos os segmentos da estrutura escolar. Este tipo de liderança requer que o diretor valorize o trabalho do coletivo, a sua opinião e liderar com orientação para os resultados planificados e aprovados pela maioria (Cayulef, 2007). Requer ao longo do processo, ir reunindo com os elos com os objectivos bem traçados e criar condições que permitam os colaboradores participarem com motivação e autonomia no desempenho das suas funções. As motivações são variadas e podem ter origem na confiança que o líder atribui aos colaboradores, no interesse de crescimento individual e profissional, na decisão de vencer os desafios, na autonomia... por isso, o líder democrático não toma decisões isoladas, mas confia na equipa (Fraga, 2014).

Neste tipo de liderança, o diretor tem mais poder se tiver a capacidade comunicativa muito alta que permite a maioria compreender e interpretar corretamente a mensagem e, as orientações contidas no plano para o bem comum (Barracho, 2007). A comunicação é uma das ferramentas muito poderosas para o líder ser compreendido e proporcionar o sucesso escolar. Por outro lado, o líder escolar deverá ter um relacionamento exemplar com os seus colaboradores. Qualquer situação de mau relacionamento com um dos colaboradores acaba afetando a equipa.

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). Deve ter a capacidade de adaptação do novo a prática dominante. O líder precisa de saber esclarecer as causas das mudanças e orientar com objectividade e coerência a sua equipa para o alcance de resultado, reduzir a ansiedade e abrir a mente para o novo aprendizado. O novo aprendizado proporciona sempre resultados melhores, quando bem dirigido. O crescimento de uma escola é sempre o reflexo do crescimento do seu corpo docente e do corpo diretivo (Barroso, 2005). De maneira que o diretor valorize a mudança, engorporando no antigo paradigma, os novos desafios a partir das contribuições dos seus colaboradores.

Uma das competências importantíssimas do líder democrático é a ressonância, esta consiste em manter a emoção equilibrada, flexível para se adaptar as mudanças, sintonia com os colaboradores e aproveitar as oportunidades de forma benéfica para a equipa (Goleman, 2013). Ajuda e prepara o líder para os desafios inesperados para o equilíbrio emocional, auto-controlo nas relações interpessoais e frustrações na defesa dos interesses divergentes (Goleman, 2015).

Outra característica importantíssima que podemos destacar na liderança democrática, é o feedback. O feedback serve para desenvolver a capacidade dos membros e eles mostrarem o que está feito, como está feito, o que falta para ser mudado e quem deve mudar são os colaboradores com a orientação, monitoria, apoio e avaliação dos resultados pelo líder e a equipa indicada para o efeito (Hatcher, 2005). O feedback consolida a confiança do líder e colaboradores na medida em que, se notabiliza a partilha de informações e o trabalho da equipa.

### **2.3.10. Liderança e gestão escolar**

“Liderança diferente do gerenciamento” (Schneider y Junqueira, 2012, p.10). O gerente prima por uma ordem e planificação linear e formal na procura de alcançar os resultados, enquanto o líder, em mesmas condições preocupa-se com a mudança. Os líderes desmistificam a imutabilidade da tradição iluminando a direção de um futuro brilhante, uma nova dimensão da realidade e comunicam-na aos seguidores. Por isso, os seguidores partilham da opinião e seguem. A gestão tem como prioridades fazer regras para o seu cumprimento exculpulo, enquanto que a liderança promove a participação na construção das ideias que podem iluminar o futuro. A gestão preocupa-se com o

carácter transaccional enquanto a liderança se preocupa com a inovação (Leithwood, Harris y Hopkins, 2008).

Para a liderança na gestão escolar dar resultados positivos, concorre também a realidade contextual. De acordo com Schneider e Junqueira (2013), o contexto da liderança não só influencia nas características e estilo de liderança, nas características do seguidor e no comportamento do líder como também pode influenciar se determinado líder será eficaz. Querendo com isso o autor dizer que, o contexto influencia para um certo tipo de liderança produzir os resultados esperados e possivelmente num outro contexto não dar certo. De certo modo o papel de líder coloca o indivíduo na posição de orador e também de ouvinte; na posição de professor muitas as vezes na posição de aluno. O líder precisa de ter a capacidade de adaptação constante por isso, precisa de aperfeiçoar algumas competências pessoais como, comunicar-se com clareza, ser humilde, ter bom humor, ser motivado, ter a empatia e ser produtor de mudanças (Goleman, 2015). Significa que o líder precisa de aprender e aperfeiçoar as técnicas de comunicação, esta competência o potencia em dar e receber informações importantes no desempenho da sua actividade como planear, distribuir tarefas, negociar projectos, avaliar processos e pessoas. A liderança implica comunicação constante como base de todas as outras competências. O líder precisa de demonstrar que ele é também membro da equipa e tem necessidade de aprender com os outros e o bom humor ajuda no relacionamento com os outros, desperta a atenção e torna o trabalho menos cansativo. Por outro é importante colocar-se constantemente na posição do outro, ter a empatia com os liderados e buscar as novas ideias e a adaptação às novas modalidades de trabalho neste mundo globalizado onde o devir é a constância (Leal, 2007).

#### **2.4. Conceito de gestão**

A palavra gestão tem origem do verbo latino gero, gessi, gestum, gerere, cujo significado é levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer e gerar (Oliveira, 2005). De acordo a Vargas y Junquillo (2013), a partir das definições pioneiras de Taylor (1960) e Fayol (1970), principalmente deste último, a ideia de gestão, como ferramenta para alcance de resultados organizacional passou a ser universalizada. Pensamento que trouxe consigo os conceitos como funções administrativas de Taylor e

planejar, controlar, organizar e avaliar de Fayol. Diversos estudiosos, clássicos na literatura internacional, passaram então a tratar gestão a partir do foco na ação ou trabalho gerencial, dentre eles: Barnard, 1938; Homans, 1950; Carlson, 1951; Collins e Moore, 1970; Simon, 1970; Mintzberg, 1973; Stewart, 1976, 1977; Ktter, 1982; Cyert e March, 1996, etc. Houve até aos nossos dias uma sistematicidade de evolução do conceito, que atravessou várias etapas e hoje ganhou um posicionamento e sentido próprio que é defendido pela pedagogia. A gestão escolar é um acto estratégico de gerir a dinâmica cultural da escola, combinando as diretrizes e políticas do Estado para a implementação de seu projeto político - pedagógico e afirmar o compromisso com os princípios da democracia e com os métodos que organizam (Bernardon y Nardi, 2012; Santana, Gomes y Barbosa, 2012), criam condições para uma harmonia social na tomada de decisões conjuntas e efetivação de resultados.

Hoje, as escolas precisam de diretores líderes e não os chefes (Nicastro, 2014). Líderes que traçam as metas e guiam o colectivo para um trabalho conjunto, onde cada membro é apenas parte (De Souza, 2009). Os pais hoje em dia, são chamados para participarem juntos os seus filhos na escola, para compreenderem e assim melhorar o desempenho escolar dos seus filhos e educandos. Este tipo de trabalho é muito mais proveitoso do que os pais apenas ouvirem falar da escola. O desempenho dos alunos melhora ainda mais quando os pais estiverem de acordo aos procedimentos e projetos conduzidos pela escola. Se o pai do aluno se interessa, acompanha e apoia o desenvolvimento do seu filho, este ganha autoestima. A escola assume-se como continuação da tarefa da família a de educar a criança para a vida e para a sociedade.

A expressão gestão escolar em substituição à administração escolar, não é apenas uma questão semântica, ela representa uma mudança radical de postura, um novo enfoque de organização, um novo paradigma de encaminhamento das questões escolares (Borges, 2008; Sagrillo, 2011).

O conceito de gestão escolar no âmbito escolar é relativamente recente e surgiu para melhorar a relação educativa num ambiente inclusivo e que facilita o intercâmbio de todos os membros da comunidade escolar. É mais uma das atuais exigências da vida social, adequada a uma convivência participativa na caminhada para um ensino de

qualidade que se deseja. Procurar defender uma gestão educativa que protege os valores universais, da virtude pública, da justiça, da igualdade e da liberdade (Pereira, 2009).

#### **2.4.1. Gestão escolar**

De acordo a Zanlorenço y Schnekenberg (2008), a palavra “gestão” tem sua origem do latim *gestio-onis*, que significa acto de agir, gerência, administração. A gestão escolar hoje, constitui a pedra basilar para um ensino de qualidade na escola, na medida em que o seu diretor assume-se como figura principal na planificação, acompanhamento, orientação das diretrizes que iluminam o caminho e o tipo de liderança no estabelecimento de ensino para a formação de quadros de educação com competências necessárias para os tempos de hoje (Cantón y Arias, 2008). “O diretor escolar é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada” (Luck, 2009, p. 23). O gestor escolar precisa de cultivar a atitude flexível e dinâmica, para mobilizar os liderados em participarem ativamente nos projetos da escola (Green, 2015). A mobilização, o diálogo constante relacionado com o que se faz, como se faz, com quem contar, convida o colectivo em sentir-se partícipe e por conseguinte provoca o envolvimento voluntário dos membros. Alves (2018) dizia que uma gestão democrática e participativa procura atingir metas e cumprir responsabilidades decididas de forma colaborativa, através da divisão de tarefas e do profissionalismo; uma tarefa de competência da direção e da coordenação pedagógica (Navarro, 2002).

Quer dizer, para se atingir a excelência pretendida, é preciso que todos os membros da equipa, sejam delegados tarefas e avaliados pelos resultados. Cabendo ao diretor da escola, a responsabilidade de organizar a equipa e atribuir tarefas. Um dos elementos fundamentais é a motivação por parte do líder. Quando mostrar a motivação e competência os liderados seguem, as boas práticas e um comportamento salutar facilitam no cultivo de um espírito de partilha e de concórdia que se precisa no trabalho para ser menos cansativo (Lorenzo, 2004). Para uma mudança do tipo de liderança autocrática para a liderança democrática, não é fundamental a mudança institucional, o mais importante é a mudança da prática diária, o modo de pensar e agir. Deixar as práticas individualistas, por de parte dos gestores, gestão centrada numa só pessoa, mas apostar na equipa.



Para Luck (2009), os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da instituição de ensino, da qual resulta a formação integral da cultura e ambiente escolar, do qual devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. Ainda para os diretores escolares compete zelar pelo cumprimento da realização dos objetivos educacionais emanados das orientações centrais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e alcance dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino, leis nacionais e das exigências sociais (Von Rueden y Van Vugt, 2015).

A luz desta ideia, a Constituição angolana, defende a unidade nacional (um só povo e uma só nação, de Cabinda ao Cunene), querendo com isso dizer que o diretor escolar e a sua equipa de trabalho (subdiretores, chefes de secretarias e coordenadores de diversas áreas), devem constituir-se numa equipa de trabalho que procura atingir os mesmos objetivos, que é a concretização dos fins traçados pelo Ministério da Educação.

Segundo Oliveira, Moraes y Dourado (2008, p. 3):

“a gestão da escola pública, consiste na maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, ideias, e sonhos, num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar”.

Essa nova forma de governação da escola, surge como forma permanente de consulta, diálogo e participação de todos na tomada de decisão qualitativa para a mudança. Desta participação, contar-se-á, com os membros do conselho de direção (diretor, subdiretores pedagógico e administrativo, os chefes de secretaria geral e pedagógica, o conselho pedagógico e administrativo, professores, trabalhadores administrativos, alunos, pais e encarregados de educação).

#### **2.4.2. Gestão escolar democrática e participativa**

A gestão democrática baseia-se na compreensão dos membros para o alcance dos objectivos preconizados, dependendo fundamentalmente do emprego da energia positiva virada para um espírito organizacional. Precisa do cultivo salutar de relações humanas adequadas ao trabalho de equipa. A participação dá às pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho, sentirem-se autoras e responsáveis pelos seus resultados, contribuindo, portanto, para a sua autonomia. Ao mesmo tempo, sentem-se parte orgânica da realidade e não apenas um simples instrumento para realizar objectivos institucionais. 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, refletindo 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.

Segundo Schnekenberg y Zanlonrenço (2008, p. 17):

“aos gestores das escolas compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício a participação plena dos profissionais, alunos e pais, no processo social escolar, uma vez que é por esta participação que seus membros desenvolvem consciência e sentimento de cidadania, para tanto os responsáveis pela gestão escolar devem criar um ambiente estimulador dessa participação”.

Santana, Gomes y Barbosa também afirmam que:

“Para que ocorra o bom funcionamento da escola, é necessário o comprometimento de todos com sua função pois cada um depende do outro, e a escola deve ser uma visão sistémica, aquela que tem a visão do todo e entender a relação entre as partes” (2012, p. 63).

A participação de todos, em todas as fases e diferentes níveis do processo de decisão em qualquer atividade, é essencial para o asseguramento da liderança participativa, vista como um processo dinâmico, com fases sucessivas, de uma inteira cooperação virada à tomada de decisões úteis, para uma convivência sólida e pacífica Robson, (2009). É importante ter-se em conta sempre que cada indivíduo possui a capacidade natural de influenciar o seu grupo de que pertence. O líder escolar deve ter a

capacidade de ajudar os trabalhadores a descobrirem-se como pessoas capazes de desenvolverem potencialidades que podem ser aplicadas para uma transformação positiva da realidade do meio exterior, de modo que a pessoa se sinta como um agente aceite e enquadrado. Este processo só poderá ocorrer através da liderança democrática, que aceita a participação de todos na execução dos projetos da escola. “A promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada à partilha de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre diversos seguimentos do sistema escolar” (Sagrillo, 2011, p.10714).

É bem verdade que o líder ganha confiança dos seus liderados ao mostrar projetos que alegram, desenvolvem ou promovem o crescimento profissional dos professores e promove a mudança da vida acadêmica dos alunos e envolve todos com um estilo pautado de um relacionamento bom com os liderados. E o colectivo escolar participa no projeto 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 a 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...”(Sagrillo, 2011, p.10715).

Gestão democrática, gestão compartilhada e gestão participativa são termos que, embora não se restrinjam ao campo educacional, fazem parte da luta de educadores e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade social e democrática (Oliveira, Moraes y Dourado, 2008). E escola é um lugar ideal para o aluno aprender com os professores e os membros da direção a prática e o comportamento participativo.

“Liderança, é a gestão, sinónimo de administração, que é: a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados, pois quanto maior a relevância dos objectivos maior a importância das mediações para se conseguir realiza-los da melhor forma possível. Isso significa que o problema de medir à busca de fins é um problema que permeia toda a ação humana enquanto trabalho, seja este individual ou colectivo” (Paro, 2007, p.765-766).

As relações humanas numa escola requerem uma direção compacta, para a manutenção e um convívio entre todos (diretor, subdiretores, coordenadores, professores, funcionários da secretaria pedagógica e geral, alunos, contínuos, guardadas, pais e encarregados de educação), requer uma direção pautada pela democracia, uma liderança participativa que, permita que haja partilha de opiniões na gestão dos bens de todos (De Souza, 2009).

Luck, Freitas, Girling y Keith (2002), diziam que, o envolvimento de todos os que fazem parte, direta ou indiretamente, do processo de ensino e aprendizagem, no estabelecimento de objectivos, na aplicação do projecto educativo, no cumprimento do plano inicialmente previsto, na solução de problemas, na tomada de decisões, na proposição, implementação, monitoria e avaliação de planos de ação, visando os melhores resultados do processo educacional, é imprescindível para o sucesso da gestão escolar participativa. Fundamentavam dizendo que, a gestão participativa tinha como base o entendimento entre os membros da escola, (professores, alunos, pais e encarregados de educação, bem como a comunidade) que envolve a mesma. A sua energia dinâmica nas relações interpessoais, segundo eles é a chave do sucesso da escola e, aprendizagem dos alunos que nela ingressam. Diziam ainda que, a participação dá às pessoas a oportunidade de criarem mais e, sentirem-se donos dos seus próprios destinos e assumirem os resultados como seus.

Quer dizer que, a gestão escolar democrática, participativa é susceptível de dar resultados positivos na medida em que, todos se envolvem como membros ativos do todo e sentem-se satisfeitos por fazerem parte do processo, isto depende da liderança que possa abrir as portas da participação e promover a entrega voluntária dos liderados. Nos dias de hoje,

“a cultura da escola vista numa óptica de integração, de partilha, de comunhão dos objectivos e valores de organização assume uma relevância significativa, na medida em que passa a ser vista como um mecanismo de estabilização social, fundamental para o alcance das metas desejadas. A semelhança do que se vai passando nos contextos empresariais, multiplicam-se nos contextos escolares estudos sobre a cultura organizacional que visam ensaiar fórmulas de gestão da cultura” (Torres e Palhares, 2010, p.3).

O que significa que é chegado o momento das lideranças escolares abrirem as mãos do poder de decisão, apostarem na partilha de ideias, projetos e execução conjunta.

O líder fortalece a sua equipa e a instituição, ao promover e desenvolver projetos decididos e aprovados pela equipa. O colectivo docente quanto busca novas oportunidades compartilha os seus conhecimentos, participa na solução de problemas da comunidade e de cada indivíduo, em particular, de forma construtiva, ganha mais experiência do que, quanto é obrigado fazer e entregar os resultados a tempo útil e com limites e modalidades que não lhes agrada. O diretor, hoje é um guia, um orientador, promotor da mudança, transformador, da velha escola para a escola de hoje. É necessário que as decisões sejam tomadas pelo diretor, depois da aprovação dos integrantes da equipa da escola. Este tipo de relação de trabalho, torna os professores mais experientes, participativos e melhora a aproximação e apoio para o diretor.

“Respeito, paciência e diálogo como encontro de ideias e de vidas, única forma superior de encontros dos seres humanos, os únicos seres vivos que possuem esta condição e possibilidade e que não a utilizam. Diálogo como uma generosa disposição de abrir-se ao outro que irá somar compreensões convergentes ou divergentes no sentido da construção da humanização das relações. Diálogo como verdadeira forma de comunicação humana, na tentativa de superar as estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e as práticas educativas a fim de construir, colectivamente na escola, na sociedade e em todos os espaços do mundo, uma nova ética humana e solidária” (Sagrillo, 2011, p.10720).

O papel do diretor escolar é de mostrar o caminho, como se fosse um pai, que ensina os seus filhos a serem homens dignos, respeitosos e respeitados. Por isso, o diretor precisa desenvolver competências adequadas. “É competente aquele que transforma os conceitos em ações e através das capacidades, habilidades que na prática podem ser evidenciadas através do trabalho quotidiano” (Briceño, 2010, p.309). Estas competências dizem respeito às capacidades de dar resposta positiva, aos trabalhos do quotidiano, problemas e uma gama da complexidade das exigências do cargo. Também se precisam desenvolver capacidades de adaptação rápida às mudanças sociais, políticas, tecnológicas e organizacionais.

O funcionário como agente desse processo, deve ser bem orientado para que possa intervir de forma correta e, para isso, precisa ter bons exemplos e, sobretudo,

aprender fazer atuações precisas, buscando o tipo de liderança que se harmoniza ao momento e as circunstâncias do local e situação.

Segundo De Souza (2009, p. 5):

“... o diretor 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 ações destes dirigentes se desenvolvem nos processos da gestão escolar, na política escolar”.

Os princípios básicos da gestão democrática devem levar o indivíduo a se desenvolver de forma humana, formando assim um homem responsável dos seus atos. Por isso, o líder escolar, deverá orientar convenientemente os seus professores, no sentido de consciencializa-los de seu importante papel na formação de pessoas, pois os exemplos dados pelos líderes servem de espelho para a maioria dos colaboradores.

Cabe ao diretor 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 diretor 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 correta distribuição de tarefas à todo colectivo e uma boa coordenação com os pais e a comunidade que envolve a escola (Gros et al., 2013) . Há necessidade do diretor e sua equipa mais próxima, promover projetos 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 ações de comunicação; ii) participação da comunidade; iii) ênfase dos processos pedagógicos; iv) monitoramento; v) e seleção de pessoal. Significa que, o diretor 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 projetos e ações profissionalmente humanas e corretas 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.

“O processo da democratização da escola pública, implica na conquista da autonomia e da participação do professor e, da comunidade nas ações e decisões da escola. Neste sentido, torna-se necessária uma redução dos controles burocráticos e a extinção da gerência exercida pela divisão hierárquica do trabalho, pois a democratização educacional não é um processo que pode ser implicado de (cima para baixo), também não se dá (em um passo de magia), é necessário que o próprio grupo decida e possa no colectivo se auto-organizar” (Sagrillo, 2011, p.10721).

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 subjetivismos nefastos a convivência humanizada, o que só é possível numa liderança democrática e gestão escolar competente.

Além de uma das funções e do processo organizacional, a direção da escola é um imperativo social e pedagógico (Ferreira, Nunes y Fernández, 2011). O significado do termo direção, no contexto escolar, difere de outros processos direcionais. Ele vai além da mobilização das pessoas para a realização eficaz das atividades, pois implica intencionalidade, de permissão de um rumo educativo, tomada de posição entre objectivos escolares, sociais e políticos (Gomes, 2009).

Visto que a escola não é um lugar qualquer, mas é um espaço de socialização dos homens concretos, dotados de sentimentos, direitos e deveres que devem e merecem o respeito necessário, protegidos pela Constituição angolana. É por isso que os membros da direcção de uma escola precisam ser uma equipa de trabalho comprometido para realizar os objectivos do poder estatal, para o crescimento da qualidade de ensino e o engrandecimento da profissão de professor. Ainda Gomes (2009) indica que a escola influi significativamente na formação da personalidade humana.

Equipas de trabalho bem organizadas contribuem eficazmente para o crescimento da prática educativa e o processo de investigação científica (Coronel, 2005). Só é possível com entrega pessoal do diretor como figura principal na gestão e organização do colectivo que espera dele a tomada de decisão de convidar a maioria

para participar, dialogar, discutir os assuntos de interesse da escola, mas nunca o diretor deverá deixar de assumir a responsabilidade de monitorar, controlar o processo e sempre no fim fazer a devida avaliação dos resultados (Correia, 2015).

“A gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objectivo comum da qualidade do ensino e seus resultados” (Luck, 2009, p. 25).

Também é importante que o líder possa cultivar o espírito de intercâmbio. Um bom diretor precisa saber fazer uso da flexibilidade, precisa respeitar o colectivo e ser respeitado e não temido. O diretor escolar é comparado ao maestro que rege a orquestra, percebe, incentiva, e dita o ritmo dos seus regidos (Arengheri, 2014). Devendo, portanto, usar a autoridade que possui dentro da sua equipa. Persistir no diálogo e nas opiniões estratégicas, mas ceder diante das contribuições positivas dos membros da equipa. A liderança implica a participação de todos os membros da comunidade escolar, que devem pôr em ação os seus conhecimentos e habilidades de modo, que todos possam lucrar com o seu envolvimento e alcance de objectivos preconizados. Todos os seguimentos da escola precisam unir esforço rumo aos objectivos traçados. A participação democrática na gestão escolar deve ser principiada pelos conhecimentos dos papéis de cada profissional que direta e indiretamente vivenciam as rotinas da escola, os projetos e a construção dos documentos intrínsecos ao desenvolvimento do ensino na escola, especialmente no projeto político pedagógico (Gomes, 2009; Santana, Gomes y Barbosa, 2012).

A participação do colectivo escolar, que vive na prática as dificuldades, os benefícios, o dia-a-dia, precisa ser incorporado na planificação e na gestão da sua instituição de ensino. A participação dos mesmos enriquece os projetos e pode trazer para a instituição de ensino, resultados satisfatórios que iluminam a qualidade almejada no processo de ensino e aprendizagem.

“No modelo de gestão participativa, o projeto político - pedagógico e o conselho escolar são instrumentos formais, mediadores e representativos da autonomia e das relações democráticas. A partir dos pressupostos destes instrumentos, colectivamente construídos, a organização escolar redimensiona sua missão e sua função social na perspectiva de formação do cidadão crítico” (Brito y Lobo, 2008, p.2).



A gestão escolar, hoje em dia, é vista numa nova perspectiva e entendida como processo circular e contínuo, exige da parte do diretor o cumprimento da sistematicidade de fases rigorosas e envolve a análise, estabelecimento de regras, projectos, formulários, implementação, acompanhamento como controlo da estratégia, avaliação e tomada de decisões colectivas. Portanto, a gestão estratégica entende-se como técnica de primar pelos métodos que vão de encontro aos objectivos traçados.

## **2.5. Escolas de Formação de Professores**

“As Escolas de Formação de Professores para o ensino não universitário em Angola, são Escolas Secundárias do II Ciclo, vocacionadas essencialmente para a formação inicial 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. É por isso, que hoje em dia, todos são chamados para uma reflexão sobre a participação no processo evolutivo para um ensino de qualidade, que só será possível com a participação de todos os segmentos da escola, em decidir, agir e construir a nova escola, a escola democrática.

“As escolas são, pois organizações, e nelas sobressaem a interação 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 interativas, 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).

Comprendemos que o objectivo das Escolas de Magistério, estão voltadas 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, pedagógico e práticos da profissão de orientar as aprendizagens.

Ojeda (2007, p.147):

“sugere nova proposta virada em repensar de forma diferente a formação inicial e formação contínua dos professores e pensar claramente na formação dos diretores escolares, especialmente no desenvolvimento das atividades

democráticas e participativas, passar de experiências universais, solitárias e individualistas a uma direção compartilhada”.

Propomos uma escola inclusiva, em cada comunidade e a possibilidade de desenvolver-se no máximo todas as capacidades dos alunos e jovens, para a transformação das escolas em lugares de troca de experiências, trabalhos de solidariedade e justiça social (Fraga, 2014; León, 2012). O processo de mudança de mentalidade é lento e não se pode querer que o comportamento arraigados mudem por Decreto.

A nossa realidade angolana não foge a regra, a escola ainda é confundida pelo quartel militar, por elites e pessoas que nasceram e cresceram no regime totalista, urge necessidade da tomada de consciência, transformar gradualmente as formas de governação da escola, fundamentalmente da Formação de Professores, para o bem de todos e para todos, onde a convivência seja de transmissão de exemplo para os jovens formandos, para darem continuidade à profissão de professor. Na gestão participativa, "as práticas escolares reforçam e exercitam as propostas de organização democrática da escola e da sociedade como um todo, através de mecanismos e estratégias como os fóruns, a resolução de conflitos, os grémios escolares, os regulamentos colectivamente construídos, etc." (Brito y Lobo, 2008, p.2).

Outra demonstração do processo democrático na Escola de Magistério (Formação de Professores) em Angola, é a realização de eleições nas comissões de pais e na escolha do corpo diretivo da associação dos alunos. É uma prática que se precisa que seja extensiva para os órgãos directivos da escola para se chamar maior responsabilidade a pessoa eleita, com garantia de provocar mudança, tanto nas relações humanas como no aproveitamento académico e profissional dos alunos, que almejam abraçar a carreira docente. E por outro para que se cumpra com o contrato social de governar convenientemente a escola que é de todos.

“O dinamismo das mudanças, a satisfação da tecnologia e a velocidade da comunicação em termos globais exigem de qualquer gestor um perfil aberto a novas ideias e a valorização aos saberes de cada membro da equipa para contar com a participação de todos e construir uma gestão emancipatória, fundamental na formação de jovens cidadãos” (Silva, 2009, p.68).

Nesta lógica de ideias, mais uma vez convidamos o líder escolar (diretor) como principal gestor da instituição em ter visão estratégica, em mobilizar e integrar na equipa profissionais de ensino, com competências aceitáveis para em conjunto efetuarem o plano estratégico de longo e curto prazo para resolução de problemas sociais e académicos:

“O facto de, a equipa institucional cultivar sensações positivas, partilhar aspirações profissionais, atitudes de respeito e confiança, gera valores realmente significativos para a instituição, pois professores e funcionários ao estarem num ambiente estimulante sentem-se mais dispostos e encorajados para trabalhar e ainda promover um trabalho colectivo, cooperativo e prazeroso” (Silva, 2009, p.68).

Esta visão estratégica deve não abranger apenas a população escolar interna, mas contar com a população externa (Carrere, Martín y Momimó, 2013). O bom comportamento com todos que procuram pelos serviços escolares, que queiram apoiar os projetos contribuirá para o crescimento dos professores, alunos e uma boa satisfação dos pais e encarregados de educação.

“A autoridade, a responsabilidade, a decisão, a disciplina e a iniciativa são factores e características que estão estritamente relacionadas com o papel do gestor educacional e apontam que a escola não pode ser resumida ao facto de que alguém manda e alguém obedece, e sim ser um ambiente envolvente de aprendizagem que promova com prazer o crescimento” (Silva, 2009, p.68).

Havendo esse espírito progressista e transformador, motivam-se os colaboradores e promove-se o ensino de qualidade. O gestor de uma Escola de Formação de Professores, precisa de aperfeiçoar algumas características essenciais para sua integração, como ouvir, uma das características muito importante, para compreender os problemas que afectam os trabalhadores e saber resolver; dialogar, como forma correta de buscar consensos; visão, ter a capacidade de olhar além, onde os outros não conseguem enxergar; boa apresentação é importante na qualidade de professor e, diretor da escola que forma professores, passar o exemplo de estética e higiene e saúde. Silva (2009, p.73) afirma que o diretor tem de “supervisionar as atividades administrativas e pedagógicas, propor a integração entre escola e comunidade, conhecer a legislação educacional, buscar meios que favoreçam sua equipa...”. Todo este trabalho num

processo democrático e participativo torna-se muito fácil a partir da distribuição de tarefas e pedir os resultados no decurso e no fim de cada etapa.

Bernal, Jover, Ruiz Corbella y Vera (2013, p.33) afirmam que:

“o respeito pelos valores éticos por parte do líder, também pelos enfoques atuais em torno da identidade profissional dos professores reclamam pela adaptação de perspectivas mais centradas no quotidiano, numa identidade que aproxima e mostra a relação do líder com os outros e afecta as experiências, os elementos mais relevantes e determinantes do mundo”.

O alcance dos objectivos na escola deposita maior parte da responsabilidade no diretor, o qual terá de organizar a sua equipa, os bens materiais, financeiros e contactos com os pais e encarregados de educação. Acompanhando a evolução social, a instituição educacional, vive um novo modelo de administração escolar com uma nova nomenclatura e um novo olhar para esse sector. “É necessário um desempenho interativo, colaborativo, já que... a essência da liderança não é um só ator social...” (Bernal et al., 2013, p.27). Hoje, fala-se numa gestão escolar democrática, autónoma e participativa em detrimento de um modelo de gestão autoritária e centralizadora de outrora. Esse novo paradigma encontra-se fundamentado nas principais leis que regem a educação da Constituição angolana. A Constituição angolana, através da Lei de Bases do Sistema de Educação de 31 de Dezembro de 2001, determina uma gestão democrática do ensino nas Escolas de Formação de Professores e manifesta à gratuidade e o direito a participação de todos os segmentos nos destinos da construção da escola nova.

Deste modo, “a liderança compartilhada cria um clima formativo necessário através da qual se ganha resultados de aprendizagem prevista e de qualidade” (Bernal et al., 2013, p. 27).

Assim, o exercício da construção da democracia, nas Escolas de Formação de Professores para um ensino de qualidade, é uma tarefa de todos.

### **2.5.1. Escolas de Formação de Professores em Angola**

Com a proclamação da independência em Angola, dia 11 de Novembro de 1975, surge a corrida para a luta contra o analfabetismo, associada às oportunidades e privilégios que os níveis altos de escolaridade ofereciam, citamos os salários altos, as patentes militares e ao emprego no Estado e nas empresas petrolíferas e de diamantes. O Séc. XXI, coloca-nos no desafio do asseguramento de um ensino para todos, para todos alunos, em todos os lugares para a inserção do homem no mundo globalizado e para o desenvolvimento da personalidade humana (Bolívar, 2010a). Hoje, o país em paz, precisa da formação de professores com conhecimentos sólidos, para promover-se uma discussão académica e uma investigação séria em todos os campos do saber (saber, saber fazer, saber ser, saber conviver com o próximo). O país hoje em dia, clama pelos quadros comprometidos em resolver os problemas concretos da nação, no campo científico, técnico, político e social. Esta é a fase que Bill Mulford (2006) chamou de “edad de oro”- (idade de ouro), que nos chama a responsabilidade de apoiarmos os modelos de planificação racional de reformas externas, da vertical, neste caso do MED, INIDE e INFQ, que são os modelos de gestão alinhada com a política central da formação de quadros, mas sobretudo, confiarmos os próprios estabelecimentos e os seus líderes para elaborarem os seus projetos educativos, virados para a melhoria da qualidade de ensino e aprendizagem concreta dos alunos, nas Escolas de Magistério do ensino não universitário em Angola.

“A gestão democrática compõe com o financiamento suficiente dos recursos, como o crescimento da capacidade cognitiva dos estudantes, com qualidade dos professores, a busca de uma construção colectiva do pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Por isso, ela contém em si a crítica à gestão autoritária, à gestão tecnocrática e o apelo a um padrão administrativo em direitos efectivados. Deveres realizados que garantem o compromisso social e a participação política por meio de uma escola democrática de qualidade” (Oliveira, 2009, p.10).

Para um ensino de qualidade, devemos reconhecer não apenas a presença de uma boa instituição escolar com todos os apetrechos que são precisos, como carteiras de acordo a idade dos alunos, laboratórios, campos para a educação física, salas de informática, mas reconhecer a presença de líderes capazes e a formação adequada dos facilitadores da aprendizagem, que ajuda no cumprimento da missão da escola de forma eficaz ao crescimento do aluno que se precisa, como continuidade da educação familiar.

A escola necessita de estar completa, no sentido de dar comodidade aos facilitadores, alunos, gestores e a comunidade que dela precisa. A escola de qualidade tem obrigação de evitar todas as maneiras possíveis a repetência e a evasão. Tem que garantir a meta qualitativa do desempenho satisfatório de todos. Qualidade para todos, portanto, vai além de meta quantitativa de acesso global, no sentido de que as crianças, em idade escolar, entrem na escola. É preciso garantir a permanência dos que nela ingressam. Em síntese, qualidade implica consciência crítica e capacidade de ação, saber mudar (Bernardon y Nardi, 2012).

A escola deve ser compreendida como o lugar da realização, da construção da pessoa humana, onde possa adquirir a sua cidadania acrescida e reconhecida dentro dos padrões de qualidade (Bernal, 2017). A luta contra a desigualdade social na escola deve ser o ponto de partida para a procura do ensino de qualidade, as lideranças deveriam pautar sempre pela gestão participativa, inovadora e transformacional, onde todos os membros se sintam reconhecidos. Os diretores escolares podiam elaborar propostas que incluam e garantam o respeito e atenção a diversidade cultural, fisiológica e da capacidade de assimilação de conhecimentos (Bernabé, 2015; González, 2008; Llorent y Mata, 2013). Outra aposta dos gestores deve ser a promoção do conhecimento (Pedraja et al. 2009; Pedraja, 2011). O diretor, os professores, pais e encarregados de educação devem apostar mais na valorização do saber dos alunos, estimulando com “prêmios” em forma de medalhas, bolsas internas de estudo para alunos, que demonstrem notas excelentes, para o incentivo ao estudo da maioria dos alunos em desempenharem-se na busca da sabedoria escolar que se deseja.

A participação de todos no processo, constitui-se como principal meio de asseguramento da gestão democrática, que possibilita o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

A participação de todos assegura e proporciona melhor conhecimento dos objectivos e das metas da estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade e proporciona um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre o diretor, professores, alunos e pais (Borges, 2008).

A escola é o lugar propício para a construção da democracia participativa, na medida em que todos os futuros profissionais primeiro frequentam a mesma escola, onde são formados em valores de intercâmbio de opiniões, trabalho conjunto, liberdade de opinião e de oportunidade de fazer. Prepara os jovens antecipadamente para amanhã reconhecer o outro como existente e merecedor de lugar e oportunidade como cidadão livre e de direitos universais.

Estudos realizados nos Estados Unidos e publicados pela Wallace Foundation (Louis, et al., 2010) na busca do tipo de liderança escolar que mais se associa a qualidade de ensino aos nossos dias, chegou-se a conclusão de que os resultados da aprendizagem dos alunos tem maior impacto quando na escola há várias pessoas de forma hierarquizada, que atuam como líderes em diferentes situações. A qualidade de ensino, é fruto de liderança participativa, partindo de objectivos transparentes, legalmente definidos em comum acordo com o colectivo escolar. Pena e Soares (2014, p.45) afirmam que “o diretor, neste caso, é o agente catalisador das lideranças em direção à proposições compartilhadas”.

## **2.6. Resumo do II capítulo**

Neste capítulo, fez-se a revisão rigorosa da literatura apoiando-se fundamentalmente nos artigos intexados nas revistas da JCR e SCOPUS, e outras revistas de maior impacto no mundo científico.

Abordou-se com profundidade a origem e conceptualização do conceito liderança, os tipos de lideranças, as lideranças predominantes nas Escolas de Formação de Professores em Angola, as causas e efeitos dos tipos existentes, a liderança democrática e o valor acrescido, que pode trazer para a qualificação na gestão escolar em Angola.

A liderança é vista por muitos autores, como processo de orientar as acções e influenciar o comportamento dos seguidores. Por isso é definida de variadíssimas maneiras pelos autores, considerandio a liderança como não sendo inata, mas sim um processo de aprendizagem, que não nasce com a pessoa humana, mas, que resulta da

prática diária, de compromisso público de conduzir os outros, aos objectivos preconizados.

O estudo considera a liderança como sendo o garante de fomento da qualidade inovadora, porque cria a aproximação entre o dirigente e os dirigidos. Alicerça a confiança entre os atores. A liderança conduz as equipas em compreender, que não bastam as mudanças estruturais, mas é necessário fazer-se criatividade para que haja mudanças práticas. E que os líderes escolares sejam capazes de:

- Saberem motivar todos os seus actores e agentes dos centros educativos;
- Saberem manter uma perspectiva holística;
- Saberem potenciar um clima de aprendizagem agradável;
- Saberem colaborar na busca de melhores resultados;
- Saberem gerir os recursos materiais e humanos disponíveis na instituição;
- Saberem cultivar uma cultura de comunicação com todos os elos do processo docente-educativo...

Foram explorados alguns tipos de liderança, nomeadamente, a liderança autocrática que consiste em o diretor traçar metas sem a participação da maioria e exigir dos seguidores o cumprimento rigoroso das metas por si traçadas. A liderança *laissez faire* (liberal), que autoriza excessivamente os professores fazerem o que bem entendem, sem a devida orientação do diretor da escola. A liderança transaccional que joga o seu papel na melhoria dos resultados da escola e, que requer uma liderança estruturada e ativa na dinamização da equipa de apoio. Liderança transformadora que centra o seu foco na motivação dos liderados e cria emoções positivas para a transformação qualitativa baseada numa visão estratégica. Liderança situacional, que consiste na busca de estratégias competitivas e uma sabedoria cada vez mais elevada, na condução dos processos que afectam o sistema educativo. Este tipo de liderança exige do diretor que seja o centro da coesão escolar. A liderança colaborativa que alicerça o seu foco na colaboração baseada no compromisso e responsabilidades compartilhadas. Liderança carismática que busca o carisma do director como ponto de partida para a mudança de comportamento dos seus seguidores. Liderança moral que ajuda o diretor no cultivo da intelectualidade e praticas eticamente aceitáveis na distinção do bem e do mal. Fez-se um estudo cauteloso da liderança participativa e democrática como ponto central da



compreensão, esta consiste na busca de ideias através da discussão, onde os membros participam na concepção, desenvolvimento e execução das acções. As decisões são tomadas no colectivo, os procedimentos são de domínio publico e os resultados são da responsabilidade de todos. A comunicação é um dos elementos chaves para este tipo de liderança de acordo com a investigação. A liderança é vista como um dos elementos chaves da gestão escolar, visto que o gestor basea-se no cumprimento rigoroso da norma, mas o líder diante da mesma realidade é capaz de produzir mais a partir da sua criatividade e enriquecimento do plano presente. E a Escola de Formação de Professores em Angola tem um papel preponderante na preparação do tipo de professor que queremos e corrigir a realidade do tipo de professor que temos.

Finalmente considera-se que a EFP em Angola pode ser o tipo de modelo antecipado da sociedade académica, que queremos construir, porque a escola de formação de formadores tem de ser o modelo antecipado da sociedade que se precisa construir. Essa construção requer um esforço de todos os elos do processo educativo, pais, encarregados, professores, direcções de escolas, comunidade circudante e ainda os próprios alunos, que têm de estudar muito, dias e noites para superarem as suas dificuldades.

### **CAPÍTULO III. METODOLOGIA**

## **CAPÍTULO III- METODOLOGIA**

### **3.1. Desenho da investigação**

Trata-se de trabalho da investigação de um esquema fundamentalmente qualitativo e fenomenológico (Bogdan y Bilken, 2007), auxiliado com algumas técnicas de enfoque quantitativo na recolha e tratamento de dados dos professores tendo em conta o número dos sujeitos participantes. Escolheu-se a pesquisa qualitativa, porque segundo Tamaio (2002), o estudo qualitativo desenvolve-se numa situação natural, rica em dados descritivos, com um plano aberto e flexível e focaliza na realidade de forma complexa e contextualizada. Constatou-se no estudo da realidade dos diretores e professores, isto na sua realidade natural e contextual.

No âmbito desta perspectiva, Vilelas (2009) define o método científico como um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adoptados para se atingir o conhecimento, que os investigadores qualitativos obtêm e que este se fundamenta na capacidade de reflexão e interpretação, na intuição, no rigor e na constante abertura à experiência. Assim o método é considerado como a teoria da investigação para o alcance dos objectivos preconizados.

Desta forma o design da nossa investigação está constituído por diversidade de procedimentos de recolha e análise de dados (Freixo, 2009), que no seu conjunto, pretende acrescentar conhecimentos válidos sobre a questão da liderança democrática e atingir os objectivos traçados.

#### **1ª FASE:**

A escolha da amostra é intencional, está constituída por 10 diretores de escolas. Numa primeira fase, foi feita a aplicação da entrevista aos 10 diretores e um inquérito por questionário, aos duzentos professores das dez escolas, para se saber o tipo de liderança que estes aplicam no seu desempenho laboral e também conheceremos o tipos de liderança percebida pelo colectivo docente. A abordagem qualitativa permite elaborar propostas fundamentadas, oferecer explicações dos fenómenos e tomar decisões informadas para a ação educativa, contribuindo tanto para a teoria como para a prática (McMillan y Schumacher, 2005).

## 2ª FASE:

Na segunda fase, construiu-se uma entrevista em profundidade, foi avaliada pelos mesmos expertos da 1ª fase, e aplicada aos três diretores das EFP "democráticas", (segundo os dados da 1ª fase da nossa investigação). Da mesma maneira foi produzido o questionário sobre a liderança democrática, que foi submetido aos expertos para aprovação e aplicado aos 90 professores das escolas democráticas, para compreendermos a liderança percebida por eles e contrastando com a opinião dos diretores.

### **3.2. Critérios de validação dos dados**

De acordo com o estabelecido teoricamente pela nossa investigação, neste capítulo, tendo em conta o método fenomenológico que caracteriza a pesquisa, procuramos compreender a liderança exercida pelos diretores das Escolas de Formação de Professores em Angola, na medida em que notamos algumas incongruências no desempenho das mesmas, apesar de que os regulamentos do Ministério da Educação de Angola são os mesmos.

Permitiu-nos indagar o papel da liderança dos diretores na relação professor – aluno – pais e bem como a aprendizagem dos alunos.

Nos apoiamos no enfoque fundamentalmente qualitativo como linha principal de investigação, para compreendermos a liderança dos diretores sem fazermos a intervenção no processo.

Na triangulação das buscas, fizemos o cruzamento com o enfoque quantitativo, nos apoiando em entrevistas seiestruturada na 1ª fase, e em profundidade na 2ª.

A validação da proposta dos instrumentos fez-se mediante a técnica de juízo de expertos (Escobar y Cuervo, 2008). O processo de negociação foi feito mediante o estabelecimento de contactos pessoais do investigador com os directores das EFP seleccionadas, seguidos de uma carta de solicitação formal para os dez diretores e que mereceram o devido deferimento. Participaram nove (9) expertos, Prof. Doutores com uma larga experiência na área de formação de professores e actuam em quatro (4) países

diferentes: Um de Portugal, três da Espanha (Universidade de Sevilha), um do Brasil e quatro de Angola (3 do ISCED/Huíla e 1 de UPRA).

### **3.3. Análise de dados (modelo e técnicas)**

O modelo da investigação combina as dimensões qualitativa e a quantitativa (Leedy y Ormrod, 2004). Sendo a principal a qualitativa com a aplicação do método fenomenológico.

Para a recolha de dados (Ketele y Rogiers, 1999) da 1ª fase, procedeu-se em primeiro lugar a produção da proposta da entrevista e do questionário, que foram submetidos ao processo de técnica de juicio de expertos, seguida de um processo de negociação com os diretores das EFP seleccionadas. Estabeleceu-se contactos verbais em primeiro lugar, seguidos de Cartas Convites aos participantes ao estudo e que mereceram a aprovação dos directores escolares.

Fez-se a aplicação da entrevista semiestruturada aos dez (10) diretores e o questionário aos duzentos (200) professores das dez (10) escolas seleccionadas intencionalmente pelo pesquisador, com o objectivo de compreender a forma como os sujeitos interpretam as suas vivências, as suas opiniões, comportamentos, atitudes, as experiências subjetivas e objectivas dos líderes escolares e dos liderados, já que a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito (Bolívar, 1998).

Aplicou-se a entrevista aos diretores numa amostra de dez (10), para compreender-se o tipo de liderança por eles aplicada no desempenho das suas atividades, e o tratamento de dados foi feito com apoio ao programa informático Nvivo, 10 (linha principal).

Para se contrastar a informação recolhida e sustentada pelos diretores, aplicou-se também nesta mesma fase um inquérito por questionário aos professores, numa amostra de duzentos (200), para se fazer o estudo do tipo de liderança percebida pelos funcionários de cada uma das dez instituições de ensino. Sendo q1 (dados do questionário da 1ª fase), Q1 (dados da entrevista da 1ª fase), q2 (dados do questionário da 2ª fase) e Q2 (dados da entrevista da 2ª fase). Em resumo, apresentamos esquematicamente o modelo representado em análise acima:

$$Q1(q1) \rightarrow Q2(q2)$$

**Tabela nº 1. Modelo de representação da 1ª e 2ª fases**

O tratamento de dados do questionário, foi efectuado mediante o programa SPSS Statistics (linha secundária).

Com esta informação procurou-se compreender os tipos de lideranças em vigor nas EFP, as características dos diretores democráticos e o contributo que a liderança democrática e participativa, pode dar para a qualidade de ensino nas Escolas de Formação de Professores em Angola.

A aplicação das entrevistas e dos questionários da 1ª fase, decorreu na segunda quinzena de Maio de 2015, obedecendo um calendário acordado com o Diretor da Tese.

### **3.4. Desenho metodológico**

#### **3.4.1. Amostra: Caracterização do local de estudo**

“Qualquer estudo científico enfrenta o dilema de estudo da população ou amostra”, de acordo com Sousa y Baptista (2011, p. 72). Nesta senda, o campo da nossa investigação foi constituído por dez (10) diretores e duzentos (200) professores das Escolas de Formação de Professores do ensino não universitário, das regiões centro e sul de Angola, na primeira fase. Três (3) diretores e noventa (90) professores da mesma região na segunda fase.

Escolheu-se trabalhar com os diretores e professores destas escolas situadas na região centro e sul do país, com características relativamente semelhantes, em termos de número de salas de aula que controlam, número de professores, escolas de construção definitiva e orçamentadas, localizadas em zonas urbana, escolas localizadas na zona de temperaturas altas, com duas estações a fria e seca e a quente e húmida e mais prolongada, de Agosto à Maio e caracterizada com chuvas.

A amostra correspondeu ao seguinte conjunto de indivíduos, que se apresenta como representativo das Escolas de Formação de Professores: Diretor e professores da

EFP do Namibe; Diretor e professores da EFP da Bibala; Diretor e professores do ICRA - Lubango; Diretor e professores da EFP de Benguela; Diretor e professores da EFP do Lobito; Diretor e professores da EFP da comuna da Huíla; Diretor e professores da EFP do Cubal; Diretor e professores da EFP da Caála; Diretor e professores da EFP do Cuito; Diretor e professores da EFP do Nambambi - Lubango. Esta é parte da lista das principais escolas de formação de professores do ensino não universitário, situadas no centro e Sul de Angola, nas províncias de Benguela, Bié, Huambo, Huíla e Namibe.

### **3.4.2. Procedimentos**

Sousa e Baptista (2011, p.53) definem método como sendo “um conjunto concertado de operações que são realizadas para atingir um ou mais objectivos, um corpo de princípios que presidem a toda a investigação organizada, um conjunto de normas que permitem seleccionar e coordenar técnicas”. Os mesmos autores definem “as técnicas como procedimentos operários rigorosos, bem definidos, transmissíveis, susceptíveis de serem novamente aplicados nas mesmas condições, adaptados ao tipo de problemas e aos fenómenos em causa” (2011, p. 53).

Com o objectivo de investigar a liderança na gestão da Escola de Formação de Professores em Angola, investigação que se orientou fundamentalmente pela metodologia qualitativa de carácter fenomenológica, porque permite fazer uso de diferentes técnicas de colecta de dados, cujo propósito principal foi de obter informações dos participantes, fundamentadas em percepções, crenças, nas opiniões, nos significados e nas atitudes na sequência da investigação (Vargas, 2012). A opção por esta metodologia deveu-se ao facto de fazermos uma investigação de carácter social a qual não podemos medir quantitativamente com exatidão, tendo em conta a complexidade do tema em estudo. A metodologia de investigação qualitativa nos permitiu elaborar propostas fundamentadas, oferecer justificação (McMillan y Schumacher, 2005). Assim, pretendeu-se fazer o estudo qualitativo e foi auxiliado com a aplicação de dois inquéritos por questionário, um na primeira e o outro democrático na segunda fase (pesquisa quantitativa), ao corpo docente selecionado intencionalmente. A pesquisa qualitativa foi importante neste trabalho para compreender-se o tipo de liderança dos diretores e as características dos mesmos na descrição dos conteúdos teóricos, narração dos factos e correlação das ações pertinentes da nossa investigação.

A investigação qualitativa é geralmente indutiva, e descritiva, na medida em que "o investigador descreve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados, em vez de recolher dados para comprovar modelos, teorias ou verificar hipóteses" (Sousa y Baptista, 2011, p. 56).

O enfoque qualitativo nos ajudou ainda na compreensão da liderança democrática e gestão escolar, porque permite ao investigador mostrar a sua sensibilidade ao meio onde estiver inserido e o cumprimento da flexibilidade a que se impõe o plano deste tipo de busca. A pesquisa qualitativa foi escolhida para ser usada nesta investigação, pelo facto de ter um carácter exploratório, visto que estimula os entrevistados a exporem de forma espontânea e livre os seus pensamentos e argumentarem a respeito do assunto a ser tratado (Bolívar, 1998). Permitiu-nos desta feita, fazer a busca profunda e consciente da informação que se desejava. Tratou-se de uma pesquisa de carácter indutiva, e permitiu ao pesquisador descrever com exatidão os seus pensamentos, os conceitos e comparar as informações (Foddy, 1996).

A pesquisa qualitativa ou naturalista, segundo Bogdan e Bilken (2007), atribui maior importância ao processo desenvolvido na análise dos dados descritivos, levantados a partir do contacto próximo do investigador com os participantes da investigação.

O enfoque quantitativo serviu apenas, para recolher e compreender a opinião dos professores sobre o tipo de liderança que o diretor usa na sua escola.

### **3.4.3. Recursos materiais**

O esforço empreendido na busca dos dados empíricos, foi feito por intermédio de uma carrinha de marca Nissan HARDBODY 4x4, cabine dupla (x24), de matrícula LD-47-81-FB, que permitiu fazer as deslocações nas províncias de Benguela, Huíla, Namibe, Huambo, Bié e Cunene. As conversas com os diretores deram-se nas melhores condições possíveis, devido aos contactos preliminares efectuados pelo pesquisador por intermédio do telemóvel, seguido de um pedido por escrito, solicitando o encontro para a entrevista.



As gravações foram feitas pelo pesquisador, por intermédio de um gravador profissional de marca OLYMPUS, digital voice recorder ws-B31e depois, a conversa foi descarregada para um computador portátil de marca MAC BOOK PRO, para a sua transcrição e tratamento.

### **3.5. Instrumentos de recolha de dados – 1ª Fase**

“Um instrumento de recolha de dados é, em princípio, qualquer recurso que o investigador pode recorrer para conhecer os fenómenos e extrair deles a informação” (Vilela, 2009, p.265). Os instrumentos e as técnicas de recolha de dados, são um conjunto de processos operativos, que nos permitem recolher os dados empíricos e constituem elementos importantíssimos para o processo investigativo. “É mediante uma adequada construção dos instrumentos de recolha de dados, que a investigação alcança então a necessária correspondência entre a teoria e os factos” (Vilela, 2009, p. 265). Assim sendo, para que a nossa dissertação tenha um olhar profundo à realidade, foram utilizados vários recursos de fontes de informação, que depois da triangulação dos conteúdos ofereceram a seguinte sequência:

Na primeira fase da investigação, foi elaborado um guião de entrevista semiestruturada com 17 questões para os directores (linha principal) e um questionário para os professores (linha secundária). A validação da proposta dos instrumentos fez-se mediante a técnica de juízo de expertos. O processo de negociação foi feito mediante o estabelecimento de contactos pessoais do investigador com os directores das EFP seleccionadas, seguidos de uma carta de solicitação formal para os dez directores e que mereceram o devido deferimento. Participaram nove (9) expertos, Prof. Doutores com uma larga experiência na área de formação de professores e actuam em quatro (4) países diferentes: Um de Portugal, três da Espanha (Universidade de Sevilha) , um do Brazil e quatro de Angola (3 do ISCED/Huíla e 1 de UPRA).

Fez-se o tratamento de dados das entrevistas, por intermédio do programa informático Nvivo10, tendo se construído o sistema de categorias que foram, 1- identificação do diretor; 2- situação anterior ao cargo de diretor da EFP; 3- relação entre a vida profissional e pessoal; 4 – situação diretiva; 5 – integração na comunidade educativa e; 6 – informação pública. Depois de sintetizadas foram categorizadas e codificadas. Estes dados foram confirmados pelos dados do questionário de 34 itens

aplicado aos 200 professores, de respostas fechadas e graduadas “*discordo fortemente*”, “*discordo*”, “*não concordo e nem discordo*”, “*concordo*” e “*concordo fortemente*”.

Os itens, foram agrupados em três categorias.

- A- Categoria sobre dados referentes ao professor que responde ao questionário;
- B- Categoria sobre a caracterização da escola;
- C- Categoria sobre o diagnóstico de liderança.

De acordo com a concordância dos itens, foram valoradas as respostas:

- *Discordo fortemente* ----- 1 valor;
- *Discordo* ----- 2 valores;
- *Não concordo e nem discordo*----- 3 valores;
- *Concordo*----- 4 valores;
- *Concordo fortemente*----- 5 valores.

O questionário foi também validado por nove expertos dos quais 3 (três) Prof. Doutores da Universidade de Sevilha (US) - Espanha, 1 (uma) Prof. Doutora de Portugal, 1 (uma) Prof. Doutora de Brasil, 3 (três) Prof. Doutores do Instituto Superior de Ciências da Educação (ISCED)- Huíla – Angola, uma (1) Prof. Doutora de UPRA – Angola. O tratamento de dados foi feito por intermedio do programa de tratamento estatístico SPSS Statistics e o Nvivo10.

### 3.5.1. Proposta do guião da entrevista, antes da avaliação dos expertos



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

DEPARTAMENTO DE TEORÍA E HISTORIA DE LA EDUCACIÓN Y  
PEDAGOGÍA SOCIAL

Esta entrevista tem como objectivo, **conhecer a liderança exercida pelos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola.**

1.Exmo. Diretor, a presente entrevista, cujo guião se apresenta a baixo, encontra-se inserida num projeto de tese que está a ser realizado na Universidade de Sevilha - Espanha, no âmbito do Doutoramento em Educação com o seguinte tema: *Liderança na Gestão das Escolas de Formação de Professores em Angola*. Queremos agradecer desde já a sua disponibilidade e colaboração e acreditamos que o seu contributo será muito valioso.

2. A entrevista é inteiramente anónima e confidencial.

#### Perguntas

Guião de entrevista		Tempo previsto(minutos)
Designação	Questões	
1. Identificação	Diga-me por favor: <ul style="list-style-type: none"><li>· O seu nome</li><li>· A sua idade</li><li>· A sua nacionalidade</li><li>· O seu estado civil</li></ul>	15min

- O seu local de residência
- Número de pessoas com quem vive
- O número de filhos que tem
- A sua profissão
- O seu local de trabalho
- As habilitações

2. Situação anterior ao cargo de Diretor da Escola de Formação de Professores.

- Guarda boas recordações da sala de aula? 15min
- Fale-me de um acontecimento que mais o marcou, como professor.
- Recorda-se do seu passado de professor com que sentimento?
- Antes de ser diretor, teve alguma formação de liderança escolar?
- Quanto? E aonde?

3. O Projeto docente educativo.

- Claro que antes de ser Diretor, primeiro foi Professor! 15min
- Há quanto tempo chegou ao cargo de Diretor da EFP? (dia/mês/ano)?
- Como foi acolhido pelo coletivo escolar?
- A decisão de ser Diretor, sempre foi o seu sonho?
- Para chegar ao cargo contou com o apoio de alguém?
- Tinha familiares ou amigos que o ajudaram?
- Como define a liderança democrática?

E a gestão escolar?

4. Situação diretiva

· Hoje como Diretor já há alguns anos como tem ultrapassado os problemas do dia a da EFP? 15min

Tem recebido o apoio de todos os professores?

· Em que momento?

· Qual é o tipo de liderança que mais tem adotado nesta escola?

· Será que a liderança democrática e participativa melhora a qualidade de ensino?

· Porquê?

· Que mudança pode trazer para o ensino nesta EFP?

E a gestão escolar? Que relação pode atribuir entre a liderança democrática e a qualidade de Ensino?

Que relação pode atribuir entre a liderança democrática e a qualidade de Ensino?

5. Integração na comunidade e ligação com o colectivo escolar.

· Como Diretor da EFP, penso que está bem integrado, 15min socialmente?

· Quais as dificuldades quem tem sentido como profissional de educação?

· Pertence a algum grupo religioso, desportivo, político ou grupo de amigos que só integra pessoas do seu status social?

· Que aspecto da sua vida gostaria de mudar?

· Qual a sua opinião em relação a liderança democrática participativa na EFP?

- Mantem algum contacto com amigos e outras pessoas do seu convívio antes de ser Diretor?
- Na sua instituição quais os meios de comunicação que mais usam?

No âmbito de integração com o exterior, a instituição dispõe de política que permite promover, acompanhar, avaliar e melhorar as atividades intra e extraescolares?

6. Relação com os professores.

- Com quem tem melhor relação: Professores ou trabalhadores administrativos?
- Como ocupa os seus tempos livres?

15min

### 3.5.2. Proposta do questionário, antes da avaliação dos expertos



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias de la Educación

Departamento de Teoría e Historia de la Educación y Pedagogía Social

## QUESTIONÁRIO

### **SOBRE A LIDERANÇA NA GESTÃO DAS ESCOLAS DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM ANGOLA**

O questionário é inteiramente anónimo e confidencial. Por isso, não o assine, por favor. As suas respostas são importantíssimas para nos permitir fazer o tratamento de dados. Não se pretende fazer qualquer identificação pessoal.

Não há respostas erradas ou certas. O que nos interessa é a sua opinião.

Coloque uma cruz ou justifique a sua opinião.

**A: DADOS REFERENTES AO PROFESSOR QUE RESPONDE AO QUESTIONÁRIO**

**1. Sexo:**

Masculino

Feminino

**2. Idade:**

Menor de 25 anos

De 25 a 40 anos

De 40 a 55 anos

De 55 a mais

**3. Grau de escolarização (assinale o nível correspondente ao seu grau de escolaridade):**

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

**4. Curso em que está vinculado:**

Português/E.M.C

Inglês/E.M.C

Francês/E.M.C

Matemática/Física

Biologia/Química

História Geografia

Ed. Física

E.V.P

Ensino Primário

Infância

### 5. Tempo de trabalho

Anos de experiência em docência:

Há quantos anos trabalha no ensino?

De 0 \_\_\_\_ 5

De 6 \_\_\_\_ 10

De 11 \_\_\_\_ 20

De 21 \_\_\_\_ 30

De 31 \_\_\_\_ mais

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

### 6. Quantos anos trabalha nesta escola?

Menos de 2

De 2 a 5

De 6 a 9

De 10 a 15

+15

### 7. Ocupa ou ocupou algum cargo de direção, alguma responsabilidade de coordenação de disciplina, de curso, ou de turma nos últimos 3 anos?

Sim

Não

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**Em caso afirmativo, especifique:**

Diretor/a

Chefe de turno

Coordenador de curso

Coordenador de disciplina

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

### 8. Participou em alguma formação, baseada na liderança participativa, nos últimos 3 anos?

Sim

Não

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

## B. CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA

### 1. A ESCOLA DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES ONDE TRABALHA É:



- 1. Pública
- 2. Participada
- 3. Privada
- 4. Outras

**Especifique** .....

**2. Anexa?**

- Sim
- Não

**3. Contempla também a formação do ensino primário (Magistério Primário (MP))?**

- Sim
- Não

**4. A sua EFP, mantém relações de colaboração numa perspectiva educativa com outras escolas?**

- EFP das outras províncias
- EFP dos outros municípios
- Escolas primárias locais
- Escolas secundárias locais
- ADPP
- Outras

**Explique** .....

**SOBRE A EFP ONDE TRABALHA**

**4. Como avalia as relações de trabalho do corpo docente e o diretor da instituição?**

- Muito boas
- Boas
- Razoáveis
- Más

**5. Como avalia o tipo de liderança aplicada pelo diretor nesta instituição:**

Autoritário  
 Liberal  
 Contingente  
 Colaborativa  
 Participativa  
 Democrática


**C: DIAGNÓSTICO DE LIDERANÇA NA SUA EFP: ASSINALE COM X A OPÇÃO QUECORRESPONDE À SUA OPINIÃO RELATIVAMENTE AO SEU GRAU DE PARTICIPAÇÃO NA VIDA ACTIVA DA SUA ESCOLA, UTILIZANDO A SEGUINTE ESCALA:**

**1-Discordo fortemente. 2-Discordo. 3- Não discordo e nem concordo 4- Concordo. 5- Totalmente de acordo com a afirmação.**

GRAU DE PARTICIPAÇÃO NA VIDA ACTIVA DA SUA ESCOLA, UTILIZANDO A SEGUINTE ESCALA:		Discordo fortemente	Discordo	Não discordo e nem concordo	Concordo	Concordo fortemente
		1	2	3	4	5
1	Sempre nos consulta e escuta antes de tomar uma decisão que nos afecta a todos.					
2	Toma decisões tendo em conta fundamentalmente a opinião da maioria.					
3	A sua liderança concorre para a melhoria da escola					
4	Dirige eficazmente a escola					
5	Fomenta nos professores o espírito de trabalho de equipa.					
6	Incentiva os pais dos alunos participarem nas actividades da escola.					
7	Nos encoraja e ajuda quando temos problemas de trabalho e familiares.					
8	Sentimo-nos seguros, quando está presente.					

9	Tem promovido o tipo de liderança democrática.					
10	Promove a igualdade entre todos trabalhadores da EFP.					
11	Dá autonomia ao corpo docente no seu trabalho diário.					
12	Favorece a inovação na sala de aula e a democracia participativa.					
13	Desenvolve o trabalho participativo que envolve todos os trabalhadores.					
14	Todos os professores estão de acordo à liderança do diretor da nossa escola.					
15	Permite a avaliação interna e externa da escola.					
16	Fomenta nos professores o espírito de diálogo na solução de problemas.					
17	Promove a cultura organizacional da escola, com base na nossa realidade concreta.					
18	Procura atingir metas e cumprir responsabilidades decididas de forma colectiva.					
19	Esforça-se buscando práticas pedagógicas adequadas para a melhoria do ensino.					
20	Promove a igualdade entre todos trabalhadores da EFP.					
21	Valoriza e respeita o trabalho de todos.					
22	Mostra flexibilidade e pede opinião ao conselho antes de realizar qualquer ato.					
23	Compreende os vossos problemas pessoais.					
24	Esforça-se para a melhoria da vossa EFP.					
25	Enfrenta junto com os professores os problemas quando surgem.					
26	Aceita as críticas que lhe fazemos.					
27	É pessoa humana bem informada de tudo que ocorre na escola.					
28	Promove boas relações com pais e encarregado de educação.					

29	As suas relações com a comunidade educativa são exemplares.					
30	Tem a preocupação de promover um ensino adequado às características da população que serve.					
31	Tem amor para o colectivo escolar e na melhoria da qualidade de ensino.					
32	Chama atenção aos professores que não se esforçam no seu trabalho.					
33	Promove um clima de trabalho produtivo e satisfatório.					
34	Demonstra aspecto disciplinar e promove autonomia na escola.					
35	Promove o respeito às normas de convivência e disciplina salutar.					
36	Considera atividade permanente elevar o rendimento escolar dos alunos na sala de aula.					
37	Mostra amor pelo seu trabalho.					
38	Faz acompanhamento adequado ao trabalho do corpo docente.					
39	Promove a avaliação da escola em todos os seus aspectos.					
40	É visionário e inovador dos recursos materiais e das tarefas que realiza, bem com o pessoal do estabelecimento.					
41	Não faz críticas aos professores em público.					
42	Promove diálogo e sugestões interessantes.					
43	Respeita todos os trabalhadores da instituição.					

### 3.5.3. Entrevista, após a avaliação dos expertos



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias de la Educación

Departamento de Teoría e Historia de la Educación y Pedagogía Social

#### **Guião de Entrevista**

Esta entrevista tem como objectivo, conhecer a liderança exercida pelos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola.

1. Exmo diretor, a presente entrevista, cujo guião se apresenta a baixo, encontra-se inserida num projeto de tese que está a ser realizado na Universidade de Sevilha - Espanha, no âmbito do Doutoramento em Educação com o seguinte **objectivo geral: Conhecer a liderança exercida pelos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola.**

**2. Tema: Liderança na Gestão das Escolas de Formação de Professores em Angola.**

Queremos agradecer desde já, a sua disponibilidade e colaboração e acreditamos que o seu contributo será muito valioso.

3. A entrevista é inteiramente anónima e confidencial.

## Guião de entrevista

## Designação

## Questões

## 1. Identificação

Diga-me por favor:

- O seu nome
- A sua idade
- A sua nacionalidade
- O seu estado civil
- O seu local de residência
- Número de pessoas com quem vive
- A sua profissão
- O seu local de trabalho
- As suas habilitações literárias

15min

· Claro que antes de ser diretor, primeiro foi Professor!

· Guarda boas recordações da sala de aula?

· Fale-me de um acontecimento que mais o marcou, como professor.

2. Situação anterior ao cargo de  
Diretor da Escola de Formação de  
Professores.

· Recorda-se do seu passado de professor com que sentimento?

· Antes de ser diretor, teve alguma formação de liderança escolar?

· Quanto? E aonde?

### 3. O Projeto docente educativo.

- Há quanto tempo chegou ao cargo de diretor da EFP? (dia/mês/ano)?

15min

- Como foi acolhido pelo coletivo escolar?

### 4. Situação diretiva

- Hoje como Diretor já há alguns anos como tem ultrapassado os problemas do dia a da EFP?

Tem recebido o apoio de todos os professores?

- Em que momento?

- Qual é o tipo de liderança que mais tem adotado nesta escola?. Como define a liderança?

15min

- Qual é a sua opinião em relação a liderança democrática participativa na EFP?

- Que ideia tem sobre o papel da liderança para a melhoria da qualidade de ensino?

- Que relação pode atribuir entre a liderança e a gestão?

### 5. Integração na comunidade e ligação com o colectivo escolar e o exterior (comunidade).

- No âmbito de integração com o exterior, a instituição dispõe de política que permite promover, acompanhar, avaliar e melhorar as atividades escolares?

15min

- Quais as dificuldades que tem sentido como profissional da educação?

- Têm realizado as assembleias com os professores, pais e encarregados de educação e com os alunos?
- Que assuntos tem abordado?
- Quem participa? Quem tem sido o preletor? E a plateia?
- Quais outras formas organizativas tem encontrado no tratamento dos assuntos com os pais, alunos, professores e os trabalhadores administrativos?
- Na sua instituição quais os meios de comunicação que mais usam? (telefone, telemóvel, ofícios, e-mais-internet,...).

6. Informação pública.

15min



### 3.5.4. Questionário, após a avaliação dos expertos



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias de la Educación

Departamento de Teoría e Historia de la Educación y Pedagogía Social

## QUESTIONÁRIO

### **SOBRE A LIDERANÇA NA GESTÃO DA ESCOLA DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM ANGOLA**

1. No âmbito de uma investigação científica de um Projeto de Tese de Doutoramento em Liderança na Gestão da Escola de Formação de Professores em Angola, orientado pelo Prof. Dr. Antonio Bernal Guerrero, Catedrático de la Universidad de Sevilla (Professor da Universidade de Sevilha-Espanha).

Aplica-se este questionário que tem como objectivo, recolher a sua opinião sobre alguns aspectos relativos às dimensões seguintes: Liderança; Gestão Escolar; Escola de Formação de Professores.

2. O questionário é inteiramente anónimo e confidencial. Por isso, não o assine, por favor. As suas respostas são importantíssimas para nos permitir fazer o tratamento de dados. Não se pretende fazer qualquer identificação pessoal.

3. Não há respostas erradas ou certas. O que nos interessa é a sua opinião.

4. Coloque uma cruz ou justifique a sua opinião.

### **A: DADOS REFERENTES AO PROFESSOR QUE RESPONDE AO QUESTIONÁRIO**

1. **Sexo:**

Masculino

Feminino

**2. Idade:**

Menor de 25 anos

De 25 a 40 anos

De 40 a 55 anos

De 55 a mais

**3. Grau de escolarização (assinale o nível correspondente ao seu grau de escolaridade):**

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

**4. Coordenação de disciplina em que está vinculado:**

Português

Filosofia

P.S.E.P.

Pedagogia

Psicologia

Geografia

Química

Inglês

Francês

Matemática

Física

Biologia

História

Ed. Física

E.V.P

Mag. Primário

Infância

**5. Tempo de trabalho**

Anos de experiência em docência:

Há quantos anos trabalha no ensino?

De 0\_\_\_\_\_5

De 6\_\_\_\_\_10

De 11 \_\_\_\_\_ 20

De 21 \_\_\_\_\_ 30

De 31 \_\_\_\_\_ mais


**6. Quantos anos trabalha nesta escola?**

Menos de 2

De 2 a 5

De 6 a 9

De 10 a 15

+15

**7. Ocupa ou ocupou algum cargo de direção, alguma responsabilidade de coordenação de disciplina, de curso, ou de turma nos últimos 3 anos?**

Sim

Não


**Em caso afirmativo, especifique:**

Diretor/a

Chefe de turno

Coordenador de curso

Coordenador de disciplina


**8. Participou em alguma formação, baseada na liderança participativa, nos últimos 3 anos?**

Sim

Não


**B. CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA**

**1. A ESCOLA DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES ONDE TRABALHA É:**

1. Pública

2. Comparticipada

3. Privada

4. Outras


**Especifique** .....

**2. Anexa?**

Sim

Não


**3. Contempla também a formação do ensino primário (Magistério Primário (MP))?**

Sim

Não


**4. A sua EFP, mantém relações de colaboração numa perspectiva educativa com outras escolas?**

EFP das outras províncias

EFP dos outros municípios

Escolas primárias locais

Escolas secundárias locais

ADPP

Outras

**Explique**


.....

**SOBRE A EFP ONDE TRABALHA**

**4. Como avalia as relações de trabalho do corpo docente e o diretor da instituição?**

Muito boas

Boas

Razoáveis

Más


**5. Como avalia o tipo de liderança aplicada pelo diretor nesta instituição:**

- Autoritário
- Liberal
- Contingente
- Colaborativa
- Participativa
- Democrática


**C: DIAGNÓSTICO DE LIDERANÇA NA SUA EFP: ASSINALE COM X A OPÇÃO QUECORRESPONDE À SUA OPINIÃO RELATIVAMENTE AO SEU GRAU DE PARTICIPAÇÃO NA VIDA ACTIVA DA SUA ESCOLA, UTILIZANDO A SEGUINTE ESCALA:**

- 1-Discordo fortemente. 2-Discordo. 3- Não discordo e nem concordo 4- Concordo. 5- Totalmente de acordo com a afirmação.**

Refletindo sobre a liderança do Diretor desta escola eu diria que...		Discordo fortemente	Discordo	Não discordo e nem concordo	Concordo	Concordo fortemente
		1	2	3	4	5
1	Toma decisões tendo em conta fundamentalmente a opinião da maioria.					
2	Fomenta nos professores o espírito de trabalho de equipa.					
3	Incentiva os pais dos alunos participarem nas atividades da escola.					
4	Nos encoraja e ajuda quando temos problemas de trabalho e familiares.					
5	Sentimo-nos seguros, quando está presente.					
6	Tem promovido o tipo de liderança democrática.					
7	Dá autonomia ao corpo docente no seu trabalho diário.					
8	Favorece a inovação na sala de aula e a democracia participativa.					

9	Desenvolve o trabalho participativo que envolve todos os trabalhadores.					
10	Todos os professores estão de acordo com a liderança do diretor da nossa escola.					
11	Permite a avaliação interna e externa da escola.					
12	Fomenta nos professores o espírito de diálogo na solução de problemas.					
13	Promove a cultura organizacional da escola, com base na nossa realidade concreta.					
14	Procura atingir metas e cumprir responsabilidades decididas de forma colectiva.					
15	Esforça-se buscando práticas pedagógicas adequadas para a melhoria do ensino.					
16	Promove a igualdade entre todos trabalhadores da EFP.					
17	Valoriza e respeita o trabalho de todos.					
18	Enfrenta junto com os professores os problemas quando surgem.					
19	Aceita as críticas que lhe fazemos.					
20	É pessoa humana bem informada de tudo que ocorre na escola.					
21	Promove boas relações com pais e encarregado de educação.					
22	As suas relações com a comunidade educativa são exemplares.					
23	Tem a preocupação de promover um ensino adequado às características da população que serve.					
24	Chama atenção aos professores que não se esforçam no seu trabalho.					
25	Promove um clima de trabalho produtivo e satisfatório.					
26	Demonstra aspecto disciplinar e promove autonomia na escola.					
27	Promove o respeito às normas de convivência e disciplina salutar.					

28	Considera atividade permanente elevar o rendimento escolar dos alunos na sala de aula.					
29	Mostra amor pelo seu trabalho.					
30	Faz acompanhamento adequado ao trabalho do corpo docente.					
31	Promove a avaliação da escola em todos os seus aspectos.					
32	Não faz críticas aos professores em público.					
33	Promove diálogo e sugestões interessantes.					
34	Respeita todos os trabalhadores da instituição.					

### 3.6. Instrumentos de recolha de dados - 2ª Fase

Na 2ª fase fez-se a elaboração de um guião de entrevista em profundidade com 28 questões para os diretores (linha principal), e um questionário sobre a liderança democrática para os professores (linha secundária), para contrastar as afirmações dos diretores. A validação da proposta dos instrumentos fez-se mediante a técnica de juízo de expertos. O processo de negociação foi feito mediante o estabelecimento de contactos pessoais do investigador, com os três diretores das Escolas de Formação de Professores com liderança democrática, seguidos de uma carta de solicitação formal para os diretores e, que, mereceu o devido deferimento.

O tratamento de dados das entrevistas, foi feito por intermédio do programa informático Nvivo 10, tendo se construído o sistema de três categorias que foram:

- 1. *Identificação do diretor;*
- 2. *Liderança democrática na Escola de Formação de Professores;*
- 3. *Escola de Formação de Professores em Angola e a gestão participativa.*

Depois de sintetizadas foram categorizadas e codificadas. Estes dados foram confirmados definitivamente pelos dados do questionário "democrático" da 2ª fase, de 43 itens, e foi aplicado aos noventa (90) professores das três escolas consideradas "democráticas" pelos dados da 1ª fase. Um questionário de respostas fechadas e graduadas em:

- “*Discordo fortemente*”;
- “*Discordo*”;
- “*Não concordo e nem discordo*”;
- “*Concordo*”;
- “*Concordo fortemente*”.

Os itens, foram agrupados em três categorias:

- *Categoria sobre dados referentes ao professor que responde ao questionário;*
- *Categoria sobre a liderança democrática na Escola de Formação de Professores em Angola;*
- *Categoria sobre a participação dos trabalhadores na Escola de Formação de Professores em Angola.*

De acordo com a concordância dos itens, foram valoradas as respostas da seguinte maneira:

- *discordo fortemente ----- 1 valor;*
- *discordo -----2 valores;*
- *não concordo e nem discordo ----- 3 valores;*
- *concordo ----- 4 valores;*
- *e concordo fortemente -----5 valores.*

A entrevista e o questionário foram validados pelos mesmos,(os nove) expertos da 1ª fase, dos quais 3 (três) Prof. Doutores da Universidade de Sevilha (US) - Espanha, 1 (uma) Prof. Doutora de Portugal, 1 (uma) Prof. Doutora de Brasil, 3 (três) Prof.Doutores do Instituto Superior de Ciências da Educação (ISCED)- Huíla – Angola, uma (1) Prof. Doutora de UPRA – Angola, o tratamento de dados foi feito por intermédio do programa SPSS Statistics.

Na segunda fase desta investigação, foram elaborados os instrumentos da recolha de dados, que da mesma maneira foram submetidos a aprovação de técnicas de juicio de expertos das mesmas Universidades, e foram aplicados aos três (3) diretores, que foram considerados líderes democráticos e noventa (90) professores das escolas por eles dirigidas. Desta feita:



Produziu-se uma entrevista em profundidade sobre a liderança democrática para os diretores seleccionados.

### 3.6.1. Proposta do guião da entrevista em profundidade, antes da avaliação dos expertos



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias de la Educación

Departamento de Teoría e Historia de la Educación y Pedagogía Social

#### Guião de Entrevista

Esta entrevista tem como objectivo, conhecer a liderança exercida pelos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola.

1. Exmo diretor, a presente entrevista em profundidade, cujo guião se apresenta a baixo, encontra-se inserida num projeto de tese que está a ser realizada na Universidade de Sevilha - Espanha, no âmbito do Doutoramento em Educação com o seguinte objectivo geral: Conhecer a liderança exercida pelos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola.

2. Tema: **Liderança na Gestão das Escolas de Formação de Professores em Angola.**

#### Perguntas

##### Guião de entrevista

##### Designação

##### Questões

Queremos agradecer desde já, a sua disponibilidade e colaboração e acredite que o seu contributo está sendo muito valioso.

3. A entrevista em profundidade é inteiramente anónima e confidencial.

Tempo previsto  
(minutos)

## 1. Identificação

### Diga-me por favor:

- O seu nome?
- A sua idade?
- A sua nacionalidade?
- O seu estado civil?
- O seu local de residência?
- As suas habilitações?
- A sua profissão?
- Quantos anos de profissão?

5 min

## 2. LIDERANÇA DEMOCRÁTICA NA ESCOLA DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES:

- Como têm feito a planificação, a distribuição de tarefas e a avaliação dos trabalhos ao longo do ano lectivo?
- Que ideia o Sr. Diretor tem sobre a liderança democrática na Escola de Formação de Professores? Que significado e valor atribui a este tipo de liderança?
- A liderança democrática será que tem relação com a participação de todos os seguimentos da estrutura escolar?
- Os encarregados de educação e pais, têm aparecido com regularidade para saberem do aproveitamento escolar e do comportamento dos seus educandos?
- Como tem sido o seu envolvimento na gestão da escola?
- A participação de todos na gestão escolar será que poderia trazer os novos resultados para os professores e para os alunos?
- A liderança que tem adoptado o senhor diretor, lhe permite melhor orientar, monitorar e avaliar os resultados?

25min

**3. ESCOLA DE FORMAÇÃO  
DE PROFESSORES EM  
ANGOLA E A GESTÃO  
PARTICIPATIVA :**

- . Existe alguma estratégia da direcção nesta EFP, para a melhoria da qualidade de ensino? Esta estratégia está virada para os professores ou para alunos? Porquê?
- . A prevenção de erros ou falhas é considerada uma prática primordial nesta EFP? Como funciona?
- . Anualmente os professores participam na formação contínua e de inovação de saberes?
- . Os professores são envolvidos nos processos de melhoria de ensino? Que contributo têm dado?
- . Os professores são encorajados à inovação e a ideias claras? Quem os tem encorajado? Em que momentos?
- . Há envolvimento de todos os colaboradores na concepção e planeamento da qualidade de ensino?
- . Existe acompanhamento profissional para os novos professores? Quem os seleciona para trabalharem aqui? Antes de receberem as turmas são avaliados por quem?
- . As ideias dos professores são consideradas e 30 min introduzidas no plano de melhoria no processo de ensino na escola?
- . O plano de formação de professores nesta EFP, visa o sucesso e a inovação? Os conteúdos ministrados pelos professores são uniformes?
- . Os professores cumprem sempre com o tempo lectivo programado para o ano lectivo?
  - . Todos os conteúdos programados têm sido dados?
  - . As avaliações são justas? Porquê?
  - . Os resultados têm sido animadores? Os resultados correspondem com a qualidade do saber desejado? Porquê?
- . Esta EFP cumpre com o perfil de entrada dos alunos? Qual? Idade dos alunos? Modalidades de ingresso: Exame de acesso ou concurso documental? Quem admite? Quais são os cursos que lecionam? Os professores participam? Que disciplinas são avaliadas?

- . E qual é o perfil da saída do Subsistema de Ensino?
- . As reclamações dos alunos, pais e encarregados de educação, são resolvidas num curto espaço de tempo?

- . Existem equipas de melhoria da qualidade de ensino, na sua escola e/ou no Ministério?
- . São realizados os estudos de melhoria da qualidade de ensino, que envolva todos os elos da EFP?
- . Têm participado na troca de experiência com outras escolas e instituições? Que conteúdos têm discutido?
- . O diretor quer falar mais alguma coisa sobre a liderança participativa na Escola de Formação de Professores em Angola?

### **3.6.2. Proposta do questionário sobre a liderança democrática, antes da avaliação dos expertos**



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias de la Educación

Departamento da Teoría e Historia de la Educación y Pedagogía Social

#### **QUESTIONÁRIO II**

#### **SOBRE A LIDERANÇA NA GESTÃO DA ESCOLA DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM ANGOLA**

1. No âmbito da continuação de uma investigação científica de um Projeto de Tese de Doutoramento em Liderança na Gestão da Escola de Formação de Professores em Angola, orientado pelo Prof. Dr. Antonio Bernal Guerrero, Professor Catedrático da Universidad de Sevilla - Espanha.

Aplica-se este questionário que tem como objectivo, recolher a sua opinião sobre alguns aspectos relativos às dimensões seguintes: Liderança Democrática; Gestão Escolar; Escola de Formação de Professores.

2. O questionário é inteiramente anónimo e confidencial. Por isso, não o assine, por favor. As suas respostas são importantíssimas para nos permitir fazer o tratamento de dados. Não se pretende fazer qualquer identificação pessoal.

3. Não há respostas erradas ou certas. O que nos interessa é a sua opinião.

4. Coloque uma cruz ou justifique a sua opinião.

**A: DADOS REFERENTES AO PROFESSOR QUE RESPONDE AO QUESTIONÁRIO.**

**1. Sexo:**

Masculino

Feminino

**2. Idade:**

Menor de 25 anos

De 25 a 35anos

De 35 a 45 anos

De 45 a 55 anos

De 55 a mais

<b>B. ASSINALE COM UM X A OPÇÃO QUE CORRESPONDE A SUA OPINIÃO, RELATIVAMENTE A <u>LIDERANÇA DEMOCRÁTICA</u>.</b>		Discordo fortemente	Discordo	concordo	Concordo	Concordo fortemente
		1	2	3	4	5
1	A liderança democrática e participativa melhora as relações de trabalho.					
2	A liderança democrática permite a participação de todos os seguimentos da estrutura escola.					
3	A liderança democrática facilita em efetuar a planificação, distribuição de tarefas e pedir responsabilidades a todos.					
4	A liderança democrática promove a colaboração de todos os membros da escola.					
5	A liderança democrática permite convocar os pais e a comunidade para o diálogo de envolvimento de todos na gestão da escola.					
6	A liderança democrática e participativa contribui para promoção da qualidade de ensino em Angola.					
7	A liderança democrática e participativa na EFP, facilita ao diretor tomar decisões acertadas e consensuais na gestão da escola.					
8	A gestão escolar democrática e participativa é susceptível de dar resultados positivos na medida em que todos se envolvem como membros ativos e sentem-se satisfeitos por fazerem parte.					
9	A liderança democrática permite ao diretor manter a escola motivada para os resultados.					
10	A liderança democrática e participativa cria coesão e espírito de equipa.					
11	A liderança democrática e gestão escolar participativa, facilita o diálogo e saber ouvir.					

12	O líder democrático, procura que os seus colaboradores cresçam profissionalmente.					
13	A liderança democrática permite ao diretor resolver problemas de forma criativa e inteligente.					
14	A colaboração dos professores e de todo colectivo escolar, pais e encarregado de educação, permite estabelecer objectivos claros e definir planos alcançáveis.					
15	A liderança democrática e uma gestão participativa na tomada de decisão, evidencia o sentido de equipa.					
16	O diretor democrático, trabalha eficazmente em situações de pressão e de mudanças.					
17	A liderança democrática do diretor da EFP, ajuda no planeamento de prazos realistas e no estímulo de recursos necessários.					
18	A liderança democrática na gestão escolar, permite ao diretor escolar negociar com prudência, envolvendo as partes.					
19	A liderança democrática na EFP, permite ouvir o que os outros pensam a respeito dos assuntos públicos.					
20	A liderança democrática encoraja os outros em exprimirem os seus pontos de vista.					
21	A liderança democrática e participativa do diretor, permite delegar competências aos colaboradores sem desconfiança.					
22	A liderança democrática do diretor da EFP, contribui para a mudança de comportamento do colectivo escolar e na melhoria da qualidade de ensino.					

<b>C. SOBRE A <u>QUALIDADE DE ENSINO</u> E DE ACORDO COM A SUA EXPERIÊNCIADÊ A SUA OPINIÃO RELATIVAMENTE A OS ASPECTOS QUE SE SEGUEM:</b>	Discordo fortemente	Discordo	concordo	Concordo	Concordo fortemente
	1	2	3	4	5

1	A direcção da escola faz todos os possíveis para a melhoria da qualidade.					
2	As estratégias da direcção estão viradas para os professores e alunos com o intuito de melhorar a qualidade de ensino.					
3	A prevenção de erros ou falhas é considerada uma prática primordial nesta EFP.					
4	O plano de formação de professores nesta EFP, visa o sucesso e a inovação.					
5	Anualmente os professores participam na formação contínua e de inovação de saberes.					
6	O plano de formação de professores e trabalhadores administrativos, visa o desenvolvimento de competências.					
7	Os professores participam na definição das suas necessidades.					
8	Os professores são envolvidos nos processos de melhoria de ensino.					
9	Os professores são encorajados à inovação e a ideias claras.					
10	Há envolvimento de todos os colaboradores na concepção e planeamento da qualidade de ensino.					
11	Existe acompanhamento profissional para os novos professores.					
12	As ideias dos professores são consideradas para introdução de melhorias no processo de ensino na escola.					
13	As reclamações dos alunos, pais e encarregados de educação, são resolvidas num curto espaço de tempo.					
14	Esta EFP cumpre com o perfil de entrada e saída do Subsistema de Ensino.					
15	Existe a conservação e boa gestão da escola, dos equipamentos e materiais ao serviço público.					
16	São utilizados métodos adequados para o controlo da qualidade.					
17	As pessoas são avaliadas e responsabilizadas pelo seu desempenho.					



18	Há medidas de controlo, prevenção e redução de risco, para professores e alunos.					
19	Há medidas de segurança, de higiene e de saúde.					
20	Os professores semestralmente participam na troca de experiência com outras escolas e instituições de formação de professores.					
21	Existem equipas de melhoria da qualidade de ensino.					
22	São realizados os estudos de melhoria da qualidade de ensino.					

### 3.6.3. Entrevista em profundidade após a avaliação dos expertos



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias de la Educación

Departamento de Teoría e Historia de la Educación y Pedagogía Social

#### Guião de Entrevista

Esta entrevista tem como objectivo, conhecer a liderança exercida pelos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola.

1. Exmo diretor, a presente entrevista em profundidade, cujo guião se apresenta a baixo, encontra-se inserida num projeto de tese que está a ser realizada na Universidade de Sevilha - Espanha, no âmbito do Doutoramento em Educação com o seguinte objectivo geral: Conhecer a liderança exercida pelos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola.

2. Tema: **Liderança na Gestão das Escolas de Formação de Professores em Angola.**

Queremos agradecer desde já, a sua disponibilidade e colaboração e acredite que o seu contributo está sendo muito valioso.

3. A entrevista em profundidade é inteiramente anónima e confidencial.

## Guião de entrevista

## Designação

## Questões

**1. Identificação****Diga-me por favor:**

- O seu nome?
- A sua idade?
- A sua nacionalidade?
- O seu estado civil?
- O seu local de residência?
- As suas habilitações?
- A sua profissão?
- Quantos anos de profissão?

5 min

**2. LIDERANÇA  
DEMOCRÁTICA NA  
ESCOLA DE FORMAÇÃO  
DE PROFESSORES:**

- Como têm feito a planificação, a distribuição de tarefas e a avaliação dos trabalhos ao longo do ano lectivo?
- Que ideia o Sr. Diretor tem sobre a liderança democrática na Escola de Formação de Professores? Que significado e valor atribui a este tipo de liderança?
- A liderança democrática será que tem relação com a participação de todos os seguimentos da estrutura escolar?
- Os encarregados de educação e pais, têm aparecido com regularidade para saberem do aproveitamento escolar e do comportamento dos seus educandos?
- Como tem sido o seu envolvimento na gestão da escola?
- A participação de todos na gestão escolar será que poderia trazer novo resultados para professores e para alunos?
- A liderança que tem adoptado o senhor diretor, lhe permite melhor orientar, monitorar e avaliar os resultados?

25min

**3. ESCOLA DE FORMAÇÃO  
DE PROFESSORES EM  
ANGOLA E A GESTÃO  
PARTICIPATIVA :**

- . Existe alguma estratégia da direcção nesta EFP, para a melhoria da qualidade de ensino? Esta estratégia está virada para os professores ou para alunos? Porquê?
- . A prevenção de erros ou falhas é considerada uma prática primordial nesta EFP? Como funciona?
- . Anualmente os professores participam na formação contínua e de inovação de saberes?
- . Os professores são envolvidos nos processos de melhoria de ensino? Que contributo têm dado?
- . Os professores são encorajados à inovação e a ideias claras? Quem os tem encorajado? Em que momentos?
- . Há envolvimento de todos os colaboradores na concepção e planeamento da qualidade de ensino?
- . Existe acompanhamento profissional para os novos professores? Quem os seleciona para trabalharem aqui? Antes de receberem as turmas são avaliados por quem?
- . As ideias dos professores são consideradas e 30 min introduzidas no plano de melhoria no processo de ensino na escola?
- . O plano de formação de professores nesta EFP, visa o sucesso e a inovação? Os conteúdos ministrados pelos professores são uniformes?
- . Os professores cumprem sempre com o tempo lectivo programado para o ano lectivo?
  - . Todos os conteúdos programados têm sido dados?
  - . As avaliações são justas? Porquê?
  - . Os resultados têm sido animadores? Os resultados correspondem com a qualidade do saber desejado? Porquê?
- . Esta EFP cumpre com o perfil de entrada dos alunos? Qual? Idade dos alunos? Modalidades de ingresso: Exame de acesso ou concurso documental? Quem admite? Quais são os cursos que lecionam? Os professores participam? Que disciplinas são avaliadas?

- . E qual é o perfil da saída do Subsistema de Ensino?
- . As reclamações dos alunos, pais e encarregados de educação, são resolvidas num curto espaço de tempo?
- . Existem equipas de melhoria da qualidade de ensino, na sua escola e/ou no Ministério?
- . São realizados os estudos de melhoria da qualidade de ensino, que envolva todos os elos da EFP?
- . Têm participado na troca de experiência com outras escolas e instituições? Que conteúdos têm discutido?
- . O diretor quer falar mais alguma coisa sobre a liderança participativa na Escola de Formação de Professores em Angola?

#### **3.6.4. Questionário sobre a liderança democrática, após a avaliação dos expertos**



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias de la Educación

Departamento da Teoría e Historia de la Educación y Pedagogía Social

#### **QUESTIONÁRIO II**

#### **SOBRE A LIDERANÇA NA GESTÃO DA ESCOLA DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM ANGOLA**

1. No âmbito da continuação de uma investigação científica de um Projeto de Tese de Doutoramento em “Liderança na Gestão da Escola de Formação de Professores em Angola”, orientado pelo Prof. Dr. Antonino Bernal Guerrero, Professor Catedrático da Universidad de Sevilla - Espanha.

Aplica-se este questionário que tem como objectivo, recolher a sua opinião sobre alguns aspectos relativos às dimensões seguintes: Liderança; Gestão Escolar; Escola de Formação de Professores.

2. O questionário é inteiramente anónimo e confidencial. Por isso, não o assine, por favor. As suas respostas são importantíssimas para nos permitir fazer o tratamento de dados. Não se pretende fazer qualquer identificação pessoal.

3. Não há respostas erradas ou certas. O que nos interessa é a sua opinião.

**A: DADOS REFERENTES AO PROFESSOR OU TRABALHADOR ADMINISTRATIVO QUE RESPONDE AO QUESTIONÁRIO.**

**1. Sexo:**

Masculino

Feminino


**2. Idade:**

Menor de 25 anos

De 25 a 35anos

De 35 a 45 anos

De 45 a 55 anos

De 55 a mais


<p><b>B. ASSINALE COM UM X A OPÇÃO QUE CORRESPONDE A SUA OPINIÃO, RELATIVAMENTE A LIDERANÇA DEMOCRÁTICA NA EFP .</b></p>	Discordo fortemente	Discordo	concordo	Concordo	Concordo fortemente
	1	2	3	4	5

1	A liderança democrática e participativa melhora as relações de trabalho.					
2	A liderança democrática permite a participação de todos os seguimentos da estrutura escolar.					
3	A liderança democrática facilita em efetuar a planificação, distribuição de tarefas e pedir responsabilidades a todos.					
4	A liderança democrática promove a colaboração de todos os membros da escola.					
5	A liderança democrática permite convocar os pais e a comunidade para o diálogo de envolvimento de todos na gestão da escola.					
6	A liderança democrática e participativa contribui para promoção da qualidade de ensino em Angola.					
7	A liderança democrática e participativa na EFP, facilita ao diretor tomar decisões acertadas e consensuais na gestão da escola.					
8	A gestão escolar democrática e participativa é susceptível de dar resultados positivos na medida em que todos se envolvem como membros ativos e sentem-se satisfeitos por fazerem parte.					
9	A liderança democrática permite ao diretor manter a escola motivada para os resultados.					
10	A liderança democrática e participativa cria coesão e espírito de equipa.					
11	O líder democrático, procura que os seus colaboradores cresçam profissionalmente.					
12	A liderança democrática permite ao diretor resolver problemas de forma criativa e inteligente.					
13	A colaboração dos professores e de todo colectivo escolar, pais e encarregado de educação, permite estabelecer objectivos claros e definir planos alcançáveis.					
14	A liderança democrática e uma gestão participativa na tomada de decisão, evidencia o sentido de equipa.					

15	O diretor democrático, trabalha eficazmente em situações de pressão e de mudanças.					
16	A liderança democrática do diretor da EFP, ajuda no planeamento de prazos realistas e no estímulo de recursos necessários.					
17	A liderança democrática na gestão escolar, permite ao diretor escolar negociar com prudência, envolvendo as partes.					
18	A liderança democrática na EFP, permite ouvir o que os outros pensam a respeito dos assuntos públicos.					
19	A liderança democrática encoraja os outros em exprimirem os seus pontos de vista.					
20	A liderança democrática e participativa do diretor, permite delegar competências aos colaboradores.					
21	A liderança democrática do diretor da EFP, contribui para a mudança de comportamento do colectivo escolar e na melhoria da qualidade de ensino.					

<b>C. ESCOLA DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM ANGOLA E A GESTÃO PARTICIPATIVA :</b>		Discordo fortemente	Discordo	concordo	Concordo	Concordo fortemente
		1	2	3	4	5
1	A direcção da nossa escola, faz todos os possíveis para todos participarem na melhoria da qualidade de ensino na EFP.					
2	As estratégias da direcção estão viradas para os professores, alunos e para a melhoria dos resultados de ensino.					
3	A prevenção de erros ou falhas é considerada uma prática primordial nesta EFP.					

4	O plano de formação de professores nesta EFP, visa o sucesso e a inovação.					
5	Anualmente os professores participam na formação contínua e de inovação de saberes.					
6	O plano de formação de professores e trabalhadores administrativos, visa o desenvolvimento de competências do colectivo da nossa EFP.					
7	Os professores participam na definição das suas necessidades nesta escola.					
8	Os professores são envolvidos nos processos de melhoria de ensino nesta escola.					
9	Os professores são encorajados à inovação e a ideias claras.					
10	Há envolvimento de todos os colaboradores na concepção e planeamento da qualidade de ensino.					
11	Existe acompanhamento profissional para os novos professores, por parte da direcção.					
12	As ideias dos professores são consideradas para introdução de melhorias no processo de ensino nesta escola.					
13	As reclamações dos alunos, pais e encarregados de educação, são resolvidas num curto espaço de tempo.					
14	Esta EFP cumpre com o perfil de entrada e saída do Subsistema de Ensino.					
15	Existe a conservação e boa gestão da escola, dos equipamentos e materiais ao serviço público.					
16	São utilizados métodos adequados para o controlo da qualidade da aprendizagem dos alunos e todos os professores participam do processo.					
17	Os trabalhadores são avaliados, promovidos e responsabilizados pelo seu desempenho.					
18	Há medidas de controlo, prevenção e redução de risco, para professores e alunos.					
19	Há medidas de segurança, de higiene e de saúde.					



20	Participa na troca de experiência com outras escolas e instituições.					
21	Existem equipas de melhoria da qualidade de ensino.					
22	São realizados os estudos de melhoria da qualidade de ensino, com a participação de todos os professores.					

### 3.7. Roteiro da entrevista – 1ª Fase

#### -AVALIAÇÃO DOS EXPERTOS

#### Tabela nº 2. Roteiro da entrevista – 1ª fase

#### QUESTÕES. SUGESTÕES. OBSERVAÇÕES

Avaliador-1	Sugestões	Observações
<p>O Experto número 1 fez questionamento nas seguintes questões:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Situação de análise da vida profissional anterior ao cargo de Diretor da EFP.</li> <li>2. Definição da liderança democrática, gestão escolar e a garantia da qualidade da oferta formativa.</li> <li>3. Situação diretiva e garantia da qualidade do ensino na EFP e apoio aos professores.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Na questão nº 1 sugere melhorar “<i>o que se procura compreender</i>”; na visão dele não estava muito clara...</li> <li>2. Sugeriu acrescentar a seguinte frase, “e na qualidade da oferta formativa”, para ser mais coerente com os itens que analisou.</li> <li>3. Sugeriu retirar a expressão “relacionamento produtivo” que considerava dúbia...</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Em função das críticas e sugestões do Experto, procuramos melhorar a redação e a estrutura dos itens 1, 2 e 3 no instrumento aplicado, conforme ilustra o apêndice I, sobre o guião de entrevista.</li> </ol>
Avaliador-2	Sugestões	Observações
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O Avaliador número 2, deu boa pontuação aos itens 2, 3, 4, 5, 6 e 7.</li> <li>2. Considerou os tópicos como sendo muito interessantes.</li> <li>3. O objectivo apresentado ao início como é muito</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Em função disso sugeriu efetuar o bom relacionamento entre o tema e os objectivos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. As sugestões do Experto foram muito valiosas e foram tidas em consideração no texto final da entrevista.</li> <li>2. Introduzimos o novo ordenamento dos itens no instrumento final (itens 1, 2 3, 4, 5, 6 e 7).</li> </ol>

claro. 4. Questionou o tipo de entrevista que o investigador seguiria...		
<b>Avaliador-3</b>	<b>Sugestões</b>	<b>Observações</b>
1. Atribuiu a Avaliação positiva na pertinência e suficiente em outros itens.	1. Segundo o Experto, os itens incluídos e os objectivos perseguidos eram muito pertinentes e, cumprem de maneira ampla os objectivos da investigação.	1. O Experto considerou o instrumento pertinente.
<b>Avaliador-4</b>	<b>Sugestões</b>	<b>Observações</b>
1. Atribuiu a avaliação positiva em todos os itens da proposta da entrevista.	1. Sugeriu rever a extensão das perguntas. Segundo ele pareciam serem em número elevado, para que os assuntos não serem repetitivos.	1. O Experto considerou o instrumento pertinente.
<b>Avaliador-5</b>	<b>Sugestões</b>	<b>Observações</b>
1. Atribuiu a avaliação positiva em todos os itens da proposta da entrevista.	1. Sugeriu que, algumas questões, nomeadamente dos itens 3 e 7 deverão ser mais claras e submetidas em itens mais específicos. No item 3 as 5 primeiras perguntas avaliam a forma de chegar ao cargo, enquanto que as duas últimas avaliam o conhecimento, pelo que deveriam estar em itens diferentes. O item 7 tem a primeira questão sobre a informação geral, enquanto que as restantes dizem respeito a informação científica e, as últimas a forma de organização. No seu ponto de vista deveriam pertencer a itens diferentes.	1. O Experto considerou o instrumento pertinente.
<b>Avaliador-6</b>	<b>Sugestões</b>	<b>Observações</b>

1. Atribuiu a avaliação positiva em todos os itens da proposta da entrevista.	1. Sem sugestões.	1. O Experto considerou o instrumento pertinente.
<b>Avaliador-7</b>	<b>Sugestões</b>	<b>Observações</b>
1. Atribuiu a avaliação positiva em todos os itens da proposta da entrevista.	1. Sem sugestões.	1. O Experto considerou o instrumento pertinente.
<b>Avaliador-8</b>	<b>Sugestões</b>	<b>Observações</b>
1. Atribuiu a avaliação positiva em todos os itens da proposta da entrevista.	1. Sem sugestões.	1. O Experto considerou o instrumento pertinente.
<b>Avaliador-9</b>	<b>Sugestões</b>	<b>Observações</b>
1. Atribuiu a avaliação positiva a todos os itens da proposta da entrevista.	1. Sem sugestões.	1. O Experto considerou o instrumento pertinente.

### 3.8. Roteiro do questionário – 1ª Fase:

#### - AVALIAÇÃO DOS EXPERTOS

#### Tabela nº 3. Roteiro do questionário – 1ª fase

#### QUESTÕES. SUGESTÕES. OBSERVAÇÕES

<b>Avaliador-1</b>	<b>Sugestões</b>	<b>Observações</b>
1. Atribuiu a avaliação positiva a todos os itens da proposta do questionário.	1. De acordo com o Experto, algumas questões tornavam-se repetitivas. Achou que daria para encontrar o número de questões e tornar algumas questões mais claras. Sugeriu que o questionário poderia ser diminuído, estava bastante longo.	1. Procurou-se fundir alguns itens e, em função disso as questões reduziram-se de 43 da proposta à 34 do questionário final.  As questões 1, 2, 3, 12, 14 e 34 refletem a contribuição do avaliador 1.

	2. Assim como sugeriu também, acrescentar alguma questão sobre “ <i>se delega responsabilidades ou se centraliza o trabalho na sua pessoa</i> ”.	
<b>Avaliador-2</b>	<b>Sugestões</b>	<b>Observações</b>
<p>1. No item B, sobre a caracterização da escola pediu o esclarecimento sobre “<i>o que é uma escola anexa</i>”.</p> <p>2. Pediu o esclarecimento da frase (<i>promove diálogo e sugestões interessantes</i>). Dizendo que: (<i>Não se entende! Diálogo entre quem?</i> )</p>	<p>1. Na questão A, sugeriu deixar claro o curso que o professor ensina, as horas semanais, número de anos de experiência como professor.</p>	<p>1. No item A procurou-se saber o tempo de serviço na função docente e na direcção, e tornou-se mais claro no texto final.</p> <p>2. No instrumento final deixou-se claro este item, que diz respeito a realidade angolana, da existência das escolas principais e outras dependentes das outras, que são denominadas de anexas. Existem escolas inscritas na Lei, reconhecidas oficialmente, com o número inscrito no Diário da República, algumas não são oficiais, mas sim, dependem das outras, estas são denominadas por <b>anexas às outras</b>.</p>
<b>Avaliador-3</b>	<b>Sugestões</b>	<b>Observações</b>
<p>1. O Experto deixou um comentário escrito dizendo, “<i>deveria reduzir o número das questões por cada item, aqui o comentário é genérico para todas as secções e itens do presente questionário</i>” .</p> <p>2. Está bem concebido, tem pertinência, coerência e clareza.</p> <p>3. É um instrumento que vai permitir uma recolha de informação de qualidade.</p>	<p>O Experto número 3, sugeriu reduzir o número das questões.</p>	<p>1. O Experto considerou o instrumento pertinente e, a sua sugestão foi tida em consideração, conforme indicamos na observação número 1, do Experto 1.</p>
<b>Avaliador-4</b>	<b>Sugestões</b>	<b>Observações</b>
<p>1. O Experto deixou um comentário, uma indicação que</p>		<p>1. Foi pertinente a indicação e tivemos a consideração na produção do</p>

<p>se segue: <i>“Cuidad con los enunciados de los ítems, por ejemplo, 1 se dice “sempre”, en el 2 se “fundamentalmente”. Este tipo de palabras en el 14 también se disse “todos”. El 23, “comprende los problemas”, se puede decidir que “trata de comprender”, que lo interta. El 33, disse que “consigue”, ya positivo que se preocupe por conseguir lo, aunque no tenga pleno éxito. El 41, incluye No y Nunca”.</i></p>	<p>1. Sugeriu algumas alterações nos itens, 1, 2, 23, 33 e 41.</p>	<p>instrumento final.</p>
<b>Avaliador-5</b>	<b>Sugestões</b>	<b>Observações</b>
<p>1. O Experto neste item fez o questionamento seguinte:</p> <p>2. <i>“Anexa a quê? No item 1, deve estar claro em relação a que é autónoma?”</i></p> <p>3. <i>“O item 5, não está claro”.</i></p>	<p>Sugeriu que:</p> <p>1. No item 2, também deve estar claro.</p> <p>2. Os itens 10, 17 e 31 não estão claros, deve rever a formulação dos itens.</p>	<p>1. Em função do questionamento e sugestões procurou-se melhorar os itens indicados.</p> <p>2. O Experto considerou o instrumento pertinente as seus comentários estão refletidos no instrumento final. Lê-se no instrumento aplicado nos itens 1, 2, 10, 12, 17 e 31.</p>
<b>Avaliador-6</b>	<b>Sugestões</b>	<b>Observações</b>
<p>1. Atribuiu a avaliação positiva em todos os itens.</p>	<p>1. Sem sugestões.</p>	<p>1. O Experto considerou o instrumento pertinente.</p>
<b>Avaliador-7</b>	<b>Sugestões</b>	<b>Observações</b>
<p>1. Atribuiu a avaliação positiva em todos os itens.</p>	<p>1. Sem sugestões.</p>	<p>1. O Experto considerou o instrumento pertinente.</p>
<b>Avaliador-8</b>	<b>Sugestões</b>	<b>Observações</b>
<p>1. Atribuiu a avaliação positiva em todos os itens.</p>	<p>1. Sugeriu dizendo <i>“Se possível, diminuir o número das questões”.</i></p>	<p>1. O Experto considerou o instrumento pertinente e, a sua sugestão foi tida em consideração, conforme indicamos na observação número 1, do Experto 1.</p>

### 3.9. Roteiro da entrevista – 2ª Fase

#### -AVALIAÇÃO DOS EXPERTOS

**Tabela nº 4. Roteiro da entrevista – 2ª fase**

#### QUESTÕES. SUGESTÕES. OBSERVAÇÕES

Experto -1	Sugestões	Observações
1. De uma forma geral a proposta da entrevista atende às normas universais, nos seguintes aspectos: Tema e objectivos.	1. Sugeriu melhorar a redação dos itens 1, 2 e 3.	1. Em função da sugestão do Experto, procuramos melhorar os itens indicados com se lê no instrumento final que foi aplicado nos seus itens 1, 2 e 3.
Experto – 2	Sugestões	Observações
1. O Experto atribuiu a avaliação positiva à todos os itens. É de opinião de que: “ <i>O instrumento atende as normas universais aceites nos (apartados, na extensão e alinhamento entre o tema, objectivos e conteúdo).</i> ”	1. Não deu sugestões.	1. O Experto considerou o instrumento pertinente.
Experto – 3	Sugestões	Observações
1. O guião de entrevista apresenta um nível formal de escrita academicamente aceitável.	1. Não deu sugestões.	1. O Experto considerou o instrumento pertinente.
Experto – 4	Sugestões	Observações
1. O instrumento apresenta uma boa introdução, com o tema, objetivos e os itens bem sintetizados, o que permite elucidar o interlocutor. “ <i>Considero aceitável</i> ”, disse o Experto.	1. Não deu sugestões.	1. O Experto considerou o instrumento pertinente.
Experto – 5	Sugestões	Observações
1. Atribuiu a avaliação positiva em todos os itens.	1. Não deu sugestões.	1. O Experto considerou o instrumento pertinente.
Experto – 6	Sugestões	Observações

1. O instrumento reúne condições para ser aplicado, o tema e os objectivos são pertinentes. As questões estão bem direccionadas.	1. Não deu sugestões.	1. O Experto considerou o instrumento pertinente.
Avaliador-7	Sugestões	Observações
1. O texto por completo é suficientemente claro e aceitável.	1. Não deu sugestões.	1. O Experto considerou o instrumento pertinente.
Avaliador-8	Sugestões	Observações
1. O instrumento é bastante claro e suficiente para colher informações importantes para a investigação.	1. Não deu sugestões.	1. O Experto considerou o instrumento pertinente.
Avaliador-9	Sugestões	Observações
1. O guião da entrevista apresenta uma harmonia entre o tema, os objectivos, as questões e os itens muito bem estruturados.	1. Não deu sugestões.	1. O Experto considerou o instrumento pertinente.

### 3.10. Roteiro do questionário – 2ª Fase

#### - AVALIAÇÃO DOS EXPERTOS

#### Tabela nº 5. Roteiro do questionário – 2ª fase

#### QUESTÕES. SUGESTÕES. OBSERVAÇÕES

Experto - 1	Sugestões	Observações
1. Os objectivos da investigação são muito claros.	1. Sugeriu a introdução dos pontos 1, 2 e 3, conforme aparecem no instrumento aplicado.	1 A sugestão do Experto está refletida na introdução do questionário final, nos pontos 1, 2 e 3.
Experto -2	Sugestões	Observações
1. Questionou alguns itens e aconselhou melhorar a redação referente ao texto expresso em “liderança do diretor”, nos pontos 11 e 12.	1. Sugeriu a melhorar o texto sobre do itens 11 e 12.	1. Estes itens foram fundidos e melhorados no instrumento aplicado.
Experto -3	Sugestões	Observações
	2. Sugeriu a retirada do ponto 11 no item sobre “a liderança do diretor”, razão pela qual no	

	instrumento aplicado, neste item apenas aparecem 21 questões em vez de 22 propostas.	
<b>Experto - 4</b>	<b>Sugestões</b>	<b>Observações</b>
1. O instrumento apresenta objectivos relevantes, visto que o país possui uma democracia muito nova e esta só pode se efetivar quando se possui instituições com funcionamento democrático. O tema está claro e os objectivos também estão bem estruturados.	1. Nos objectivos, sugeriu “introduzir conhecimentos”, para algo como” a partir da análise indutiva, estruturar conhecimentos”, pois no português brasileiro o termo “induzir” possui o significado de manipular...	1. Os conselhos foram abraçados e considerados na investigação. A sugestão foi tida em consideração, lê-se nos objetivos deste instrumento e na presente tese.
<b>Experto - 5</b>	<b>Sugestões</b>	<b>Observações</b>
1. Fez questionamento do item “B”, sobre “ <i>a liderança do diretor</i> ”, nos pontos 17 e 22.	1. Sugeriu melhorar “os itens 17 e 22, dizendo que, não estavam claros, deveria o autor rever a formulação dos mesmos”.	1. O item 17 foi revisto e o 22 permaneceu igual.
<b>Experto - 6</b>	<b>Sugestões</b>	<b>Observações</b>
1. Fez questionamento dos itens “C”, sobre a “ <i>EFP em Angola e a gestão participativa</i> ”, nos pontos 3, 4, 14, 18 e 20.	1. O Experto propôs algumas emendas no item sobre “ <i>EFP em Angola e a gestão participativa</i> ”, tendo sugerido dizendo, “ <i>questão 2, não está claro, o que quer dizer com (todos os seguimentos da estrutura escolar?)</i> ”; Sugeriu também emendas nas questões 3, 4, 7, 14, 18 e 20.	1. As sugestões foram consideradas importantes e permitiram fazer a reflexão necessária.
<b>Experto -7</b>	<b>Sugestões</b>	<b>Observações</b>
1. De uma forma geral há harmonia entre o tema, objectivos e os itens do instrumento, indicou o Experto.	1. Sugeriu acertos gramaticais e fusão com da questão 10 e 11 no item sobre “ <i>a liderança do diretor</i> ”.	1. O ponto 11 foi retirado e o 10 permaneceu.
<b>Experto - 8</b>	<b>Sugestões</b>	<b>Observações</b>
1.O tema, os objectivos e o conteúdo são pertinentes. 2.O instrumento permite recolher dados de quantidade e qualidade aceitável, está claro.	1. Sugeriu melhorar a questão número 11 sobre “ <i>a liderança do diretor</i> ”.	1. O ponto 11 foi retirado.



<b>Experto - 9</b>	<b>Sugestões</b>	<b>Observações</b>
1. Atribuiu a avaliação positiva em todos itens.	1. Sem sugestões.	1. O Experto considerou o instrumento pertinente.

### 3.11. Temporalização

Tabela nº 6. Temporalização

TEMPORALIZAÇÃO																																																					
Cronograma de Execução		Meses																																																			
Nº	Actividades	2014						2015						2016						2017																																	
		Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro									
1	Levantamento Bibliográfico		X																																																		
2	Revisão de literatura			X																																																	
3	Elaboração do projecto				X																																																
4	Desenvolvimento do projecto				X	X																																															
5	Desenvolvimento da pesquisa						X	X																																													
6	Análise do projecto								X																																												
7	Avaliação dos resultados da 1ª Fase						X			X																																											
8	Crítica dos dados provisório										X																																										
9	Análise dos resultados provisório										X									X	X														X										X								



### **3.12. Tratamento e processamento dos dados recolhidos**

Trata-se de um estudo qualitativo e fenomenológico, fez-se a análise do conteúdo com o pacote informativo Nvivo10, auxiliado pelo SPSS. Também fizemos a análise dos documentos, isto é, da legislação relacionada com a educação no geral e em particular com a formação de professores em Angola. Utilizamos a técnica de análise de conteúdo de (Bardin, 2011), para o processamento léxico y semântico-categorial dos textos, como complemento metodológico de análise qualitativa e interpretativa da informação obtida.

Segundo Carlomagno y Da Rocha (2016, p.174), “a metodologia de análise de conteúdo foi destacadamente desenvolvida durante a Segunda Guerra Mundial, pela divisão experimental para o estudo de comunicações em tempos de guerra”. A metodologia teria sido criada essencialmente para sintetizar e tornar compreensíveis as informações emitidas pelas forças adversárias e só mais tarde passou para as actividades de investigação científica.

A análise de conteúdo é uma técnica de planeamento, coleta, sintetização e interpretação de dados, requer paciência e tempo, na reunião quantitativa de informações numéricas e a frequência das ocorrências de determinados termos. “A análise de conteúdo se destina a classificar e categorizar qualquer tipo de conteúdo , reduzindo suas características e elementos-chave, de modo que sejam comparáveis a uma série de outros elementos” (Carlomagno y Da Rocha, 2016, p.175).

Por intermédio da técnica de conteúdo, reuniram-se as informações que nos foram pertinentes para a análise de alguns textos escritos, a partir do contacto com o material bruto, a eliminação do que não foi necessário para esta investigação, na criação das estratégias e indicação das metas. Depois desta fase partiu-se para outra seguinte, que foi a de exploração, interpretação dos escritos dos autores, codificação, identificação dos indivíduos de registo e a sua categorização. Assegur fez-se o tratamento de dados, partindo das inferências e interpretação, intuição e crítica das informações que foram adquirimos por intermédio dos programas Nvivo 10, na interpretação das entrevistas, da 1ª e 2ª fases da investigação e, bem como no tratamento dos questionários com o programa SPSS.

### **3.13. Resumo do III capítulo**

Este capítulo tratou de apresentar de forma sucinta a metodologia utilizada no processo investigativo, que foi fundamentalmente qualitativa, fazendo-se o uso do método fenomenológico, o método como estratégia integrada de pesquisa que organiza criticamente sobre a selecção e articulação das técnicas de recolha e análise da informação (Silva y Pinto, 1987). Os procedimentos, a caracterização e local da investigação, a caracterização da amostra e os recursos materiais, também figuram neste capítulo onde estão claramente delineados. Fez-se uso da entrevista semiestruturada para os diretores na 1ª fase e um questionário para os professores das 10 escolas para se aferir o tipo de liderança usada pelos diretores das Escola de Formação de Professores em Angola. E na 2ª fase, aplicou-se a entrevista em profundidade aos três diretores democráticos e um questionário democrático aos professores das três Escolas de Formação de Professores, com a liderança democrática, de acordo com os resultados provisórios da 1ª fase desta investigação.

Este capítulo contém o cronograma, que mostra o tempo e as etapas da investigação, que foram cinco anos, a contar com os Anos Lectivos da prorroga, desde 2014 a 2018 e as modalidades do tratamento e processamento de dados foram feitos, por intermédio dos programas Nvivo 10 para as entrevistas dos diretores na primeira e segunda fases, o SPSS para os questionários aplicados aos professores das Escolas de Formação de Professores do centro e Sul de Angola nas duas fases, e análise de conteúdo e bibliográfica para os documentos e a legislação angolana, que regula a formação de professores em Angola.

Destaca-se ainda neste capítulo, o desenho metodológico de cunho misto, que ajudou na compreensão dos tipos de lideranças dos diretores na 1ª e a compreensão da liderança democrática dos três diretores na 2ª fase desta investigação. Os procedimentos e meios técnicos que permitiram fazer a colheita e tratamento de dados para a eficácia da investigação, também gozam de uma notoriedade clara, que permite compreender o problema investigado, o desenvolvimento da procura, e a sua concordância com as perguntas da investigação e em consonância com os objectivos traçados para o cumprimento da pesquisa científica.

No entanto, confirma-se a rigorosidade usada na produção, validação e uso dos instrumentos da investigação. O tratamento de dados presente neste capítulo clarifica o cumprimento de uma sequência lógica , que torna a investigação suficientemente claro o problema tratado.

## **CAPÍTULO IV- RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO**

## CAPITULO IV- RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

### 4.1. Resultados da entrevista feita aos directores das Escolas de Formação de Professores - 1ª Fase

#### 4.1.1. Análise Lexical - 1ª Fase

Segundo Camlong (2002) a "análise lexical mostra, pois, que as escolhas lexicais não se fazem ao acaso, mas em função da direção que o locutor imprime ao seu discurso" (p.145).

Pelo que, a análise lexical permitiu aos pesquisadores terem o conhecimento, das palavras mais frequentes, no vocabulário das entrevistas feitas aos directores participantes da investigação. Podem ser identificadas ou classificadas as unidades de vocabulário, de acordo com a afirmação de Bardin (2011, p.78).), de que:

-“**Palavras plenas**, «portadoras de sentidos»: substantivos, adjectivos e verbos. - **Palavras-instrumentos**, isto é, palavras funcionais de ligação: artigos, preposições, pronomes, advérbios, conjunções”.

**Tabela nº 7. Análise lexical dos directores (Nvivo 10) – 1ª Fase.**

Palavras plenas	Número	Palavras instrumentos	Número
1. Liderança	68 S	1.que	165
2. Director	58 A	2. com	150
3.tenho	46 V	3.como	143
4.professor	45 S	4. mais	413
5.temos	39 V	5.por	139
6. professores	38 S	6. mas	138
7. instituição	30 S	7.sim	133
8. escolar	29 S	8. poque	129
9. formação	28 A	9. nos	26
10. educação	26 S	10. também	26
11. trabalho	25 S		25
12. democracia	24 S		24
13. alunos	22 S		23
	22 S		



14. pais	18A		22
15. dificuldades	18A		21
16. local	18 A		19
17. Problemas	18 A		18
18. Profissão	18 A		17
19. tempo	17 A		17
20. ensino	17 A		16
21. idade	17 A		16
22. colectivo	15 V		14
23. direcção	15 S		13
24. participativa	14 A		12
25. pessoas	12 S		11
26. política	12 S		11
27. cargo	11 A		10
28. acompanhar	10 V		10
29. avaliar	10 V		10
30. civil	10 A		10

#### 4.1.2. Omissão - 1ª Fase

No quadro nº 3, a lista indica por ordem decrescente as 30 palavras plenas e as 10 palavras-instrumento mais frequentes utilizadas nas entrevistas da 1ª fase.

O substantivo *director* aparece em primeiro lugar na lista das palavras plenas, na 1ª fase.

O verbo *ter (tem)*, aparece em terceiro lugar da entrevista, isto relata o que o diretor deve possuir.

Os termos *professores, a instituição, democracia (democrática), as dificuldades* e mais adiante da lista, *participativa, recordações, acompanhar*. E as *actividades* aparecem com uma frequência significativa, o que indica que tem de se trabalhar muito a atitude de cooperar uns com os outros, ainda há muito individualismo e rectidão nas decisões de gestão dos processos escolares. Não se presta atenção na opinião da maioria.

### 4.1.3. Análise Categorical - 1ª Fase

Referindo-se a análise categorial, Gomes (2009) é de opinião de que utiliza-se a análise categorial, agrupando o discurso da amostra em categorias e unidades de registo, criteriosamente agregados de acordo com as semelhanças e diferenças encontradas, procedendo-se à categorização em categorias temáticas emergentes.

**Tabela nº 8 - Análise categorial dos diretores (Nvivo 10 - 1ª fase)**

Tema	Categoria	Sub-categoria	Indicadores/unidades de registo	Unidade de contexto
Liderança	Diretores	Gestão	“...liderança democrática é capaz de impulsionar a mudança...”	Podem influenciar positivamente, mas regra geral o diretor que sabe liderar os processos escolares e o comportamento dos elos (...).
Gestão	Professores	Escola	“...os diretores das demais EFP podem mudar da chefia para a liderança, buscando o estilo democrático como modelo...”	...a liderança democrática influencia, porque o diretor se respeita os princípios e regras da deontologia profissional, os professores e demais trabalhadores também serão capazes de respeitar, se o diretor não respeitar os professores, não cumprir com o horário... ainda que punir, a escola não terá os resultados esperados, (...).”
Escola	Formação	Professores	“...nenhuma sociedade que se organiza sem um sistema de ensino consistente e de qualidade...”	Não há nenhuma sociedade que pode avançar sem uma aposta séria na educação, (gestores formados, professores formados, infraestruturas com os apetrechos necessários...), mas acima de tudo a responsabilidade de trabalhar na partilha de informações na concessão, desenvolvimento e conclusão das tarefas.
Formação	Comunidade (pais)	Alunos	“...fazem parte da escola os alunos que são o centro da atenção e os pais...”	O aluno é o sujeito de todo processo, todo investimento tem de ser feito para agradar o aluno e dar facilidade ao processo de compreensão das matérias e o desenvolvimento da sua pessoa humana, metodológica e técnico

				profissionalmente. Os pais não podem estar alheios ao processo, porque também fazem parte, só haverá sucesso com a sua presença resolvendo as necessidades básicas dos seus educandos, cooperando com a escola, assim fazendo a sua parte.
--	--	--	--	--

#### 4.1.4. Análise Temática - 1ª Fase

##### Tema 1. Liderança

Córdova y Machado (2014, p.44) afirmam que “...a liderança é a força promotora do desenvolvimento organizacional das escolas, capaz de impulsioná-las a obter e melhorar os seus recursos e criar estruturas facilitadoras de uma cultura de colaboração de desenvolvimento profissional”.

As categorias principais foram codificadas na 1ª fase da seguinte maneira:

- *Profissão do diretor, código (P. D);*
- *Formação em liderança, código (F. L);*
- *Definição da liderança, (D. L);*
- *Tipos da liderança mais usada pelo director, (T.L.M.U.D);*
- *Relações do director com o colectivo, (R. D. C);*
- *E circulação da informação na EFP, (C.I.E).*

A análise dos resultados das entrevistas aplicadas aos diretores das dez Escolas de Formação de Professores do ensino não universitário, situadas na região centro e sul de Angola, mostra que nas EFP (Escolas de Formação de professores), predomina fundamentalmente os três principais tipos de liderança, que são a autocrática, a liberal (laissez-faire) e democrática, embora em alguns casos sejam notáveis alguns cruzamentos com outros tipos de lideranças. Os padrões de conduta dos líderes na EFP em Angola, são relativos a seguintes características:

Liderança autocrática – péssimas relações de trabalho entre os elos do processo de ensino e aprendizagem, falta da circulação da informação e da definição mental de liderança.

Liderança liberal – caracterizada pelas relações de trabalho negativas, falta da circulação da informação e dificuldades na definição mental da liderança por parte dos diretores entrevistados.

Liderança democrática – caracterizada pelas boas relações de trabalho entre os elos do processo de ensino e aprendizagem, boa circulação da informação na instituição e a definição mental da liderança.

Em função desta categorização e codificação, a investigação indica que, o Director 1, não está formado em liderança, mas é professor, formado em Ciências da Educação, numa instituição vocacionada para a formação de professores. Demonstra fazer um trabalho de equipa, com características democráticas (Fraga, 2014). O estilo democrático de liderança tem como objectivo principal, criar um compromisso entre os colaboradores e gerar novas ideias e iniciativas; por exemplo, quando foi interrogado da seguinte forma, “de acordo ao colectivo que dirige, qual é o tipo de liderança que lhe é mais fácil utilizar na vossa instituição?” D.1, (1ª fase):

– Respondeu assim,

*“ ...eu sou um diretor interventivo, não sou o diretor de gabinete, também não sou burocrata. Gosto de ir ao encontro das pessoas, ir ao encontro dos problemas, assim resolvemos as situações e tudo que afecta os professores com a colaboração de todos”.*

Observa-se na Escola de Formação de Professores onde trabalha o diretor 1 (D1), um bom relacionamento entre o diretor e a maioria dos trabalhadores (professores e trabalhadores administrativos), nota-se uma boa circulação da informação, o que permite um bom trabalho de equipa e soluções conjuntas. De certa forma, o director 1 (D.1, 1ª fase), está formado como professor, mas não como diretor, mas contudo mostra uma capacidade extraordinária de adaptação.

D1. Afirma: *“P.1. Recorda-se de ter recebido a formação de liderança, antes de ser nomeado diretor desta escola?”*

*R: Não. De forma directa, não! Nunca recebi. Mas antes de ser professor, trabalhei numa empresa chamada 3A, onde tive a oportunidade de me beneficiar de várias formações ligadas aos trabalhos de equipa e, no ISCED no meu currículo também tive a oportunidade de ter a disciplina de Organização e Gestão Escolar, onde tratamos assim de maneira solta os tipos de lideranças. Mas como formação, nunca tive”.*

Segundo Fraga (2014), um líder que utiliza preferencialmente o estilo democrático tenta assegurar o compromisso de todos através do consenso.

Para o D.2 (1ª fase):

*“qual é o tipo de liderança que mais tem adotado nesta escola? R: “ ... tenho tomado a direcção máxima”... ; Como define a liderança? Resposta: “Risos”. Não definiu mentalmente o conceito “liderança” e a EFP que dirige é caracterizada pela fraca circulação da informação e como consequências, existe relações de trabalho entre o diretor e os professores que não facilitam na aquisição de resultados esperados.*

Isto denota que o tipo de liderança adotada pelo diretor escolar, pode influenciar para o bom ou o mau funcionamento da instituição que dirige.

O diretor 3, é professor de profissão, teve uma disciplina de Gestão Escolar no seu currículo do Ensino Superior onde aprendeu os vários tipos de liderança. Na conversa sobre o tipo de liderança que mais usa no desempenho das suas actividades.

Respondeu:

D.3, (1ª fase).

*R:“Aqui usamos todos os tipos de liderança, dependendo do momento e das circunstâncias. Até mesmo a própria democracia orienta o cumprimento escrupuloso da lei”. Como define a liderança? Resposta: “Risos. Não respondeu”. Mas quando lhe é solicitada a sua opinião em relação a liderança democrática e participativa na EFP. Respondeu: “ Penso que a liderança democrática é a melhor para harmonia na escola onde todos são tidos e achados. Cada um se sente reconhecido pela contribuição que dá”.*

Esta sua opinião demonstra que apesar de, o diretor fazer uso da liderança que demominamos como sendo mista, reconhece o valor da participação da maioria. Não definiu mentalmente o conceito de liderança, a EFP que dirige é caracterizada por falta da circulação da informação e as relações entre o diretor e os professores são razoáveis.

O diretor 4 (Dir.4 -1ª fase), possui a formação pedagógica como professor, mas afirma que nunca teve formação como diretor, tudo o que sabe sobre a gestão dos recursos patrimoniais e humanos aprendeu na prática, depois da nomeação para o cargo de diretor da EFP que dirige. Embora tenha recebido na universidade algumas lições de gestão na cadeira de Organização Escolar, afirma não ser suficiente para o exercício da função de diretor. Sobre o tipo de liderança que mais usa durante o processo de gestão da instituição, disse “... uso quase todos os tipos de lideranças, dependendo fundamentalmente do tipo de situação. Mas não gosto muito de pressionar os trabalhadores, gosto que trabalhem em liberdade sem a minha interferência”. Pois, o diretor não manifestou conhecimentos sobre a definição do conceito liderança e constatou-se a falta da circulação da informação na instituição, quase que cada um caminha ao seu livre arbítrio e como consequências a escola está desgovernada. Deseja-se uma escola reflexiva, concebida como uma organização que continuamente se pensa a si própria, na sua missão social e na sua organização, e confronta-se com o desenrolar da sua actividade num processo herístico simultaneamente avaliativo e formativo (Alarcão, 2001).

Só será possível trabalhando lado a lado com os membros da equipa, os colegas colaboradores directos do diretor. De forma isolada do “todo”, é impossível. Porque, o líder precisa de transmitir o calor de segurança, firmeza, exemplo e experiência aos profissionais que com ele labutam. E também precisa de aprender com os mesmos, acompanhar, monitorar e avaliar o desempenho do coletivo e a produção, a capacidade individual de cada um dos membros da sua equipa.

O diretor 5 (D.5, 1ª fase ), é professor de profissão e nunca recebeu a formação dirigida sobre a liderança, conforme a sua afirmação. “De forma directa nunca tive formação como director, mas na minha formação superior tive a cadeira de

*Organização e Gestão Escolar, onde pude aprender vários assuntos sobre a liderança e a gestão escolar. E também tenho lido alguns temas sobre a liderança...”.*

Afirmou que faz uso de todos os tipos de liderança, mas há momentos segundo ele, que se deve deixar ao livre arbítrio, “...*todos estão preparados para fazerem o trabalho sem serem cobrados e obrigados...*”.

As relações de trabalho são razoáveis e notou-se a fraca circulação da informação, tendo em conta ao liberalismo que o diretor tem adotado.

O director 6 (D. 6, 1ª fase), é professor de profissão e dirige a EFP a doze anos. Não definiu mentalmente o conceito de “liderança” e não usa um só tipo de liderança, afirmou, “*tenho usado todos os tipos de liderança, dependendo fundamentalmente do tipo de situação*”. “*Qual é a sua opinião em relação a liderança democrática e participativa na EFP?*” Resposta: “*Penso que a liderança democrática é positiva, na medida em que os interesses de todos são salvaguardados. Mas não se pode usar isoladamente*”. A afirmação mostra que o director não tem confiança na liderança democrática. Na EFP onde trabalha notou-se relações de trabalho entre o diretor/professores e circulação da informação deficientes. A EFP que dirige tem relações com o exterior? Com pais, comunidade e outras organizações?

Resposta: “*Não. Até agora não*”. Significando que a EFP, está fechada no seu mundo, sem comunicação com os pais e encarregados de educação e com a comunidade onde está situada.

O director 7 (D.7, 1ª fase) não possui a formação de liderança dirigida, mas possui a formação em gestão escolar, formação adquida na licenciatura e mestrado. Não definiu mentalmente o conceito “liderança”. O diretor usa todos os tipos de liderança, embora com maior predominância a democrática. Razão pela qual a investigação considera a sua liderança como sendo mista. As relações de trabalho e a circulação da informação são razoáveis.

O diretor 8 (1ª fase), é professor de profissão, não possui a formação de liderança dirigida, é missionário, possui várias formações como ele afirmou “*tenho*

várias formações, tanto religiosas como a nível social” e demonstra uma boa capacidade de organização e gestão escolar. É um democrata nato, quando o perguntamos, D.8 (1ª fase): “...hoje como diretor já alguns anos como tem ultrapassado os problemas do dia a dia da EFP?”, respondeu, “hoje é importante contar com os outros. É impossível fazermos sozinhos, mas com todos os elos da instituição é melhor e mais fácil, porque a instituição não pertence a uma só pessoa”.

Segundo Fraga (2014), o estilo democrático exige que a chefia confie que os seus colaboradores são capazes de trabalhar na direção certa para si próprios e para a organização. E todo o diálogo com o D8 mostra a beleza da alma que convida os elos em participar na tomada de decisão e em fazerem em conjunto. E no que tange a circulação da informação na EFP, afirmou, “temos a direcção escolar bem estruturada. Temos o diretor, dois subdiretores, os coordenadores de todas as áreas, a comissão de pais e a associação de alunos e afunilar em pleno. Temos o contacto constante com a comunidade...”.

Razão pela qual é notável a boa relação do director com a comunidade educativa e a boa circulação da informação. A escola possui boas condições de trabalho, como campos para a Educação Física, laboratórios, salas bem estruturadas num espaço cómodo e confortável.

Fraga (2014) argumenta que o líder democrático convida os seus liderados participar na tomada de decisão relacionadas com o seu trabalho. É típico deste estilo um avultado número de reuniões, muito diálogo, reconhecimento do bom desempenho e pouca criatividade a fraca performance. O diretor 9 (D9), quando foi interrogado da seguinte maneira:

*“Qual é o tipo de liderança que mais tem adotado na sua escola”? Respondeu, “eu pessoalmente gosto de pensar com o coletivo. Tenho usado mais a liderança participativa e o diálogo cá está em primeiro lugar”.*

Demonstra estar no seio de profissionais altamente competentes. Como indicam ainda Apple y Beane (2000), o estilo democrático é mais adequado quando os colaboradores são competentes e experientes. A investigação classificou o tipo de



liderança como sendo democrática. A pergunta sobre a circulação da informação na escola que dirige, respondeu: *“Temos uma política estabelecida com a comunidade da qual servimos, assim como com os pais e encarregados da educação, temos procurado em conjunto atender os problemas que nos afectam todos nós...”*.

Para justificar que as boas relações do diretor com os elos do processo docente e educativo naquela EFP, dependem em maior parte do tipo de liderança exercida pelo diretor, que permite a comunicação com todos e assim discutirem e resolverem os seus problemas em conjunto.

O diretor 10 é professor de profissão, afirma ter recebido uma carga muito grande de teorias sobre a liderança, mas não possui uma formação dirigida sobre a liderança. Não definiu o conceito “liderança”, mas contudo demonstrou o domínio de conteúdos do trabalho da gestão escolar. Existe a verticalidade moderada na gestão da EFP. A liderança autoritária tem como objectivo principal, orientar os colaboradores para uma visão de longo prazo. A circulação da informação é razoável motivada pela falta de meios. Mas o diretor demonstra vontade de trabalhar com todos, mesmo assim a relação entre o diretor e os professores e a circulação da informação são consideradas deficientes por esta investigação.

## **Tema 2. Gerenciamento**

O gerenciamento escolar, é um processo mediante o qual todo o sistema organizativo interno esteja num relacionamento integrado, coeso e funcional. Que tem como finalidade congregar as valências para efetivação de um ensino de qualidade, isto é, formar cidadãos competentes, habilitados e capazes de dar respostas concretas as necessidades sociais. O gerenciamento escolar tem como centro a busca dos resultados, a partir do bom relacionamento entre a escola e a família e a boa liderança do diretor. Numa outra visão estratégica, só é possível havendo uma autonomia financeira e administrativa, motivação das equipas que se concretiza com a liderança do diretor. O Director, é a figura máxima numa determinada escola que, precisa de coordenar, orientar as equipas e dar exemplo na sua instituição. Porque nele depositam a confiança todos os funcionários, os alunos e encarregados de educação, bem como o Governo e por isso, precisa de ter uma preparação prévia, antes de tomar posse. Ou as instituições de formação de professores deveriam ter um curso para a formação profissional dos líderes

escolares que, depois da sua formação poderiam ocupar os cargos de gestores, coordenadores de cursos e outros cargos administrativos nas escolas. Visto que maior número de diretores entrevistados nunca tiveram a formação de como se faz a gestão de uma escola. Durante a entrevista com o Diretor 1 - 1ª fase - respondeu assim: *“Recorda-se de ter recebido a formação de liderança e gerenciamento escolar, antes de ser nomeado director desta escola?”*

*“Não. De forma directa, não. Nunca recebi. Mas antes de ser professor, trabalhei numa empresa ..., onde tive a oportunidade de me beneficiar de várias formações ligadas aos trabalhos de equipa, e no ISCED no meu currículo também tive a oportunidade de ter disciplina de Organização e Gestão Escolar, onde tratamos assim de maneira solta os tipos de lideranças. Mas como formação, nunca tive”.*

Antes trabalhou numa empresa onde se beneficiou de formações que nada têm a ver com a educação, e no Instituto Superior de Ciências da Educação teve a disciplina de Organização e Gestão Escolar de forma solta... Razão que justifica que, deveria haver um curso direccionado para o gerenciamento escolar, um profissionalizante. Onde os formandos poderiam aprender a teoria e prática diretiva de forma direccionada e, não apenas tida como sendo uma cadeira transversal na formação de professores.

O Diretor 5 - 1ª fase, respondeu:

*“Antes de ser director, teve alguma formação de liderança escolar? Quanto? E aonde?”*

*“De forma directa nunca tive. Mas na minha formação superior tive a cadeira de Organização e Gestão Escolar, onde pude aprender vários assuntos sobre a liderança escolar, os tipos de liderança, a gestão escolar. Também tenho lido alguns temas sobre liderança”.*

Outra situação que não contribui para a eficácia na gestão de algumas EFP, são as distâncias que têm de percorrer todos os dias para chegarem ao serviço, muitas são as vezes, que, a viagem se torna impossível, razão pela qual alguns trabalhos passam para os adiamentos que atrasam o andamento normal das instituições. Dir. F1.

*P: O seu local de residência?*

*R: Resido no município do Lobito, a mais de 100 kms daqui.*

*P: Muito distante!*

*R: Sim. Não tenho casa aqui e a minha família vive lá. Tenho de me deslocar todos os fins de semana para lá ou por vezes tenho de fazer os duzentos kms da vinda e volta a casa.*

Maisuma vez a razão de que, é necessário encontrar-se mecanismos de acomodação dos quadros que fazem a formação acontecer. Nos referimos na possibilidade da construção de residências destinadas para os professores e fundamentalmente para os diretores das escolas com finalidades de se poder encurtar as distâncias e tornar as Escolas de Formação de Professores funcionais. Não é possível administrar uma escola de uma determinada localidade vivendo numa outra, visto que, trata-se de uma vivência aos acontecimentos do dia-a-dia, criatividade na resolução dos problemas dos alunos, dos trabalhadores, da infraestrutura, da organização da aprendizagem dos alunos e actualizações constantes dos professores e trabalhadores administrativos, criação das condições essenciais do contexto e do cumprimento dos programas previamente planificados.

### **Tema 3. Escola**

“A escola (do grego scholé, através do termo latino schola) é uma instituição concebida para o ensino de alunos sob a direção de professores” (Ferreira, 1986, p. 687).

A escola considera-se como segunda casa para os professores e alunos. Por isso precisa de ter condições condignas para permitir uma aprendizagem significativa para os alunos e óptimo conforto para os professores, que têm de passar maior parte do seu tempo neste local.

A escola é uma instituição vocacionada para o ensino, onde o aluno aprende o professor orienta e facilita a aprendizagem. Em Angola o ensino é orientado a partir da Lei de Bases da Educação, (LBSE nº 17/16), de 07 de Outubro e do Plano Nacional de Desenvolvimento da Educação, PNDE “Educar Angola 2030”, cujo o seu objectivo geral, consiste em promover o desenvolvimento humano e educacional, com base numa

educação e aprendizagem ao longo da vida para todos e cada um dos angolanos. O programa do PNDE 2030, no seu enquadramento na Lei 17/16, promove o desenvolvimento da Educação Pré-Escolar em duas fases que são: dos zero até aos três anos de idade, Creche e de quatro à cinco anos de idade – Jardim Infantil, todo este regime compartilhado. O Jardim Infantil concretiza-se em dois anos. Com a particularidade de que, aos cinco anos, a criança pode fazer a Iniciação no Jardim Infantil, num regime compartilhado (pago), ou numa escola pública e tem o carácter obrigatório.

Aos seis anos a criança, ingressa no Ensino Primário (Geral) e Obrigatório, onde permanece durante seis anos lectivos. Isto é, da 1<sup>a</sup> à 6<sup>a</sup> Classes. Aos doze anos de idade, ingressa no Ensino Secundário, I Ciclo de três anos, 7<sup>a</sup>, 8<sup>a</sup> e 9<sup>a</sup> Classes. Aos quinze anos de idade, ingressa no II Ciclo do Ensino Geral, na Formação Média Técnica e Profissional ou na Formação de Professores com a seguinte especificidade:

A Formação Geral concretiza-se em em três anos lectivos, com a feitura da 10<sup>a</sup>, 11<sup>a</sup> e 12<sup>a</sup> Classes e a Formação Média Técnica e a Formação de Professores têm a duração de quatro anos lectivos, isto é, da 10<sup>a</sup> à 13<sup>a</sup> Classes.

Após o termino deste nível vem a licenciatura e a pós graduação, de acordo com o sistema escolar angolano.

#### **Tema 4. Escola de Treinamento de Professores em Angola**

Segundo o Decreto 109/011, de 26 de Maio, os Estatuto do Subsistema de Formação de Professores no seu capítulo I, disposições gerais, artigo 1.º, âmbito de aplicação, orienta que, aplica-se à formação de docentes e, agentes de educação na estrutura da formação Média Normal, estabelecendo as normas gerais da formação de professores para a educação Pré-Escolar, para o Ensino Primário e Secundário, assim como para a Formação de Agentes de Educação, nas áreas de gestão administrativa e pedagógica para as instituições de ensino primário e I Ciclo do Ensino Secundário. Passados sete anos, sempre espera pela a sua “regulamentação”.

De acordo com a norma, a formação de Professores é feita sob a responsabilidade dos Magistérios Primários e as Escolas de Formação de Professores

por via da formação inicial, formação contínua e formação à distância. Enquanto que a formação de professores para o II Ciclo do Ensino Secundário da formação Média Técnica e Média Normal é feita nas instituições de Ensino Superior Pedagógico que, se regem de acordo com as normas do respectivo subsistema. De modo que, a norma indica no seu artigo 2.º sobre as definições que os «Professores», são técnicos formados em Magistérios Primários e em Escolas de Formação de Professores, de nível secundário, habilitados a exercerem a actividade docente em escolas do Ensino Primário ou do I Ciclo do Ensino Secundário.

Segundo o (Decreto 109/011, de 26 de Maio), Magistérios Primário e EFP, são Escolas Secundárias do II Ciclo vocacionadas essencialmente para a formação inicial de professores habilitados para o exercício da função docente na classe de iniciação e em todas as classes do Ensino Primário e Escolas de Formação de Professores, são Escolas Secundárias do II Ciclo, vocacionadas essencialmente para a formação inicial de professores habilitados para o exercício da função docente em, pelo menos, duas disciplinas do I Ciclo do Ensino Secundário. Formação Contínua, é o conjunto de acções e procedimentos intencionalmente organizados e creditados, levados a cabo pelos Magistérios Primários e as Escolas de Formação de Professores, que visam apoiar e melhorar a prática pedagógica dos Professores e Agentes de Educação. Ensino à Distância, é a modalidade de ensino desenvolvida pelos Magistérios Primários e as Escolas de Formação de Professores, com recurso intensivo às tecnologias de comunicação e informação para, prioritária e preferencialmente, profissionalizar os Agentes de Educação, sem os retirar dos seus locais de trabalho.

O Decreto indica no seu artigo 3.º, sobre os princípios que, o Subsistema de Formação de Professores rege-se pelo:

a) Princípio da formação global: a formação realiza-se tendo em atenção a dimensão científica e pedagógica e envolve componentes de ordem teórica e prática, que promovem a aprendizagem de diferentes funções congruentes com o exercício da função docente;

b) Princípio da flexibilidade: a formação é flexível, articulada e permite a mobilidade de professores e a criatividade dos formadores e formandos, de maneira a

buscar os conteúdos, métodos e técnicas do contexto e do modo vivente dos participantes;

c) Princípio do envolvimento construtivo com a comunidade: a formação promove, favorece e estimula as práticas de intervenção junto das comunidades com vista ao seu desenvolvimento. Permitindo assim o acolhimento das boas ideias dos pais e encarregados de educação, a partilha, o confronto com as ideias contrárias para que seja possível a construção na diversidade;

e) Princípio da participação democrática: a formação aceita a participação de representantes da comunidade nos seus órgãos de gestão. A participação dos pais na gestão hoje em dia é fundamental para que toda comunidade conheça a capacidade financeira e administrativa da instituição, e, de forma coletiva e participativa se encontre o mecanismo de resolução dos problemas da escola. Que na realidade afectam todos os membros da comunidade directa ou indirectamente.

O mesmo Decreto no seu artigo 4.º, sobre os objectivos gerais da Escola de Formação de professores indica que, são objectivos gerais do Subsistema de Formação de Professores, os seguintes:

“a) Formar professores com o perfil necessário para a materialização efectiva e integral dos objectivos da educação; b) Formar professores com sólidos conhecimentos científicos e técnicos e uma profunda consciência patriótica de modo a assumirem, com responsabilidade, a tarefa de educar as novas gerações; c) Desenvolver acções de permanente actualização e aperfeiçoamento dos professores e agentes de educação nas modalidades de formação presencial e à distância”.

Artigo 5.º Objectivos específicos São objectivos específicos do Subsistema de Formação de Professores, os seguintes:

“a) Formar professores habilitados para o exercício da função docente em todas as classes do Ensino Primário, incluindo a Classe de Iniciação; b) Formar professores habilitados a ministrarem duas disciplinas, no I Ciclo do Ensino Secundário; c) Organizar acções de formação contínua e à distância, visando a actualização de conhecimentos dos professores em

matéria pedagógica e de gestão escolar e a reconversão profissional dos Agentes de Educação”.

Ainda Segundo a norma, do Subsistema de Formação de Professores também fazem parte todos os processos, procedimentos, formas e mecanismos que concorrem para assegurar aos professores e agentes de educação uma sólida preparação científica, refere-se a intervenção técnica, cultural e humana, a fim de se cumprir cabalmente os processos formativo, produtivo e social, I Série — N.º 98 — de 26 de Maio de 2011. Assim são Instituições de Formação de Professores os Magistérios Primários e as Escolas de Formação de Professores, que, devem possuir instalações e equipamentos adequados à natureza do curso e dependem metodologicamente do Instituto Nacional de Formação de Quadros (INQE) e administrativamente das respectivas Direcções Provinciais de Educação. (Artigo 11.º I Série — N.º 98 — de 26 de Maio de 2011), os (Artigo 12.º I Série — N.º 98 — de 26 de Maio de 2011), As Escolas de Formação de Professores são Escolas do II Ciclo do Ensino Secundário, vocacionadas para a formação inicial de Professores, habilitados para o exercício da actividades docente no I Ciclo do Ensino Secundário. As Escolas de Formação de Professores podem ainda realizar acções de formação contínua e de ensino à distância, destinadas aos professores e agentes de educação do I Ciclo do Ensino Secundário, de acordo com uma programação elaborada para o efeito. A Formação Inicial dos Professores para a Educação Pré-Escolar e o Ensino Primário, realiza-se nos Magistérios e nas Escolas de Formação de Professores e capacita os diplomados ao exercício da função docente na Classe da Iniciação e em todas as classes do Ensino Primário, na Educação de Adultos e na Educação Especial. A Formação Inicial dos Professores do I Ciclo do Ensino Secundário realiza-se nas Escolas de Formação de Professores e capacita os diplomados ao exercício da função docente em, pelo menos, duas disciplinas do I Ciclo do Ensino Secundário.

No (Artigo 14.º I Série — N.º 98 — de 26 de Maio de 2011), o decreto indica que os objectivos específicos da formação de professores concretizam-se nos níveis do saber, do saber-fazer e do saber-ser:

Pré-Escolar:

1. “a) Conhecer a natureza fisiológica, psicológica e sociológica dos alunos em

idade pré-escolar e escolar, tanto da educação regular quanto os da educação de adultos e do ensino especial; b) Dominar os conteúdos programáticos e manuais escolares, as normas, orientações metodológicas e outros instrumentos relativos à educação e ensino nas instituições escolares; c) Conhecer as problemáticas mais relevantes do mundo em que vivemos”.

Saber utilizar as suas capacidades e os seus recursos e ter consciência dos efeitos da sua actuação b) Definir os objectivos específicos da sua actuação em sala de aulas com base nos objectivos dos programas, das condições das instituições de ensino e do meio ambiente em que está inserido; c) Preparar a criança para um melhor enquadramento nas classes e níveis de ensino subsequentes e para uma opção vocacional consciente e compatível com uma inserção social harmoniosa na comunidade; d) Desenvolver práticas de trabalho baseadas nas experiências de ensino e nas teorias de educação e ensino tendentes a formar cidadãos conscientes e participativos; e) Identificar as crianças com necessidades educativas especiais e proporcionar-lhe o encaminhamento adequado aos cuidados específicos de que carece; f) Fazer convergir os níveis descritos anteriormente”.

## 2. Formação de Professores do Ensino Primário:

“São objectivos específicos da Formação de Professores do Ensino Primário ao nível do saber-ser, os seguintes: a) Trabalhar em colaboração com os seus colegas; b) Estar motivado para uma aprendizagem permanente; c) Distinguir-se pelo elevado sentido de idoneidade moral e cívica, competência profissional sabendo transmiti-lo aos seus educandos. ARTIGO 15.º a) Formação geral, cultural e social, centrada na sensibilização para os grandes problemas do mundo contemporâneo, na reflexão sobre problemas de ética e deontologia que se colocam à actividades docente, na compreensão da realidade política e social do país e na educação para a cidadania; b) Formação científica e técnico-pedagógica, centrada na especialidade ou opção da área de docência, integrando unidades curriculares com uma diversidade e profundidade adequadas à obtenção da formação de base no domínio do curso e em áreas do saber conexas para o desempenho profissional nos níveis de docência para que o curso habilita; c) Formação em ciências da educação, abrangendo as didácticas específicas do nível de docência e outros domínios do saber sobre Educação, relevantes para a



compreensão do acto educativo;d) Uma componente de prática pedagógica orientada pela instituição formadora, com a colaboração do estabelecimento de ensino em que a prática é realizada”.

### 3. Formação de Professores do I ciclo:

“Os cursos de formação inicial de Professores devem incluir matérias sobre a educação especial e a educação de adultos que permitem preparar os docentes para intervir nessas áreas. As acções de formação contínua dos Professores do Ensino Primário e do I Ciclo do Ensino Secundário realizam-se nas Escolas de Formação de Professores, enquanto Centros de Formação Pedagógica, mediante uma programação elaborada para o efeito. As acções de formação contínua podem realizar-se em regime presencial, semi-presencial ou à distância. São objectivos da formação contínua dos professores, os seguintes: a) Melhorar a qualidade de ensino através da permanente actualização e aprofundamento de conhecimentos, métodos e procedimentos dos professores e agentes da educação nas vertentes teórica e prática; b) Aperfeiçoar as competências profissionais dos professores e agentes da educação nos vários domínios da actividade educativa; c) Incentivar a auto-formação permanente, a prática de investigação e a inovação educacional; d) Estimular os processos de mudança na organização e execução de tarefas escolares, em decorrência de exigências do desenvolvimento e transformações no Sistema de Educação; e) Apoiar os processos de reconversão profissional e progressão na carreira, servindo de suporte às (I Série — N.º 98 — de 26 de Maio de 2011), medidas administrativas e promovendo qualificações profissionais equiparadas; f) Habilitar os professores e agentes da educação para a extensão da acção pedagógica com vista ao desenvolvimento comunitário.

Artigo 18.º Áreas de conhecimento da formação continua Os programas de formação contínua incidem sobre o seguinte: a) As áreas disciplinares que constituem matéria curricular nos vários níveis de educação a que se reporta o presente diploma; b) As Ciências da Educação; c) A Prática e a investigação pedagógica e didáctica nos diferentes domínios da docência; d) A formação pessoal, deontológica e sócio-cultural; e) As Tecnologias de Informação e Comunicação aplicadas à Educação e ao Ensino. Artigo 19.º Profissionalização 1. A profissionalização consiste em agregar valor pedagógico à formação científica, obtida numa instituição de ensino não vocacionada para a docência,

habilitando os agentes de educação para o exercício profissionalizado da actividade docente”.

#### 4. Cursos de profissionalização:

“Os cursos de profissionalização, de duração variável, são ministrados por instituições de ensino vocacionadas para a formação de professores. 3. A profissionalização de professores para a educação Pré-Escolar, Ensino Primário e I Ciclo do Ensino Secundário, faz-se através da conclusão de cursos específicos de formação contínua de nível médio, que obedecem à regulamentação própria. 4. Aprofissionalização de professores para a docência no II Ciclo do Ensino Secundário, faz-se através da conclusão de cursos específicos de formação contínua de nível superior, que obedecem à regulamentação própria. 5. O que se estabelece nos pontos 3 (três) e 4 (quatro) constitui o complemento de formação pedagógica requerida para os agentes de educação, para efeitos de progressão na carreira. 6. Concorrem para a profissionalização todas as acções de formação creditadas. Secção Iv Formação à Distância de Professores do Ensino Primário e do I Ciclo do Ensino Secundário Artigo 20.º Local de realização As acções de formação à distância dos Professores do Ensino Primário e do I Ciclo do Ensino Secundário realizam-se nas Escolas de Formação de Professores, enquanto Centros de Formação Pedagógica, mediante uma programação elaborada para o efeito. Artigo 21.º Objectivos específicos São objectivos específicos da modalidade do ensino à Distância, os seguintes: a) Contribuir para a profissionalização dos agentes da educação, no exercício das suas funções; b) Elevar o nível de habilitações literárias e profissionais dos professores e agentes da educação; c) Contribuir para o desenvolvimento da autonomia intelectual dos profissionais da educação; d) Contribuir para a permanente actualização e aprofundamento dos conhecimentos dos profissionais da educação; e) Incentivar a auto-formação permanente, a prática de investigação e inovação educacional; f) Estimular os processos de mudança na organização e execução de tarefas escolares, em decorrência de exigências do desenvolvimento e transformações no Sistema de Educação; g) Apoiar os processos de reconversão e progressão na carreira, servindo de suporte às medidas administrativas e promovendo qualificações profissionais equiparadas. Artigo 22.º Áreas de conhecimento da formação à distância Os programas de

formação à distância incidem sobre, o seguinte: a) Áreas disciplinares que constituem matéria curricular nos vários níveis de educação a que se reporta o presente o diploma 3022 Diário da República; b) Ciências da educação; c) Prática e investigação pedagógica e didáctica nos diferentes domínios da docência; d) Formação pessoal, deontológica e sócio-cultural; e) Organização e gestão escolares; f) Administração educacional; g) Gestão de recursos humanos; h) Planificação da educação; i) Estatísticas da educação; j) Economia da educação”.

O conceito Escola destacou-se nas entrevistas dos diretores, porque maior parte das Escolas de Formação de Professores visitadas, não dispunham de condições principais para o asseguramento das aprendizagens dos alunos conforme indica a norma, destacamos a falta de laboratórios em funcionamento com os equipamentos necessários, falta de energia eléctrica, internet, bibliotecas, campos para a prática de Educação Física, piscinas, professores com a formação e conhecimentos incritos no Decreto, etc, Dec. 98/11, I Série — n.º 98 — de 26 de Maio de 2011, o que inviabiliza o funcionamento e aprendizagem dos alunos. Em função disso poucos são os diretores que conseguem no fim de cada ano concretizar o seu programa formativo.

Em função da categorização, codificação na 1ª fase e tratamento de dados das entrevistas dos directores produziram-se os seguintes resultados representativos de cada escola analisada.

**Tabela nº 9 - Códigos mais utilizados em cada categoria da 1ª fase.**

CATEGORIAS	CÓDIGOS	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10
PROFISSÃO DO DIRECTOR	P.D	<b>PROFESSOR</b>	PROFESSOR	PROFESSOR	PROFESSOR	PROFESSOR	PROFESSOR	PROFESSOR	<b>PROFESSOR</b>	<b>PROFESSOR</b>	PROFESSOR
FORMAÇÃO EM LIDERANÇA	F.L	<b>GESTÃO</b>	GESTÃO	GESTÃO	GESTÃO	GESTÃO	GESTÃO	GESTÃO	<b>GESTÃO</b>	<b>GESTÃO</b>	GESTÃO
DEFINIÇÃO DA LIDERANÇA	D.L	<b>SIM</b>	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	<b>SIM</b>	<b>SIM</b>	NÃO

A											
TIPO DE LIDERANÇA MAIS USADA PELO DIRECTOR	T.L. M.U. D	<b>DEMOCRÁTICA</b>	AUTO CRÁTICA	MISTA	LIBERAL	LIBERAL	MISTA	MISTA	<b>DEMOCRÁTICA</b>	<b>DEMOCRÁTICA</b>	AUTOCRÁTICA
RELAÇÕES DO DIRECTOR COM O COLECTIVO	R.D. C	<b>BOAS</b>	RAZOÁVEIS	RAZOÁVEIS	RAZOÁVEIS	RAZOÁVEIS	RAZOÁVEIS	RAZOÁVEIS	<b>BOAS</b>	<b>BOAS</b>	RAZOÁVEIS
CIRCULAÇÃO DA INFORMAÇÃO NA EFP/COMUNICAÇÃO	C.I.E	<b>BOA</b>	DEFICIENTE	DEFICIENTE	DEFICIENTE	DEFICIENTE	DEFICIENTE	DEFICIENTE	<b>BOA</b>	<b>BOA</b>	DEFICIENTE

Os resultados da primeira fase desta investigação, consideraram “democratas” os directores 1, 8 e 9 e estes continuaram fazendo parte da investigação na 2ª fase do projecto de investigação, juntamente com os professores das escolas que dirigem, porque estiveram de acordo aos objectivos traçados para o cumprimento na segunda fase, que foram:

- Explorar e identificar as características que apresentam os líderes democráticos nas Escolas de Formação de Professores em Angola.
- Produzir e induzir conhecimentos para a formação da liderança democrática nos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola.

Os três directores, de acordo com os dados correspondem com o modo avançado de direcção estratégica e liderança participativa, baseada no diálogo explícito e democrático acerca dos valores que se vão generalizando e orientar as decisões para acção (Bolívar, 2003; OCDE, 2009). Por isso, a investigação aprovou os três directores, para um estudo mais profundo das características dos directores democráticos.

## 4.2. Resultados da entrevista feita aos Diretores das Escolas de Formação de Professores - 2ª Fase

### 4.2.1. Análise Lexical - 2ª Fase

A análise lexical permitiu aos pesquisadores terem o conhecimento, das palavras mais frequentes, no vocabulário das entrevistas feitas nesta segunda fase aos três diretores participantes da investigação. Podem ser identificadas ou classificadas as unidades de vocabulário, de acordo com a afirmação de Bardin (2011, p.78).), de que:

-“**Palavras plenas**, «portadoras de sentidos»: substantivos, adjectivos e verbos.

-**Palavras-instrumentos**, isto é, palavras funcionais de ligação: artigos, preposições, pronomes, advérbios, conjunções”.

**Tabela nº 10- Análise lexical dos directores (Nvivo 10) – 2ª Fase.**

Palavras plenas	Número	Palavras instrumentos	Número
1. alunos	47 S	1. que	
2. professores	46 S	2. com	
3. escola	33 S	3. como	
4. ensino	20 S	4. mais	
5. educação	19 S	5. por	
6. liderança	19 S	6. mas	
7. plano	18 S	7. sim	
8. encarregados	17 S	8. porque	
9. pais	17 S	9. nos	
10. resultados	16 A	10. também	
11. formação	15 A		
12. director	12 S		
13. melhoria	12 V		
14. direcção	11 S		
15. democratica	10 S		
16. inovação	10 V		
17. participação	10 A		
18. qualidade	10 A		

19. trabalho	9 V		
20. orientar	9 V		
21. prática			
22. avaliação	8 A		
23. estratégias	8 A		
24. país	8 S		
25. acompanhamento	7 V		
26. Estado	7 S		
27. matérias	7 S		
28. nacional			
29. aprendizagem	7 S		
30. oportunidade	1 S		

#### 4.2.2. Omissão - 2ª Fase

A lista indica por ordem decrescente as frequências. As 30 palavras plenas encontradas na 2ª fase, e as 10 palavras-instrumento mais frequentes utilizadas nas três entrevistas estão ordenadas da seguinte maneira:

O substantivo *alunos* aparece no centro da atenção dos três diretores, se destaca em primeiro lugar da lista das palavras plenas na 2ª fase. O substantivo *professor* vem assegurar, uma sequência lógica sinal de que algum trabalho se faz nas escolas que a primeira fase indicou como diretores democráticos. O substantivo *escola* segue em terceiro lugar, seguido do termo *ensino* que se precisa que seja seguro e completo.

Os termos *educação, liderança, plano, encarregados, pais, resultados, formação, director, melhoria* vêm assegurar. Mesmo assim, precisa-se ter em atenção a formação dirigida de diretores. Nota-se que todos os diretores são apenas professores adaptados, nenhum possui formação direcionada para liderança e gestão de processos escolares. São muitas as vezes em que se perde um bom professor na sala de aulas, e ganha-se um péssimo diretor, que nada compreende de gerir uma escola porque nunca ninguém o ensinou como se faz a gestão financeira, recursos humanos, gestão pedagógica

e relação com entidades da comunidade e do governo. Os resultados na maior parte das escolas têm sido baixos, tendo em conta a empiria que se usa na maioria das EFP de Angola. A gestão é uma arte, é uma profissão, propomos que seja lecionada e aprendida nas Escolas de Formação de Professores em Angola. Direccionaria-se para os que almejam dirigir escolas, departamentos da educação, coordenações e especialistas das outras áreas como delegações, inspecção...

Assim como se defende a formação de professores reflexivos, hoje em dia, também há necessidade de formar-se os directores reflexivos na acção.

#### 4.2.3. Análise Categorical - 2ª Fase

Tema	Categoria	Sub-categoria	Indicadores/unidades de registo	Unidade de contexto
Liderança	Diretores	Democráticos	“...gosto pensar com o colectivo com quem trabalho e sirvo...”	Podem estas atitudes influenciar a actuação dos professores na salas de aula e o comportamento futuro dos professores em formação, (...).
Escola	Formação	Professores	“...aqui aprendem as metodologias de ensino mas acima de tudo, aprendem lidar com o ser humano, compreende-lo e saberem quando devem acelerar e quando devem reduzir o passo para rebuscar alguém que ainda não percebeu muito bem...”	Liderança que motiva tralhar em equipa, dentro da partilha que se necessita, (...).
Formação	Professores	Partilha	“...não é possível fazer sozinho, só é possível com os outros...”	O diretor que não conhece os normativos, não partilha as informações com o colectivo, não coopera com a equipa, acaba estragando o trabalho de toda gente...
	Comunidade (pais)	Alunos	“...temos todos os órgãos criados, direcção (conselho restrito, conselho pedagógico, conselho administrativo, comissão de pais, associação dos alunos) e em funcionamento... realizamos	Quando todas as regras são cumpridas e todos as conhecem e haver circulação das informações na instituição os resultados tornam-se satisfatórios.

Professores			normalmente duas assembleias de trabalhadores, dos alunos e dos pais, no princípio e no fim do ano lectivo... “.	
-------------	--	--	--	--

**Tabela nº 11 - Análise categorial dos diretores (Nvivo 10 - 2ª fase)**

#### **4.2.4. Análise Temática- 2ª Fase**

##### **Tema 1. Alunos**

Aluno ou discente é o sujeito do processo de ensino que, recebe a formação dada por um docente, ou por um grupo de professores especializados para proporcionarem a orientação da aprendizagem do aprendiz na área intelectual ou técnica e no aperfeiçoamento das aptidões inerentes ao domínio de técnicas novas ou de uma determinada formação continuada. Etimologicamente, aluno significa criança do peito, “lactende”, do latim (alumni), proveniente de (alere), que significa alimentar, sustentar, fazer crescer, esta interpretação indica que o aluno é um sujeito que precisa de acompanhamento, precisa de alimento intelectual que só será nutritivo enquanto for dado por um especialista que conhece a quantidade das dozes necessárias.

Hoje “as rápidas e profundas mudanças impulsivas pelo desenvolvimento científico e tecnológico e pelo aumento da competitividade, em escala global, têm impactado a sociedade contemporânea com reflexos significativos nas actividades económicas, sociais, culturais, políticas, no mercado de trabalho e no cotidiano das organizações” (Constant y Maia, 2010, p.1). Na maioria das nossas escolas o aluno continua sendo acompanhado simplesmente pelo professor, o qual assume toda responsabilidade de ensinar e educar, o que não contribui para um ensino almejado nos nossos tempos. O exemplo claro é do Dir. 1. 2ª Fase, ao afirmar que:

*“Posso dizer que não é cultura dos nossos encarregados aparecer a escola, ainda pensam que é trabalho exclusivo do professor orientar a aprendizagem do aluno. Mas temos empreendido a dinâmica de convoca-los para participarem das reuniões nas datas importantes para os apresentarmos as políticas educativas da escola, e bem como os resultados das avaliações dos seus educandos. Fruto destes contactos vão surgindo pais e encarregados de*



*educação, que de forma voluntária têm aparecido e têm dado o seu contributo com ideias construtivas para o bem da nossa escola”.*

Para a aprendizagem do aluno, os diretores precisam de criar condições necessárias para atrair os pais e encarregados de educação para aparecerem na escola e, darem o seu contributo com ideias valiosas.

Uma particularidade encontrada durante a investigação, é o facto de não existirem as condições materiais, (infraestrutura com todas as condições, que são os campos para educação física, salas com carteiras de acordo com a idade dos alunos, laboratórios com reagentes e profissionais em altura de darem resposta a demanda, bibliotecas com livros em formato físico e digital, a internet, cantina escolar com preços ao nível contextual, a disciplina laboral orientada por normativos e seu cumprimento pelos membros da direcção e de acordo com a idade dos alunos e com os objectivos da educação neste milénio...), contribui para o fracasso dos esforços dos diretores e suas equipas. O caso prático foi encontrado na escola dirigida pelo Diretor 2 - 2ª fase.

(Dir.2, 2ª fase), quando falava sobre as dificuldades que tem encontrado na gestão da EFP:

*R: Temos dificuldades do fórum conjuntural, mas temos contado com o apoio do Estado já que esta é uma escola participada. Temos a biblioteca, os laboratórios, o campo e a piscina onde os alunos podem fazer vários treinamentos. Mas a maior dificuldade é de comprar os reagentes e manter o resto...*

*O Dir. 2. 2ª fase, admite que as condições materiais e financeiras ajudam na facilitação das aulas, gestão dos processos educativos e aprendizagem significativa dos alunos. Contribuem directamente para o sucesso que a instituição ostenta. Contribui para o bom ânimo dos profissionais e aumenta também a motivação dos alunos. Argumentava dizendo “é mais fácil dar uma aula de ginástica num ginásio com todas as condições do que num campo pelado, Ou fazer experiências laboratoriais do que observar apenas as gravuras dos livros”. Em fim, são tantos os exemplos, o quotidiano das escolas visitadas pode nos oferecer e, percebemos que o aluno aprende mais observando e experimentando, o que vive a maioria das EFP é uma lástima que contribui para o fracasso da aprendizagem dos futuros professores, os quais terminam os seus cursos sem conhecerem uma experiência laboratorial ou, uma simples aula de*

natação no curso de treinamento inicial e contínua de professores de Educação Física. É uma realidade que atrapalha o trabalho de muitos diretores e muitos bons formadores de professores.

## **Tema 2. Professores**

“O termo professor se refere a toda pessoa que se dedica ao ensino de uma determinada ciência ou arte. Para alavancar na profissão como professor docente, é necessário possuir habilidades pedagógicas para realizar essa função, porque necessariamente qualquer processo de educação é um fenómeno sócio cultural, além de ser uma actividade para conseguir este objetivo de melhor maneira possível, ou seja, com isso queremos dizer que o professor deve analisar o contexto para desenvolver essa tarefa de ensinar e uma vez formada uma ideia completa sobre como ela é e suas necessidades, conceber o melhor plano para alcançá-lo, por exemplo, utilizando os recursos e ferramentas para envolver os alunos e, certamente, não aqueles que tendem a afastá-los” (...artigos <http://queconceito.com.br/professor>, 16/09/2017).

Professor é o profissional que ensina alguma actividade, alguma habilidade ou algum conhecimento na escola de forma organizada e portador de um programa devidamente estruturado. No contexto angolano o Dec. nº3/8, de 04 de Março, na página 359, diz o seguinte, (artigo 3.º, carreira docente);

“Para efeitos de aplicação do presente diploma, entende-se por:

- a ) pessoal docente : - o portador de qualificação profissional, certificada pelo órgão competente do Governo, para o desempenho de funções de ensino;
- b ) técnicos pedagógicos e especialistas de administração da educação : - os docentes com funções de gestão, enquadramento organizacional metodológico e curricular, da administração do sistema de educação;
- c ) categoria : - a posição que o agente ocupa no âmbito da carreira, de acordo com a qualificação profissional e diferenciação de funções”.

Tendo em conta ao passado do país, cito (colonização portuguesa e guerra civil pós independência), ainda Angola possui um número considerável de docentes “recrutados”, eventuais, sem certificação das Escolas de Formação de Professores, o que contribui negativamente para o processo.

Hoje em dia a escola precisa de professores pesquisadores, cuja “sua prática..., de construção de hipóteses sobre o modo mais adequado de levar seus alunos a interessarem-se pelos saberes veiculados pela escola e que, uma vez comprovados, poderiam levar a construção de uma teoria curricular”, (Bezerra, 2016, p. 293), que apenas aparece nos documentos orientares idealmente bem elaborados e, na prática a execução muita das vezes contraditória ao ideal. O que dificulta a boa gestão administrativa e a gestão na sala de aula pelo professor.

Felizmente o currículo das Escolas de Formação de professores em Angola é flexível, permite uma adaptação contextualizada dependendo fundamentalmente da habilidade do professor e, da direcção da escola que, pode incorporar no regulamento interno e no projecto educativo as necessidades locais e trabalhá-las. Graças a esta flexibilidade tem se notado hoje alguns avanços em algumas EFP a nível do centro e sul de Angola, em termos de pesquisa, organização dos processos escolares, na gestão dos recursos humanos, financeiros e materiais disponíveis, por parte das três EFP da 2ª fase. É importante que, os professores se assumam como produtores das metodologias e conhecimentos contextualizados tendo em conta a vasta extensão territorial de Angola.

“O conceito de professor reflexivo, entretanto, parte dos estudos nos quais Donald Schön (1983) torna evidente que a prática dos profissionais ligados à engenharia, arquitetura e desenho, além do conhecimento tácito que os leva a liderar com situações rotineiras, possui também um necessário componente reflexivo que permite a esses profissionais solucionar problemas com os quais não tinham se despedido anteriormente, ampliando assim um repertório de soluções, que uma vez repensado e descrito verbalmente pode caracterizar uma teoria dessa maneira, Schön propõe uma formação tutorada e uma aprendizagem na acção para formarem-se profissionais reflexivos naquelas áreas” (Bezerra, 2016, p. 293).

São ideias válidas e actuais para todos os professores independentemente da área onde actua, precisa de capacidade acrescida de reflectir na acção docente, vendo o processo como dinâmico na relação com o aluno e com os pais e encarregados de educação. A profissão de professor se afirma como esperança para a multiplicação dos

saberes e do progresso da nação angolana que, se quer próspera, mas só é possível com os professores competentes, capazes de facilitar as aprendizagens dos seus alunos tendo em conta as insuficiências pessoais e locais.

O professor como mediador do processo de ensino e da aprendizagem precisa de actuar como mediador do processo, considerando sempre o contexto, a experiência do aluno, o modo de vida real, os limites tanto pessoais como de contextos vivenciados pelos seus educandos. O professor na actualidade deve ter a noção de formar homens pensantes, mentes críticas e cidadãos autónomos e criativos. Hoje o desafio é de aprender a aprender e, nesta hárdua tarefa não existe o professor e o aluno, ambos precisam de estar abertos para o aprendizado contínuo, onde muitos pesquisadores, dizem que, não há quem ensina e quem aprende. Mas o essencial é sabermos que, o professor continua sendo a figura fundamental da sala de aula, para uma aprendizagem significativa dos alunos e, o diálogo entre os segmentos do processo é determinante para uma boa transmissão de experiências do professor e uma boa assimilação dos alunos e a melhoria da qualidade da vida estudantil.

O professor no actual milénio, não pode ser visto como um simples transmissor de saberes, porque hoje em dia assume-se como um verdadeiro gerenciador de conhecimentos e experiências na sala de aula e não só. O professor medeia à relação ativa do aluno com a matéria, inclusive com os conteúdos de sua disciplina, mas considerando o conhecimento, a experiência e o significado que o aluno trás à sala de aula, seu potencial cognitivo, sua capacidade e interesse, seu procedimento de pensar, seu modo de trabalhar (Marcelo y Vaillant, 2009). Tudo isso contribui para uma boa preparação dos professores e uma boa assimilação dos alunos. Os educadores, apesar das suas dificuldades, são insubstituíveis, porque a gentileza, a solidariedade, a tolerância, a inclusão, os sentimentos altruístas, e fim todas as áreas da sensibilidade não podem ser ensinadas por máquinas, e sim por seres humanos (Molivar y Velázquez, 2005). Isto implica que o professor é uma das figuras mais importantes da escola que, apesar dos avanços da ciência e da tecnologia continua tendo um papel decisório, na eficácia e eficiência da qualidade do ensino. O professor precisa ser mais criativo e saber fazer uso dos meios de ensino a sua disposição, esta magia do saber faz dele, uma das figuras mais influente de todas as profissões, que algum dia já houve um professor para facilitar algum conhecimento inicial ou contínuo.

### **Tema 3. Escola**

A escola se organiza de acordo ao comportamento, conhecimentos, disciplina e nível de organização dos seus principais actores sócias que, servem de modelo para a maioria dos elos que frequentam a mesma, alunos, professores, pais e encarregados de educação. O diretor como figura principal precisa de tomar iniciativas, precisa de propor ideias construtivistas tententes para o equilíbrio, para a ivovação, mas, sobretudo respeitar a opinião dos seus colaboradores, valorizar e ponto no centro sempre os valores inscritos no regulamento e consensos, como chave do bom andamento dos trabalhos.

A planificação, a distribuição de tarefas e a avaliação dos trabalhos ao longo do ano lectivo, constituem-se nos actos fundamentais que a direcção da escola deve por em consideração para tirar proveito do trabalho desenvolvido por todos, como afirma o Dir. 1, (2ª fase),

*“...temos o plano anual dividido em três trimestres I, II e III. Para além do plano anual temos um projecto educativo, que é actualizado anualmente. Eu como diretora faço o meu plano, mas cada área faz também o seu sub-plano que é remetido ao meu gabinete, o qual é analisado por mim e o conselho restrito, daí retiramos as questões prioritárias que podem ser inseridas no nosso plano global da EFP”.*

Dir.1, (2ª fase):

P: E depois do plano feito o que vem a seguir?

*R: A partir desde plano da EFP, fazemos a devida distribuição de tarefas e responsabilidades.*

Como se vê a escola é uma instituição complexa que se dedica ao processo de ensino facilitado pelo professor e que tem o aluno como sujeito da aprendizagem. Depois de trilhar uma longa história, hoje a escola afirma-se como sendo fundamental na preparação dos homens para os desafios locais e globais. Isto é, hoje em dia a escola prepara os homens para a vida e para darem soluções no crescimento económico dos seus países, no crescimento da ciência, da técnica e da tecnologia. Para além da aprendizagem na escola ela também socializa os que nela ingressam e ganham a

experiencia de caminharem sozinhos e produzirem novos saberes úteis aos homens na descoberta da mãe natureza.

#### **Tema 4. Gerenciamento**

O gerenciamento escolar tem os seus alicerces no conceito de gestão escolar que consiste em diferenciar este de administração escolar. A gestão escolar procura promover a organização interna e externa da instituição contando com todos os seus elementos, com a finalidade da promoção de uma aprendizagem significativa dos alunos. Busca os elementos concretos para a materialização do ensino contextualizado, no que toca em questões de criação das condições efectivas na prática concreta da gestão e aprendizagem qualitativa dos alunos. A criação de competências e habilidades na vida dos alunos e professores, um desempenho eficiente na solução dos problemas reais das pessoas humanas. Uma busca virada para o alcance dos resultados concretos não apenas formais. A gestão escolar tem o seu foco na liderança participativa, numa busca democrática, cujo os seus princípios se baseam na motivação das equipas, na busca dos resultados comuns, cumprimentos dos métodos e objectivos preconizados e uma gestão virada para os resultados.

A gestão democrática está prevista na actual LBSE – 17/16e no Dec. Pres. 109/11, o que garante que, o sucesso de um bom gerenciamento depende da participação de todos os membros da escola, isto é, todos os funcionários, os pais dos alunos e a comunidade. Segundo Luck (2009), a gestão democrática proporciona a participação de todos os segmentos da unidade de ensino, e envolve o planeamento e todas as fases de execução dos programas da escola, de forma articulada com finalidade de cumprir a proposta educacional tendo em conta com as necessidades sociais existentes na instituição e também de acordo com o contexto.

O alcance dos objetivos na EFP deposita maior parte da responsabilidade no diretor, o qual terá de organizar o seu plano de trabalho, a sua equipa, os bens materiais, financeiros e contactos com os pais e encarregados de educação, e bem como com a estrutura superior e parceiros sociais. Hoje, a escola precisa de uma gestão escolar democrática, autónoma e participativa em detrimento de uma gestão centralizadora do antigamente. Esse novo paradigma fundamentado na Constituição angolana, através da Lei de Bases do Sistema de Educação nº 17/16, de 07 de Outubro, determina uma

gestão democrática do ensino nas Escolas de Formação de Professores e manifesta o direito a participação de todos os segmentos nos destinos da construção da escola nova e de qualidade. Deste modo, a liderança democrática e participativa cria um clima satisfatório e necessário para a formação através da qual se ganha resultados de aprendizagem na sala de aula e organização na gestão e liderança de processos.

“A participação é o meio fundamental para garantir a gestão democrática da escola, uma vez que possibilita o envolvimento de profissionais e a clientela no processo de tomada de decisões, bem como no adequado funcionamento da organização escolar” ( <https://editora.unioec.edu.br/article-pdf-21/05/2018>). Este envolvimento da escola, os pais e a comunidade permite que, todos compreendam os problemas da escola, os planos de solução, os objectivos e os meios que devem ser usados por todos na busca de respostas valiosas para a aprendizagem dos alunos e a boa gestão da coisa pública. Os processos educativos numa realidade democrático- participativa exige que, os actores tenham a livre determinação de resolver os problemas, os projectos pedagógicos e culturais da escola, de forma autónoma e com a participação activa dos pais, encarregados de educação e da comunidade. Esta atitude cria uma aproximação e a confiança da comunidade e dos pais na pessoa do diretor e do seu conselho pedagógico e administrativo.

São variadíssimas actividades que envolvem o gerenciamento do contexto escolar, desde a sala de aula, a gestão dos processos administrativos, a gestão financeira, gestão de recursos humanos, gestão da comunicação e da imagem da instituição, a gestão processual e avaliação crítica e científico - pedagógica da escola.

A gestão da sala de aula ou gestão pedagógica é a principal na escola, que envolve várias etapas, desde a planificação (dos cursos, classes, projectos, melhoria das práticas educativas, avaliação das práticas dos formandos, motivação dos professores), execução na sala de aula, aprendizagem do aluno, avaliação e aplicação dos conhecimentos aprendidos na escola. Só é possível num trabalho de equipas muito bem estruturadas. Em suma, a principal esperança na escola é a aprendizagem dos alunos, a continuação da educação que parte de casa, e escola proporcionar instrução qualitativa e reforçar a educação baseada nos princípios sociais.

A gestão administrativa, é um outro princípio essencial que garante o asseguramento físico, financeiro e material da escola. E promove o bom uso da instituição, a garantia salarial para todos os funcionários da escola, gestão financeira e patrimonial, a limpeza e o saneamento básico do edifício escolar, criar as condições materiais para o bom andamento das aulas, planificar e efectuar as compras e reparações que forem necessárias para o andamento dos trabalhos da escola, equipar a instituição com os bens tecnológicos e manter a sua manutenção.

A gestão financeira geralmente aparece associada à gestão dos recursos humanos e administrativa e, tem como função manter a contabilidade acertada em termos dos gastos, salários dos professores, contínuos, guardas, trabalhadores de limpeza..., resumir entradas e saídas, calcular o orçamento e manter uma relação sadia com o pessoal de que serve. A área de administração e dos recursos humanos distribui o pessoal, de acordo com a sua formação e efectividade, realiza as propostas de promoção, incentiva os funcionários aumentarem o seu nível académico e profissional, avalia o desempenho de cada um e promove o equilíbrio nas relações humanizadas, a partir da comunicação.

A comunicação é fundamental para haver um diálogo escolar com os alunos, professores, pais, encarregados de educação e a comunidade. A comunicação permite aos pais e comunidade conhecer, apoiar e criticar os projectos da escola. E, assim também a comunidade pode apoiar e contribuir para a melhoria dos programas, prevenção da indisciplina, melhoria da motivação dos professores, aproximação da comunidade à escola e aprendizagem dos alunos.

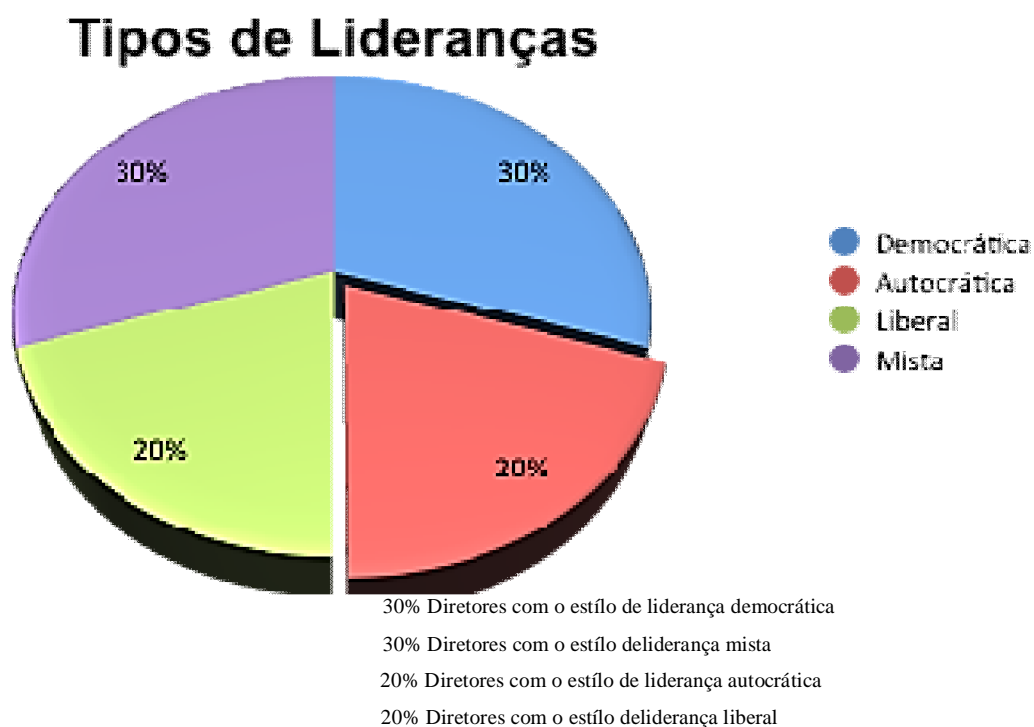
#### **4.3. Tratamento de dados dos questionários - professores**

A análise quantitativa nesta pesquisa serviu para contrastar os resultados adquiridos a partir das entrevistas (análise qualitativa), aplicadas aos diretores das EFP na 1ª e 2ª fases da presente investigação. Esta análise na sua essência busca fundamentos em técnicas e procedimentos estatísticos, a partir de números, variáveis e de observações. Nesta investigação permitiu ao pesquisador fazerem uma análise de relações de causalidade, análise de indicadores, comportamentos e inferências. Permitiu ainda ao pesquisador estabelecerem pontos de partida para a produção de novos saberes, uma



visão epistemológica sobre a liderança democrática nas instituições de treinamento dos professores em Angola.

**Gráfico n° 1: Tipos de liderança (opinião dos professores) – 1ª Fase**

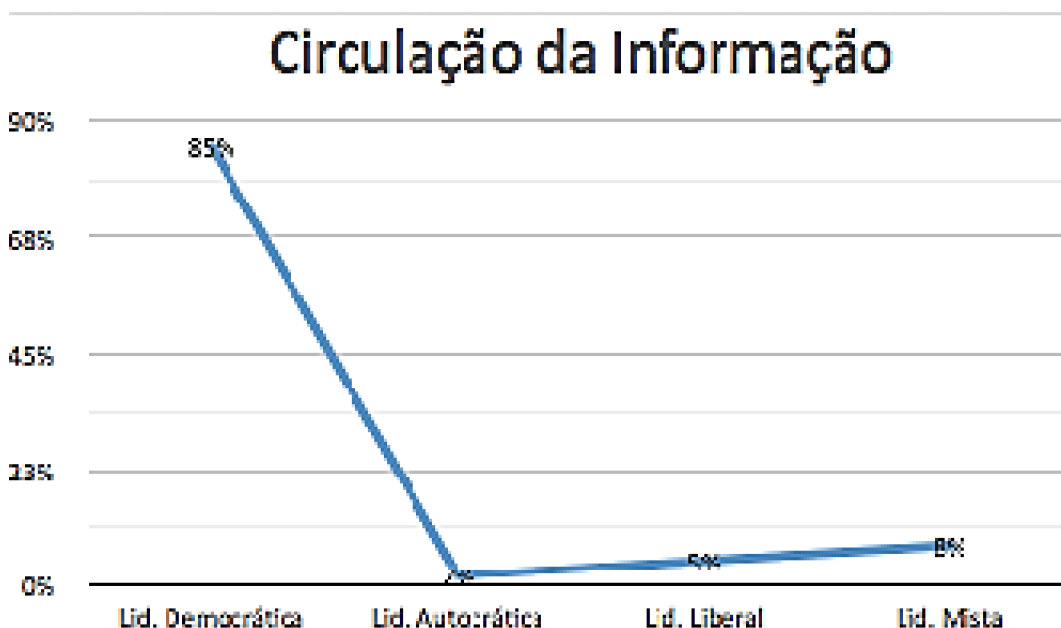


O gráfico demonstra que 30% dos diretores fazem uso da liderança democrática, correspondendo a três diretores das Escolas de Formação de Professores em Angola (região centro e sul), de acordo a investigação e o tratamento de dados empíricos aqui espelhados.

A maioria dos professores que responderam ao questionário da primeira fase no concernente a circulação da informação na Escola de Formação de Professores em Angola, 85% concorda que nas três escolas dirigidas pelos três diretores democráticos existe a boa circulação da informação. Os dados da investigação mostram 8% de circulação nas EFP dirigidas pelos diretores com liderança mista, 5% com liderança liberal e 2% da circulação autocrática conforme o gráfico abaixo. Os três tipos de lideranças autocrática, liberal e mista, são caracterizados por relações fechadas e por vezes desordenadas que, dificultam a boa fluidez das informações para o bom

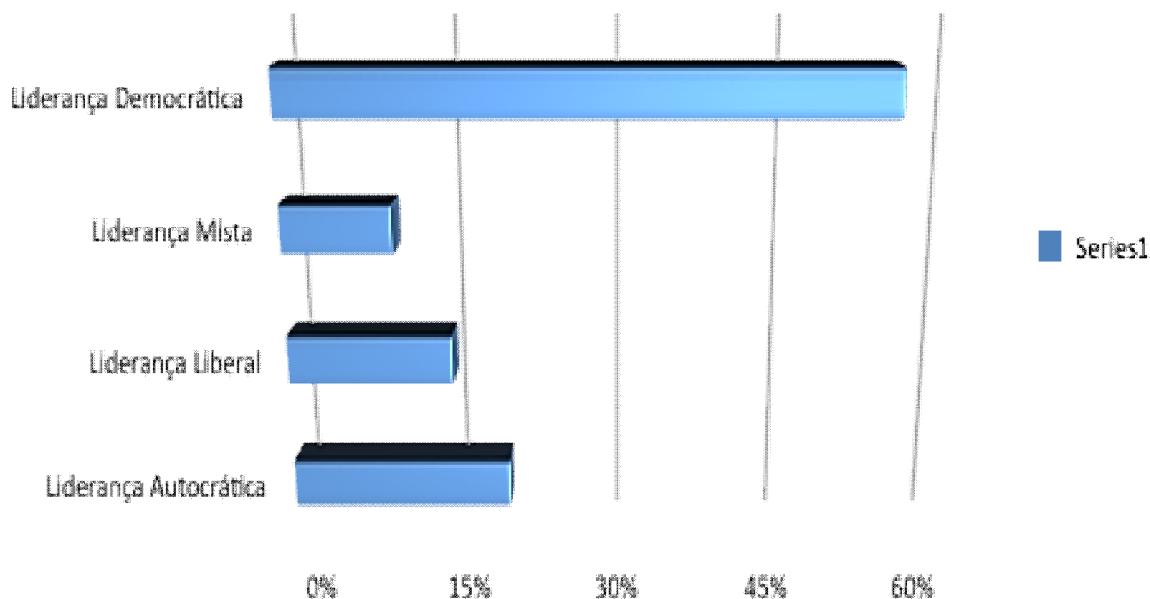
desempenho da liderança na gestão escolar e no desempenho de boas práticas na função docente.

**Gráfico n°2: Circulação da informação na EFP em Angola (opinião dos professores) – 1ª fase.**

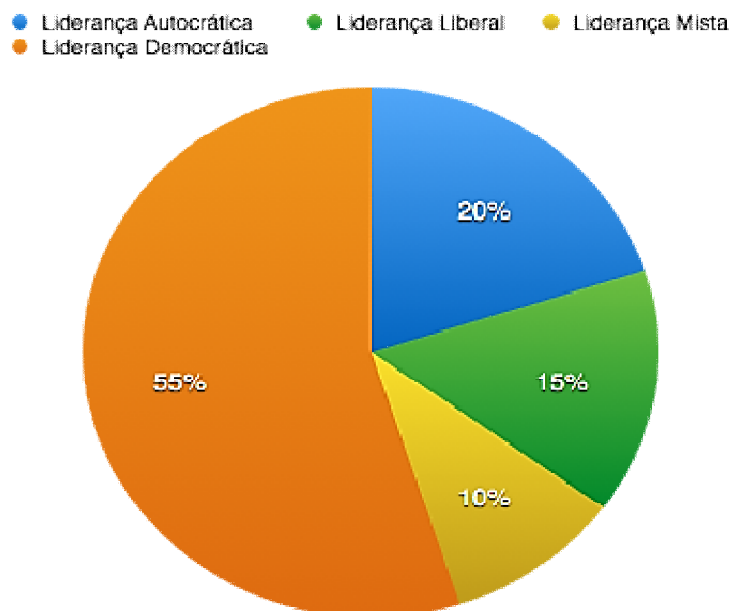


As relações entre os três diretores democráticos e os professores, alunos, pais e encarregados de educação, bem como com a comunidade são excelentes. Porque existe diálogo e envolvimento de todos na missão de ensinar e aprender. Existe nestas escolas assembleias com os trabalhadores, com pais e encarregados de educação, reuniões dos conselhos alargados e restritos. De uma forma geral, existe a partilha do poder e a colaboração de todos. Actividades que não são verificadas nas outras, onde por vezes se faz publicações apenas por intermédio das circulares e alguns ofícios afixados nas vitrinas. O gráfico n°3 mostra que 45% dos professores que responderam ao questionário, consideram que, as três EFP são democráticas e nelas existe boas relações humanas. Enquanto que as autocráticas tiveram 25% de pontuação percentual, a liberal 10% e as mistas 20%.

**Gráfico nº3: Relações humanas entre o diretor, professores, alunos e comunidade (opinião dos professores) – 1ª fase.**



**Gráfico nº 4: Relacionamento em função do conceito de liderança dentro da escola (opinião dos professores) – 1ª fase.**



Nas EFP onde os diretores aplicam a liderança autocrática, liberal e mistura, existe dificuldades na definição mental do conceito de liderança. Os diretores mostraram-se incapazes de definir o conceito de LIDERANÇA, o que indica que, não vivem a democracia, estão fechados no seu mundo, isto foi confirmado pelos

professores com os dados percentuais de 55% das três escolas democráticas e 20% autocráticas, 15% liberais e 10% mistas.

Carvalho (2012, p.195) afirma que, “a escola apesar da natureza do seu contexto, é semelhante a todas as outras organizações no que concorre à sua administração, pois a esse nível tudo é igualmente administrável, organizável e planeável”. Ao contrário nunca se alcançam os resultados almejados.

## **2ª Fase:**

Nesta fase, os resultados provenientes das entrevistas em profundidade feitas aos três directores democráticos, que ilustram o sistema de categorias construídas a partir do conhecimento sobre a liderança democrática, e tendo em conta a extração do conhecimento disponível na literatura consultada, e bem como das categorias em análise com base na informação proveniente dos nossos interlocutores. Da análise de conteúdo efectuada extraíu-se o seguinte:

Os directores 1, 2 e 3, são profissionais dedicados ao trabalho e trazem consigo a experiência acumulada ao longo de mais de anos, a frente das Escolas de Formação de Professores (EFP). Apresentam de uma forma geral uma capacidade organizadora e mostram o acompanhamento adequado aos trabalhos tanto administrativos como pedagógicos ao afirmarem em unanidade, que trabalham em sincronia com a direcção nacional (INFQ), que os orienta a partir de um calendário macro, donde extraem ideias que têm servido para traçarem a base de seus planos anuais dividido em três trimestres I, II e III. A director 1, ainda informou que;

*“para além do plano anual temos um projecto educativo, que é actualizado anualmente. Eu como directora faço o meu plano, mas cada área faz também o seu subplano, que é remetido ao meu gabinete, o qual é analisado por mim e pelo conselho restrito, daí retiramos as questões prioritárias que podem ser inseridas no nosso plano global da EFP, (Dir.1-2ª fase, 2016).*

A director neste caso mostra, que confia na sua equipa pelo fato de, ao analisar os planos das várias áreas conta com o conselho restrito e confia nas opiniões dos professores na medida em que, afirma procurar encontrar nestes planos questões

prioritárias. Interrogado de “quem participa da avaliação do trabalho feito na EFP que dirige?” respondeu,

*“normalmente, temos a direcção restrita, composta pela Diretora e os dois Subdiretores, (o Pedagógico e Administrativo) e temos também o conselho alargado que é constituído por todos os coordenadores de disciplinas da EFP, é com eles que temos feito a avaliação de todos os trabalhos que realizamos aqui na nossa escola” (Dir.1-2ª fase, 2016).*

**P:**“Que ideia a Sr. Diretor tem sobre a liderança democrática na EFP? Que significado e valor atribuí a este tipo de liderança?”

**R:***“Penso que facilita na tomada de decisões corretas. Por exemplo, aqui temos como opção envolver sempre professores em qualquer decisão, mas sempre de acordo ao assunto e solução desejada”.* Ideia que é reforçada pelo gráfico nº 2, proveniente de um questionário em liderança democrática, 2ª fase, efectuada aos professores das três EFP consideradas democráticas pela 1ª fase da nossa investigação.

O director é uma figura que na escola deve desempenhar todas as funções, a) função inspectiva, velar pelo cumprimento escrupuloso da Lei de Bases do Sistema da Educação e de todas outras leis em vigor e b) a função de supervir, encarregando-se de “informar, assessorar, medir, controlar e avaliar” (Casanova, 2015, p.9), e actualizar permanentemente o efectivo com que trabalha, ou programar junto com a sua equipa formações e procurarem especialistas, que possam facilitar na aprendizagem dos conteúdos específicos. Por isso, o director precisa de estar sempre actualizado e bem informado, sobre a legislação vigente, os conhecimentos científicos e pedagógicos para melhor organização da sua escola e dos seus professores. Uma boa e clara visão democrática do director facilita na circulação da informação e actualização do pessoal docente, administrativo e alunos. Segundo Casanova (2015), é imprescindível, que o director se mantenha actualizado tanto em temas gerais como técnico-pedagógicos, para uma clara difusão da informação para todos os elos do processo de ensino e aprendizagem.

O director 2 (Dir.2 - 2ª-fase), reforça a participação como garante da coesão entre os trabalhadores docentes e não docentes na instituição, e avança que trás consigo

bons resultados ligados com a aprendizagem dos alunos e bem como também pode alicerçar a cultura, pelo facto de permitir que haja uma harmonia na relação entre professores – alunos, alunos – alunos, e bem como professores – professores. Este circulo de boas relações humanas melhora os resultados de aprendizagem dos alunos e cultiva o comportamento inter pessoal dos profissionais. “...num proceso que envolve pessoas (alunos, profesores, pais e encarregados de educação), só a participação de todos, as suas opiniões, a valorização dos projectos vantajosos para todos, melhoram os resultados de aprendizagem dos alunos,...” (Dir.2 - 2ª fase, 2016).

O diretor 2, manifesta que se orgulha dos resultados dos seus alunos, tendo em conta aos conhecimentos, que têm manifestado ao longo das aulas práticas, nos seminários e nos estágios pedagógicos, e bem como um índice dos alunos que tem passado pelos exames de aptidão das instituições universitárias. Todos estes resultados têm sido alcançados frutos de um trabalho colectivo, participativo e democrático. “...temos notado que os alunos têm estado a aprender na medida em que, em algumas escolas primárias e do I ciclo onde praticam, os alunos e os diretores preferem os nossos alunos no lugar de alguns seus próprios profesores efectivos”,... (Dir. 2 – 2ª fase).

Murillo (2006) considera que a escola deve ser o centro de mudanças, deve caracterizar-se pela emergência de iniciativas isoladas e colectivas, e pelas sistemáticas melhorias que vão de encontro ao contexto. E aponta para alguns elementos, que interessam a actual época: 1. Dar importância aos processos da autoavaliação institucional como forma de iniciar os processos de câmbios; 2. Comunicar com toda comunidade escolar; 3. Fomentar um enfoque participativo e democrático; 4. Preocupar-se com a organização como complemento das mudanças curriculares e práticas internas; 5. Favorecer ao desenvolvimento do professorado, dedicando atenção a cada membro da equipa. Se de fato haver uma boa liderança e aplicação correcta, ver-se-à, que aos poucos todos haverão de se indentificar com as causas nobres da instituição e melhorar-se-ão os resultados da aprendizagem dos alunos e satisfação dos pais e dos encarregados da educação.

O director 3 (Dir. 3 – 2ª fase), aponta para a organização interna como um dos elementos chaves para um clima democrático e a participação de todos nas actividades

internas da escola. Remata dizendo, que usam da comunicação como um instrumento de trabalho, têm assembleias ordinárias com os pais e encarregados de educação, com os alunos e com o corpo docente e trabalhadores não docentes de uma forma regular para além do uso de vitrines, telefone, e-mail (internet)... que ajudam ou facilitam na comunicação com todos os membros da escola. (Dir. 3 – 2ª fase), a respeito do mesmo assunto informou: “*sim. Temos as assembleias regulares com os pais e com os alunos... estas estratégias estão viradas para a aprendizagem dos alunos e boas práticas de ensino, para a mudança e crescimento intelectual dos nossos alunos, futuros professores*”.

Por outro acrescentou que, têm realizado anualmente seminários de actualização de conhecimentos dos seus professores e bem como têm realizado o acompanhamento contínuo aos novos professores recém colocados na instituição, e ou novos no sistema de ensino, bem como os que manifestam necessidade de apoio. Dir. 3 (2ª fase, 2016), considerou muito importante a actualização constante do corpo docente tendo afirmado que, “*normalmente, para além da formação de 5 (cinco) dias aos professores novos ou recém colocados cá, temos feito um acompanhamento baseado na partilha de conhecimento entre os professores com uma vasta experiencia e novos, ...*”.

Tudo indica que as estratégias que têm sido adoptadas pelos três diretores precisam de serem generalizadas, para que haja uma eficácia nos resultados da aprendizagem dos alunos nas Escolas de Formação de Professores em Angola. Segundo Luck (2014), somente uma escola bem liderada obtém bons resultados. A escola só é boa, se os alunos aprendem. Verdade é, todos eles são diferentes um do outro, assim como o professor também o é! Diferente de cada aluno, por isso, o professor, o diretor e todos os membros da organização denominada escola precisam de estarem preparados para conduzirem a escola e colherem os frutos da boa aprendizagem dos alunos. O trabalho de equipa, compartilhado e dirigido por uma forte liderança tende a colher mais frutos do que uma chefia isolada ou uma desorganização baseada no *laissezfaire*. A liderança é fundamental para que se alcance melhores resultados. Esta estratégia começa nos anos 1990 na educação em Angola, antes estava apenas confinada no ramo empresarial e político. Mas hoje é ponto acentado, que uma forte liderança educativa produz mais resultados qualitativos do que a chefia perpetuada por alguns diretores escolares. E esta liderança transmite-se por um intercâmbio de ideias, na concepção de

projectos, na execução, na recolha dos resultados e na avaliação dos pontos fortes e fracos das actividades desempenhadas por todos.

A liderança democrática é caracterizada pela gestão compartilhada em diferentes acções e âmbitos do sistema de ensino e aprendizagem, onde há respeito dos pontos de vista divergentes, que são aproveitados para a construção de consensos. Onde há respeito pelos talentos dos membros, que são utilizados para a materialização dos objectivos claros, conhecidos e aprovados por todos. Assim, uma forte liderança democrática mobiliza os elos do processo de ensino na EFP para o alcance dos resultados objectivados pelo projecto político pedagógico (PPP) da escola, que “é a alma da escola, um documento construído de forma coletiva no qual são expressos objectivos e metas para a busca de uma educação de qualidade”, (Da Silva, Da Silva y Sampaio, 2012, p.63). Este processo guiado com sapiência, rigor, competência e amor ao próximo pode fortalecer aos alunos o alcance de maiores resultados, aos professores a motivação para melhor executarem os trabalhos e aos pais a satisfação pelo investimento feito aos seus filhos. Esta sim, é uma escola ideal e de qualidade que os diretores devem perseguir para ser construída.

Da Silva et al. ( 2012, p.66) dizia que:

“o gestor escolar tem de se consciencializar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com os alunos, pais, professores e funcionários. Isto na maioria das vezes, decorre de fato o gestor centralizar tudo, não compartilhar as responsabilidades com os diversos atores da comunidade escolar. Na prática, e entretanto, o que se dá é a mera rotinização das actividades no interior da escola, e que nada contribui para a busca de maior eficiência na realização de seu fim educativo”.

Uma relação harmoniosa entre os atores numa escola contribui para o crescimento profissional de todos, visto que, a instituição escolar precisa de ter líderes hierarquizados, empreendedores, entusiasmados em ver a escola melhorar em termos de resultados da aprendizagem dos seus alunos. Um director líder geralmente é uma pessoa



de princípios e empreendedor. Um cidadão com visão futurística e conhecedor dos princípios fundamentais da educação no país e no mundo. Comprometido com a causa de ensinar e aprender, capaz de compreender o ser humano próximo com quem trabalha e de uma forma geral trabalha como membro ativo do seu grupo e para toda a comunidade envolvente. O diretor líder democrático desafia as dificuldades, procura encontrar saídas vitoriosas nos momentos críticos e a sua atitude mobiliza os outros em segui-lo de forma entusiasmada. É fundamental que a escola consiga encontrar o seu próprio lugar na comunidade onde está inserida, isto deve-se ao trabalho arduo, trabalho de equipa, sempre ao serviço da comunidade social de aprendizagem.

A liderança na gestão escolar tem de ser uma prática diária para que a escola se transforme num lugar de sucesso. O director é a figura central na constituição da sua equipa, primeiro o grupo restrito, que engloba o director, o subdiretor pedagógico, o subdiretor administrativo, pode fazer parte deste grupo o chefe de secretaria geral e pedagógico. Grupo esse, que tem como responsabilidade de coordenar os processos dentro dos limites da coliderança. E num segundo propósito da liderança compartilhada, na Escola de Formação de Professores em Angola envolve os professores, os alunos, os pais e os funcionários não docentes. Só funciona esta organização se houver um conhecimento prévio das responsabilidades de cada um, por isso, a comunicação é fundamental, a partilha das informações através da liberdade de expressão dos atores, o respeito pelas opiniões dos membros, procurar encontrar soluções para os diversos problemas da comunidade escolar é fundamental.

**Tabela nº 12. Códigos mais utilizados em cada categoria da 2ª fase.**

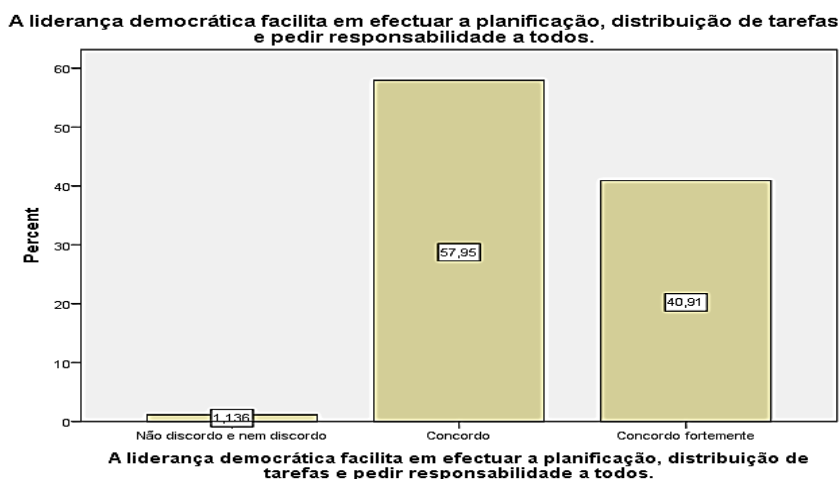
CATEGORIAS	CÓDIGOS	SUJEITO 1	SUJEITO 2	SUJEITO 3
IDENTIFICAÇÃO DO DIRECTOR	I.D	Diretor 1; Professor de profissão; Licenciado em ciências da Educação; 19 anos de profissão; 6 anos no cargo.	Diretor 2; Professor de profissão; Mestre (MSc) em ciências da Educação; 17 anos de profissão; 3 anos no cargo.	Diretor 3; Professor de profissão; Licenciado em ciências da Educação; 20 anos de profissão; 9 anos no cargo.

<p>LIDERANÇA DEMOCRÁTICA NA EFP</p>	<p>L.D.EFP</p>	<p>-Planificação a partir do Calendário Nacional;</p> <p>-Fracca participação dos pais e a comunidade nos destinos da EFP;</p> <p>-Abertura para o alcance dos objectivos traçados;</p> <p>-Circulação da informação;</p> <p>-Participação dos professores;</p> <p>-Assembleias e reuniões com os professores, pais, e alunos;</p> <p>-Projecto educativo da Escola;</p> <p>-Regulamento feito pelos professores e aprovado na assembleia dos trabalhadores;</p>	<p>-Planificação a partir do Calendário Nacional;</p> <p>-Fracca participação dos pais e a comunidade nos destinos da EFP;</p> <p>-Abertura para o alcance dos objectivos traçados;</p> <p>-Circulação da informação;</p> <p>-Participação dos professores;</p> <p>-Assembleias e reuniões com os professores, pais, e alunos;</p> <p>-Projecto educativo da Escola;</p> <p>-Regulamento feito pelos professores e aprovado pela assembleia dos trabalhadores;</p>	<p>-Planificação a partir do Calendário Nacional;</p> <p>-Fracca participação dos pais e a comunidade nos destinos da EFP;</p> <p>-Abertura para o alcance dos objectivos traçados;</p> <p>-Circulação da informação;</p> <p>-Participação dos professores;</p> <p>-Assembleias e reuniões com os professores, pais, e alunos;</p> <p>-Projecto educativo da Escola;</p> <p>-Regulamento feito pelos professores e aprovado pela assembleia dos trabalhadores;</p>
---	----------------	--	--	--

<p>EFP EM ANGOLA E GESTÃO PARTICIPAÇÃO</p>	<p>EFP /G.P.</p>	<p>-A direcção da EFP está constituída por: Diretor, Subdiretor Pedagógico, Subdiretor Administrativo e Coordenadores;</p> <p>-Existe prevenção de erro a partir do diálogo constante por meio de Assembleias Gerais com os trabalhadores, com pais e alunos;</p> <p>-Os professores são considerados e introduzidos no plano de melhoria das boas práticas de ensino, na elaboração do plano anual, e em todas outas escolares;</p> <p>-Nota-se absentismo de pais e encarregados de ensino na EFP democrática nº1;</p>	<p>- A direcção da EFP está constituída por: Diretor, Subdiretor Pedagógico, Subdiretor Administrativo e Coordenadores;</p> <p>-Existe prevenção de erro a partir do diálogo constante por meio de Assembleias Gerais com os trabalhadores, com pais e alunos;</p> <p>-Os professores são considerados e introduzidos no plano de melhoria das boas práticas de ensino, na elaboração do plano anual, e em todas outas escolares;</p> <p>-Nota-se absentismo de pais e encarregados de ensino na EFP democrática nº2;</p>	<p>- A direcção da EFP está constituída por: Diretor, Subdiretor Pedagógico, Subdiretor Administrativo e Coordenadores;</p> <p>-Existe prevenção de erro a partir do diálogo constante por meio de Assembleias Gerais com os trabalhadores, com pais e alunos;</p> <p>-Os professores são considerados e introduzidos no plano de melhoria das boas práticas de ensino, na elaboração do plano anual, e em todas outas escolares;</p> <p>-Nota-se absentismo de pais e encarregados de ensino na EFP democrática nº3;</p>
--	------------------	--	---	---

O questionário aplicado na 2ª fase desta investigação aos 90 professores das três EFP, consideradas democráticas pelos resultados da 1ª, constituindo a amostra percentual de 100%, forneceu os seguintes dados:

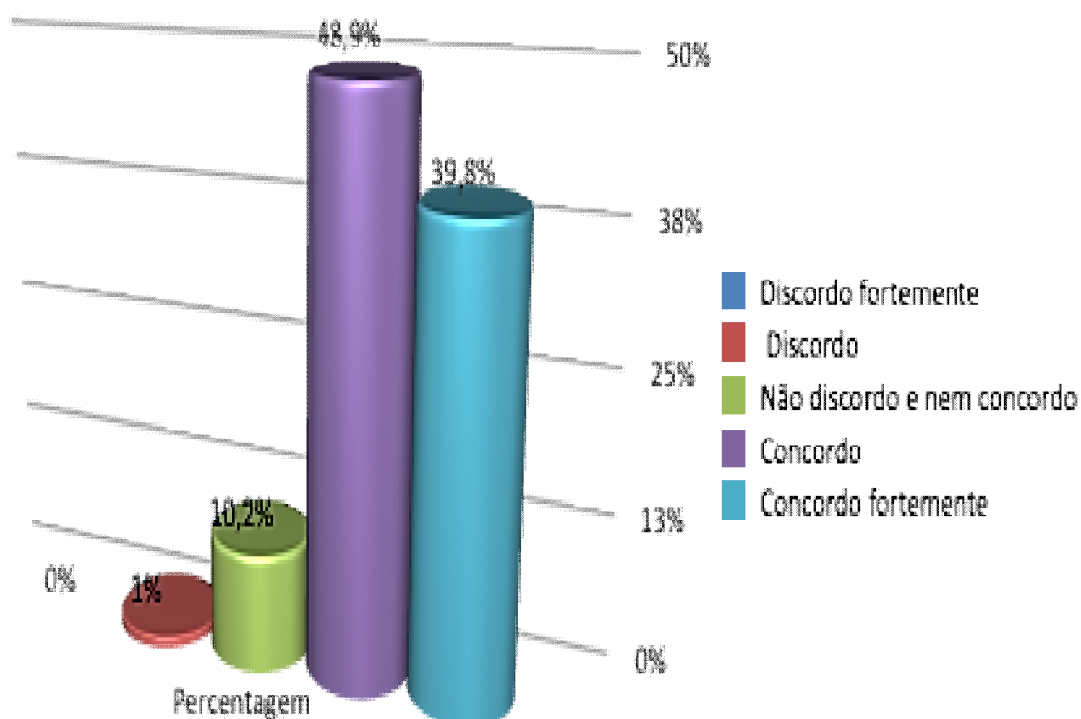
**Gráfico 5. Opinião dos professores (planificação, distribuição de tarefas) – 2ª fase.**



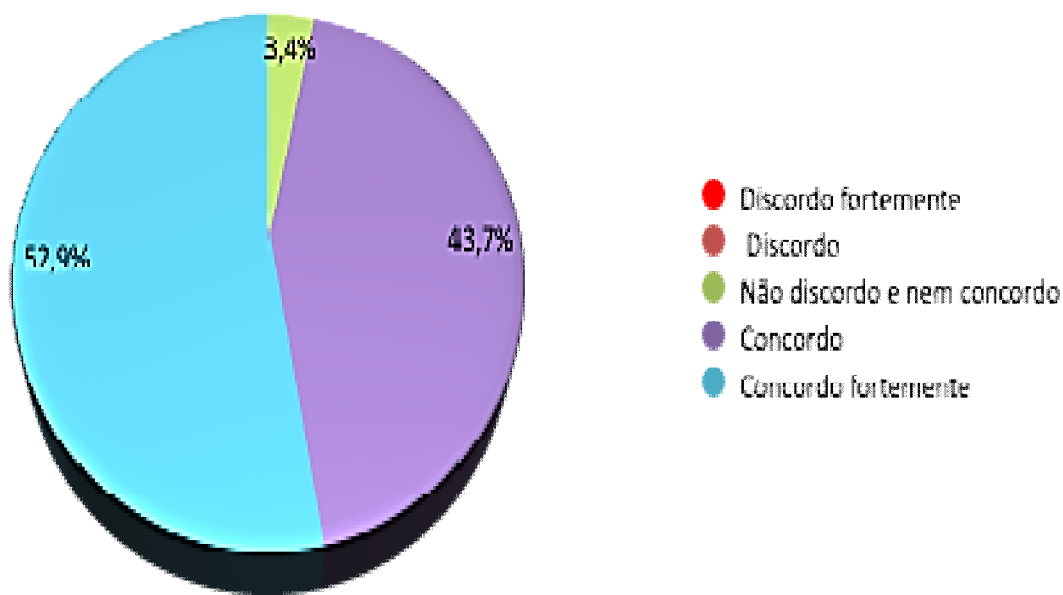
A amostra de professores confirma que 98,86%, considera a liderança democrática e participativa como sendo a melhor opção para um líder escolar ter a facilidade de distribuir tarefas e pedir responsabilidades aos seus colaboradores e formar uma equipa forte e de confiança. Com este procedimento, a instituição escolar saí ganhando, porque a entrega ao trabalho por parte dos colaboradores será voluntária e melhor, os alunos apreenderão mais conhecimentos de acordo com a sua especialidade.

“O director democrático, trabalha eficazmente em situações de pressão e de mudanças”, (questão-15B). O gráfico nº 6 faz uma clara demonstração percentual com a pontuação de 88% de professores que responderam ao questionário, concordam com a afirmação. O que significa que, o director democrático tem maior probabilidade de ter melhor organização e colher melhores resultados, porque os alunos e professores trabalham alegremente.

**Gráfico nº6: Opinião dos professores – (O director democrático, trabalha eficazmente em situações de pressão e de mudanças) – 2ª fase**

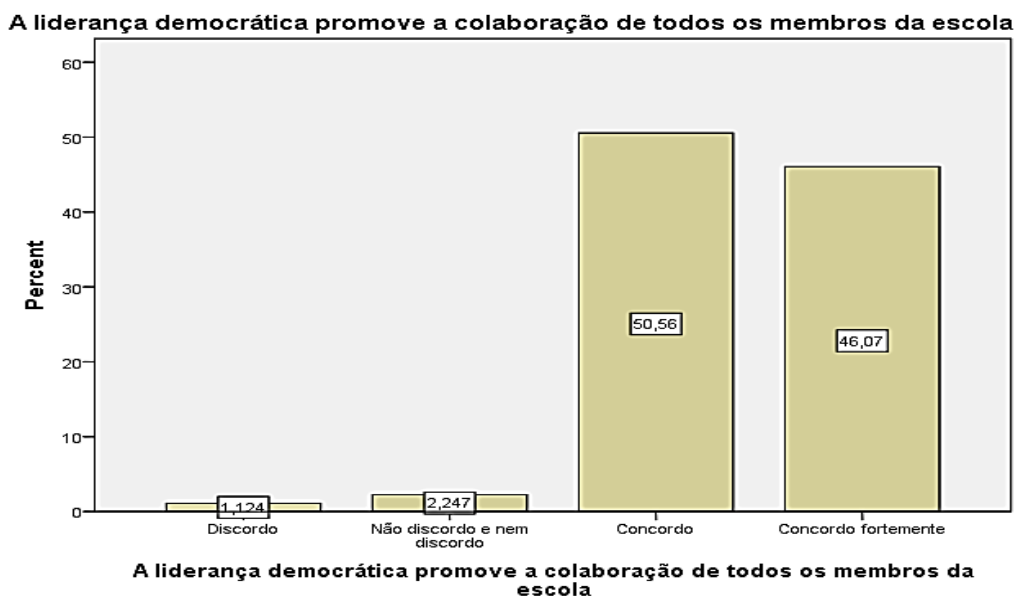


**Gráfico n°7: Opinião dos professores – (A liderança democrática na EFP, permite ouvir o que os outros pensam a respeito dos assuntos públicos) – 2ª fase**



Os dados da investigação no gráfico 7, indicam que na Escola de Formação de Professores em Angola, a liderança democrática permite ouvir os outros, negociar com prudência, respeitar a opinião da maioria e explorar os melhores pontos de vistas para o bem de todos. Ainda os resultados indicam que 43,7% concordam, 52,9% concordam fortemente e só 3,4% não concordam e nem discordam, quer dizer, não têm opção certa e 0% discorda.

**Gráfico 8. A colaboração dos professores, pais e encarregados de educação, permite estabelecer objetivos claros e definir planos alcançáveis**

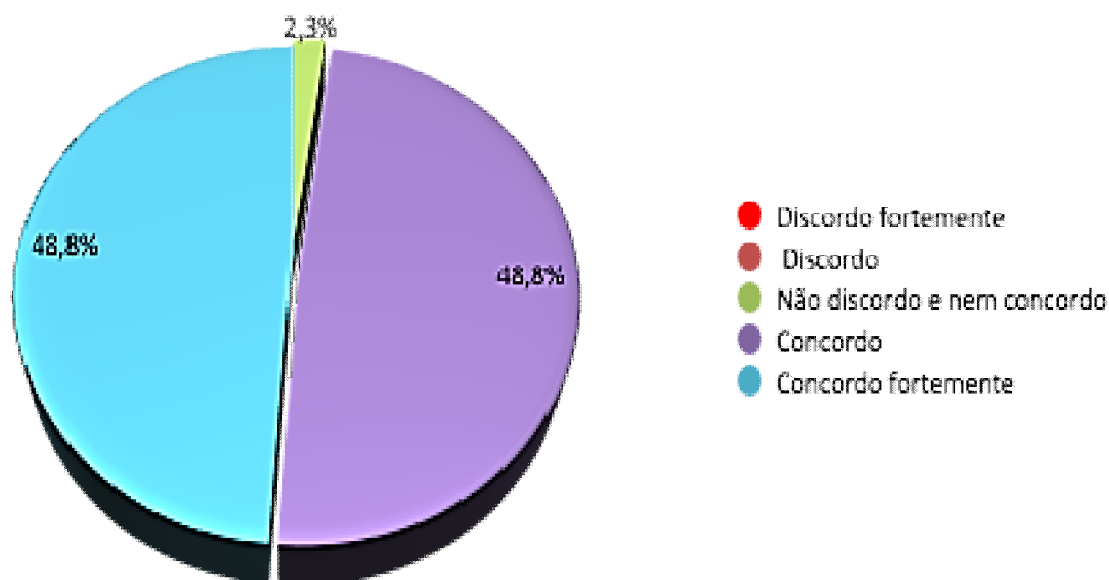


Certamente, “a liderança é uma função ou valência mais emocional, inovadora, criativa, inspiradora, original, pró-ativa e assente em valores e princípios humanos. A liderança cria significados, o que significa estabelecer vínculos emocionais memoráveis que dão sentido ao que se faz” (Fachada, 2014, p.35). A democracia eleva o nível da equipa e, permite ao director exercer a sua influência de forma positiva. E reforça a confiança na equipa e das pessoas gostarem do que fazem. “A *colaboração dos professores, pais e encarregados de educação, permite estabelecer objetivos claros e definir planos alcançáveis*”, (questão 13B).

O gráfico abaixo nº5, demonstra claramente 48,8% concorda e 48,8% concorda fortemente, totalizando 97.6% de professores que acreditam que, a colaboração e a participação de todos trás para o centro educativo os resultados satisfatórios.

Os diretores precisam de mobilizar energias e capacidade criadora de suscitar nos outros a vontade de seguir um caminho, de participar de forma colaborativa, para o bem comum, para juntos atingirem determinadas metas e de que essa vontade se concretize em realização (Carvalho, 2012).

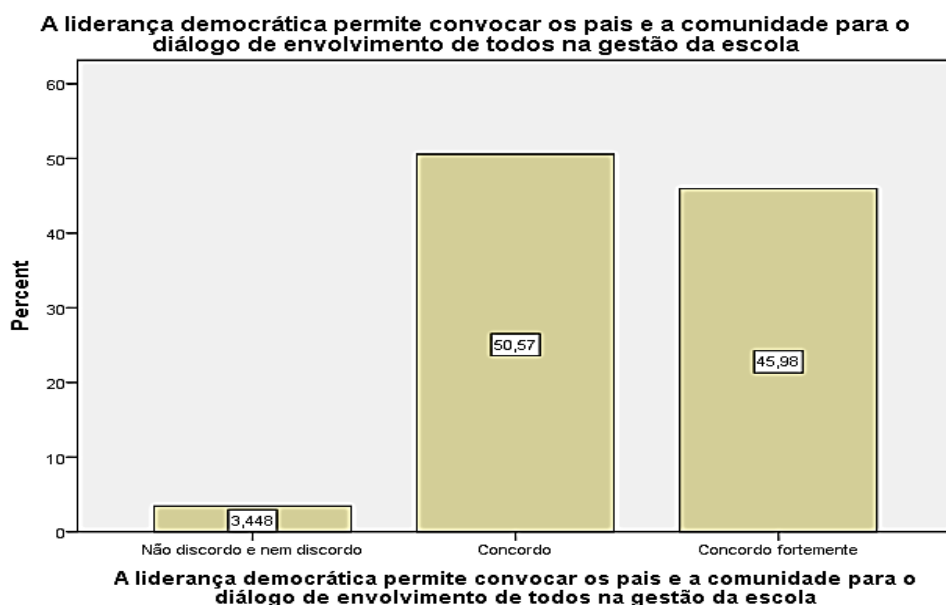
**Gráfico nº 9: Liderança democrática na gestão participativa**



Hoje em dia as organizações buscam líderes que consigam traduzir o planeamento estratégico em execução operacional. Esta função engloba a análise de situações, a tomada de decisões, a capacidade pessoal e as competências relativas a gestão de pessoas (Gros, Fernandez, Matínez y Roca, 2013). A participação de todos os

seguintes da escola como coordenadores de disciplinas, de cursos, responsáveis das áreas administrativas, associações de pais, encarregados de educação, associações de alunos e a comunidade, trás para Escola de Formação de Professores uma força organizadora muito boa que o diretor precisa de aproveitar para uma liderança saudável na gestão escolar. É sempre bom o cultivo de uma distribuição de tarefas claras enquanto partilha, uma liderança aberta inequívoca, flexível, dinâmica, democrática, baseada no diálogo, na consulta e compreensão dos membros da organização.

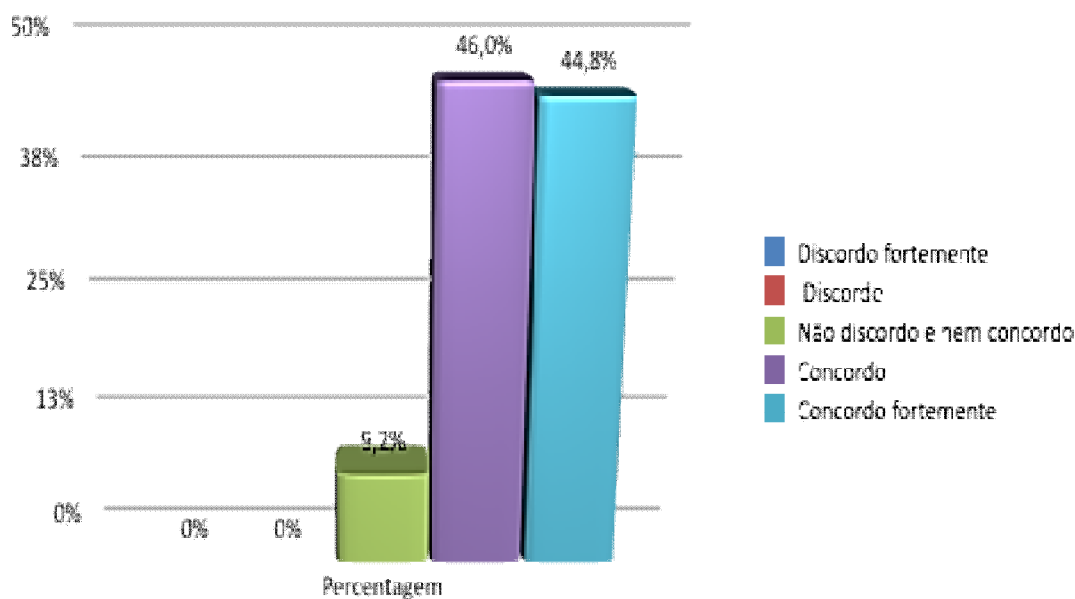
**Gráfico 10. Gestão escolar democrática e participativa é susceptível de dar resultados positivos na medida em que, todos se envolvem como membros ativos e sentem-se satisfeitos por fazerem parte**



O diretor líder, cria a empatia e confiança dos pais e encarregados de educação, provoca neles o gosto de serem colaboradores diretos da escola e faz da escola a casa de todos. Não se fecha no gabinete, sai e fala face a face com os trabalhadores. Conhece as necessidades do colectivo de que serve e, está sempre disposto para correr riscos. Com esta atitude, certamente consegue cativar os pais para participarem nas atividades escolares e do seu educando. O gráfico acima demonstra que 96,55% de professores que responderam ao questionário, acreditam que a liderança democrática conquista os pais e eles passam a gostar de participar das reuniões e contribuir com ideias construtivas para o bem comum. A liderança colaborativa, oferece maior confiança no ambiente escolar, facilita na distribuição de tarefas aos membros, facto que contribuí, por sua vez, para o aumento da eficácia do trabalho do diretor (Louis et al., 2010).

O gráfico nº 11, é a clara demonstração da liderança democrática e participativa. Os professores que responderam ao questionário os dados nos indicam que, 46% concordam, 44,8, concordam fortemente na opinião acima exposta, apenas 9,2% se abstem enquanto ninguém discou a ideia da questão 11B, do questionário democrático – 2ª fase.

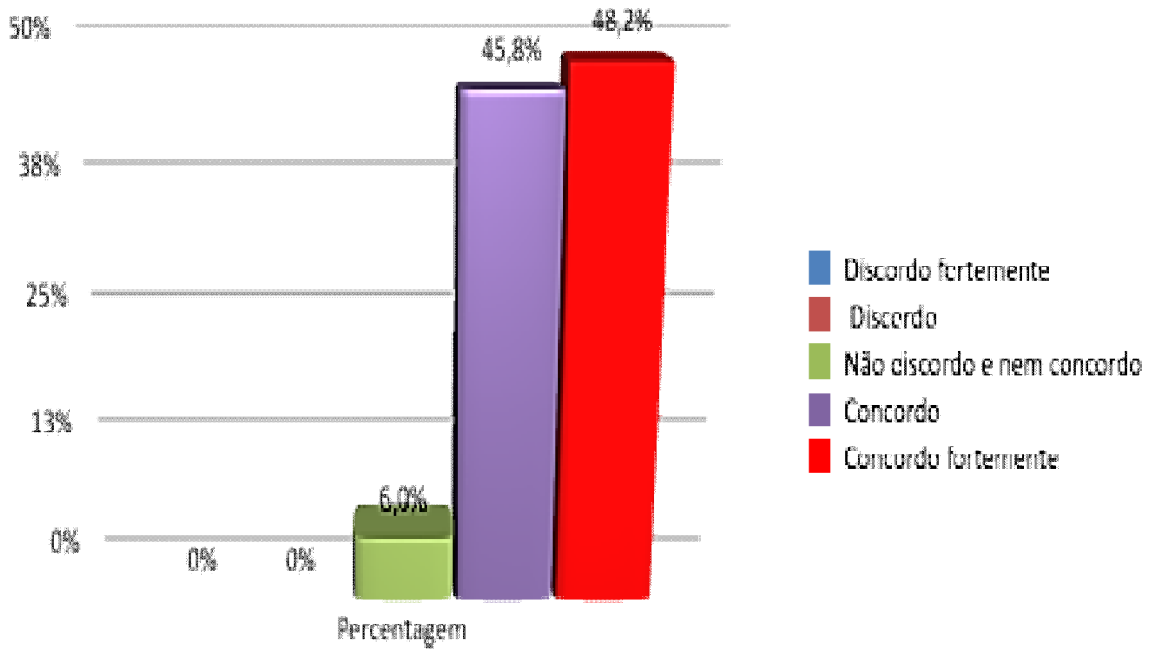
**Gráfico nº 11: Saber ouvir – 2ª fase**



A questão 8B, do questionário democrático dirigido aos 90 professores com o seguinte teor, “ *a gestão escolar democrática e participativa é susceptível de dar resultados positivos na medida em que todos se envolvem como membros ativos e sentem-se satisfeitos por fazerem parte*”. 45,8% respondeu que concorda e 48,2% concorda fortemente, totalizando 94% dos professores que concordam com a questão, gráfico nº 12.



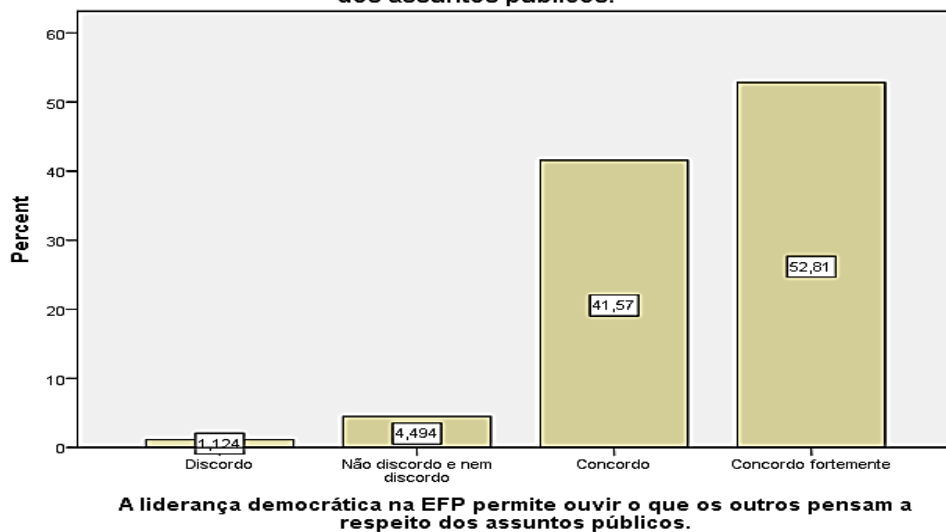
**Gráfico nº 12: Opinião dos professores – (diálogo de envolvimento da comunidade na gestão da EFP em Angola) – 2ª fase**



O líder democrático dá liberdade nas pessoas em investirem na sua formação, desta forma dá prioridade ao crescimento da pessoa humana, em suma, cria outros líderes. Está sempre preocupado com os outros e consegue mobilizar tempo para ouvir os seus colaboradores e desta forma, apreende os pensamentos deles e sabe actuar quando é preciso.

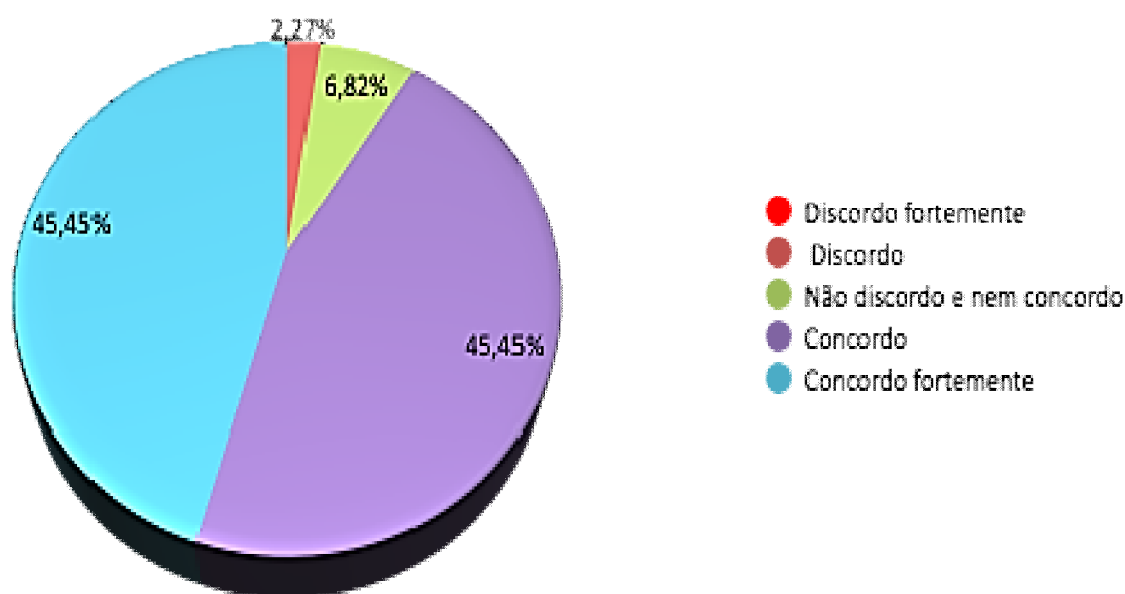
**Gráfico 13. Liderança democrática do director**

**A liderança democrática na EFP permite ouvir o que os outros pensam a respeito dos assuntos públicos.**



O líder democrático encoraja as pessoas e ajuda-as a serem altamente competentes, (Fachada, 2014). Dos 90 (noventa) professores 100% que, responderam ao questionário 94% acredita que “a liderança democrática permite ao diretor ouvir o que os outros pensam a respeito da coisa pública”. Enquanto que o diretor como gestor, vai se preocupar só com o planeamento rigoroso, com o controlo, com a direcção, na racionalização dos recursos e se esquece do próprio homem como ser doptado de uma personalidade própria.

**Gráfico nº 14: Liderança democrática do director emelhoria da qualidade de ensino**



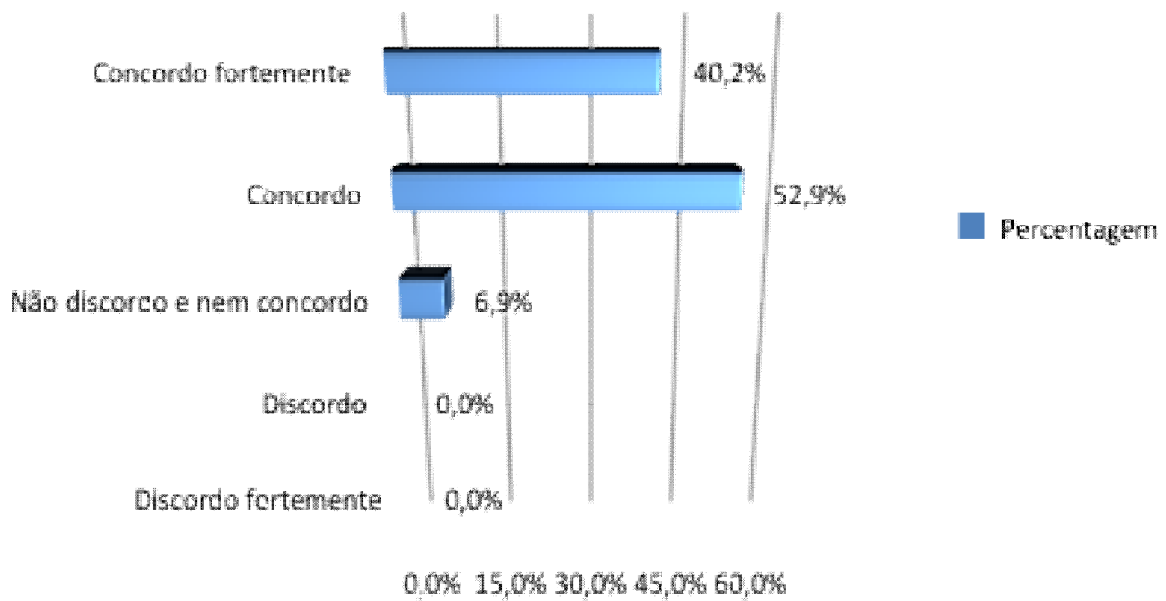
“A dimensão qualidade de ensino”, foi pouco explorada nesta investigação, mas os gráficos 10 e 11, mostram claramente que existe alguma forte ligação entre a gestão escolar e a qualidade de ensino. O gráfico nº 14 demonstra que, “a liderança democrática e participativa contribui para promoção da qualidade de ensino em Angola”, (6B). 45,45%, da amostra, concorda, 45,45% concorda fortemente, 6,82% se abstem e 2,27% discorda. Uma clara demonstração de que existe uma forte ligação entre a liderança e qualidade de ensino. As escolas dirigidas por equipas fortes em termos de competência de liderança e gestão, tendem sempre em melhorar os resultados dos alunos e aumentam a responsabilidade dos funcionários.

“Para os diretores é tão importante a existência de uma visão precisa sobre a qualidade das aprendizagens e, conseqüentemente, sobre a prática dos professores, como saber comunicar essa mesma visão de

forma simples e directa na tentativa de evitar equívocos que ponham em causa a missão definida e entendida enquanto causa comum”, (Cavalho, 2012, p. 202).

O que reforça a ideia de que os diretores procurem mais partilhar o seu poder com o coletivo escolar, que são os professores distribuídos nas distintas coordenações sob sua jurisdição.

**Gráfico n° 15: Liderança democrática para mudança de comportamento**



O gráfico n° 15 ilustra que, a maioria dos professores que responderam ao questionário concordam que o director é uma figura muito importante que pode contribuir para a mudança de comportamento de muitos professores e trabalhadores administrativos da escola. 90% da amostra respondeu ao questionário dos quais ninguém discorda fortemente, apenas 6,9 não discorda e nem concorda 52,9% concorda e 40,2% concorda fortemente, totalizando 93,1% de professores que concordam que, uma forte liderança produz bons resultados na Escola de Formação de Professores em Angola.

Pelo que podemos afirmar que os professores jogam um papel preponderante no processo de transmissão da liderança: Mas contudo, importa salientar que, a transmissão da liderança depende fundamentalmente do estilo da liderança do diretor da instituição (ver Tabelas 13 e14). No estilo autoritário, os professores têm o papel passivo, cómodo, reservado, não têm preocupação de trabalhar bem ou mal, mas estão interessados apenas na satisfação do chefe e criam resistência. No estilo *laissez-faire*, os professores sentem-

se tão livres que, isso, afeta negativamente o funcionamento da organização que, exige um desempenho cooperativo e colaborativo, em muitas ocasiões dando comportamentos plurais e dependentes das características individuais dos próprios professores. E no estilo democrático, ao contrário, os professores têm o papel activo, baseado no compromisso e na responsabilidade, cada um conhece os objectivos que se pretendem atingir e agem em liberdade de consciência; como alguns dos diretores entrevistados disseram, "hoje é importante contar com os outros; é impossível fazermos sozinhos, mas com todos elos da instituição é melhor e mais fácil, porque a instituição não pertence a uma só pessoa" (D8, Fase 1). Segundo Fraga (2014), o estilo democrático exige que a chefia confie que os seus colaboradores são capazes de trabalhar na direcção certa para si próprios e para a organização.

Isto é confirmado na Tabela 15, onde mostramos as frequências obtidas nas respostas dos professores a vários itens seleccionados do questionário da segunda fase em relação ao efeito da transmissão da liderança democrática: Item 3 ("A liderança democrática facilita em efetuar a planificação, distribuição de tarefas e pedir responsabilidades a todos"), Item 8 ("A gestão escolar democrática e participativa é susceptível de dar resultados positivas na medida em que, todos se envolvem como membros ativos e sentem-se satisfeitos por fazerem parte"), Item 10 ("A liderança democrática e participativa cria coesão e espírito de equipa") e Item 21 ("A liderança democrática do diretor da EFP, contribui para a mudança de comportamento do colectivo escolar e na melhoria da qualidade de ensino").

Tabela nº 13.

*Percentagens de respostas positivas dos professores à transmissão da liderança democrática nas 10 EF:*

<b>Número do Item</b>	<b>E1+E8+E9</b>	<b>E2+E10</b>	<b>E4+E5</b>	<b>E3+E6+E7</b>
8	92	1	8	12
13	89	2	11	20
24	67	17	4	21
28	81	8	13	24

Fonte: Elaboração própria.

Tabela nº 14.

*Lista dos itens selecionados na Tabela 13.*

<b>Número do item do questionário (1ª fase)</b>	<b>Formulação do item</b>
8	Favorece a inovação na sala de aula e a democracia participativa.
13	Promove a cultura organizacional da escola, com base na nossa realidade concreta.
24	Chama atenção aos professores que não se esforçam no seu trabalho.
28	Considera atividade permanente elevar o rendimento escolar dos alunos na sala de aula.

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 15.

*Transmissão de liderança democrática na EFP:*

<b>Número do item</b>	<b>Discordo fortemente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não concordo e nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo fortemente</b>	<b>Total</b>
3	0	2	8	38	42	90
8	0	1	12	41	36	90
10	1	3	8	43	35	90
21	0	3	7	39	41	90

Fonte: Elaboração própria.

#### **4.4. Trabalho de campo – 1ª Fase**

As entrevistas da 1ª fase foram realizadas entre os dias 07 de novembro à 10 de Dezembro de 2015, e cada entrevista teve a duração de duas horas e meia (2:30h). As mesmas tiveram lugar nas seguintes Escolas de Formação de Professores: Comuna da Huíla no município do Lubango, província da Huíla, no Instituto de Ciências Religiosas de Angola (ICRA) do Lubango, província da Huíla, no Magistério Primário do Nambambi no município do Lubango, província da Huíla, na Escola de Formação de Professores da Bibala, província do Namibe, na Escola de Formação de Professores de Moçamedes, província do Namibe, na Escola de Formação de Professores da Caala, província do província do Huambo, na Escola Marista, na cidade do Bié, província do Bié, na Escola de Formação de Professores de Benguela, província de Benguela, na EFP do Lobito, província de Benguela e na EFP da Ganda, na província de Benguela. As entrevistas foram feitas nos escritórios escolares de cada director, na 1ª fase.

O trabalho de campo decorreu de forma amena, e os entrevistados mostraram-se interessados em responder as questões. Alguns apresentaram dificuldades em responder

ou definir alguns conceitos, como liderança, gestão escolar e outros assuntos que envolvem a instituição por eles dirigida e, em outras sentiram-se a vontade, mas achamos totalmente normal.

A nossa população alvo estava constituída por uma amostra de 10 diretores com as seguintes características:

**Tabela nº16.- Entrevistados segundo a faixa etária e o grau de instrução dos diretores das EFP - 1ª Fase.**

Faixa etária	Licenciatura	Pós-graduação	Mestrado	Com agregação Pedagógica	Sem agregação Pedagógica	Total	Percentage m
Menor de 25 anos	-	-	-	-		-	-
De 25 a 40 anos	1	1	1	3	0	3	30%
De 40 a 55 anos	2	1	-	3	0	3	30%
De 55 anos a mais	2	-	2	4	0	4	40%
<b>Total</b>	5	2	3	10	0	10	100%

Elaborado pelo autor.

Quanto a instrução académica e profissional dos diretores, vai desde a licenciatura até ao mestrado. Dos quais 40% possuem a idade de 55 à mais e o tempo superior a 10 anos de experiência como professores. Em menor número, os diretores com a idade compreendida entre os 25 à 40 anos, com 30%.

Em conversa que fomos tendo com os diretores, percebemos que alguns não estavam muito seguros do que foram falando e, mostraram-se necessitados de formação adequada para o exercício da sua actividade.

Na mesma esteira, verificamos que não se sentiam muito a vontade em falar da situação das condições precárias, em que se encontravam as escolas por eles dirigidas, como a falta de energia eléctrica, água, saneamento básico, recursos financeiros, laboratórios, campos para prática de desportos... porque temiam que, o investigador desta tese estivesse ao serviço das autoridades que podessem os exonerar do cargo ou sofrer qualquer represália, ou sanção disciplinar.

Pareceu-nos que muitos ainda não conhecem o seu verdadeiro papel, de construir com o coletivo e comportam-se como se fossem chefes militares, totalistas e inflexíveis.

Entrevistamos 5 licenciados, 2 pos-graduados e 3 mestres, todos em idade de 30 a 60 Anos E Com Responsabilidades De Gestão Das Efp.

**Tabela nº 17. - Professores que responderam ao questionário, segundo a faixa etária e o grau de instrução - 1ª Fase**

Faixa etária	Licenciatura	Pós-graduação	Mestrado	Com agregação Pedagógica	Sem agregação Pedagógica	Total	Porcentagem
Menor de 25 anos	25	5	-	20	10	30	15%
De 25 a 40 anos	12	9	1	20	2	22	11%
De 40 a 55 anos	9	11	2	19	3	22	11%
De 55 anos a mais	23	100	3	115	11	126	63%
<b>Total</b>	69	125	6	174	26	200	100%

Elaborado pelo autor.

Podemos constatar que a maioria dos professores são licenciados com a idade superior a 55 anos de idade, formados nos Institutos Superiores de Educação do país, na sua maioria no ISCED do Huambo, Benguela, da Huíla e de Luanda. São poucos com o nível de mestrado que, apenas 6 (seis), num total de 200 professores que responderam ao questionário, e nenhum Doutor. Os professores menores de 25 anos de idade foram 30, correspondendo a 15%, os de 25 à 40 anos de idade foram 22 correspondendo à 11%, de 40 à 55 anos de idade foram 22, correspondendo à 11% e de 55 anos à mais foram 126, equivalentes à 63%.

#### **4.5. Trabalho de campo – 2ª Fase**

As entrevistas da 2ª fase foram realizadas entre os dias 02 de Janeiro à 02 de Fevereiro de 2016, e cada entrevista teve a duração de duas horas e cinquenta minutos (2:50), intercaladas com outras conversas e visita aos compartimentos das instituições e distribuição dos questionários aos professores e no fim fez-se a recolha dos mesmos. As mesmas tiveram lugar nas Escolas de Formação de Professores consideradas democráticas pela

1ª fase da nossa investigação. Por questões de sigilo da investigação, não divulgamos os nomes dos diretores democráticos, ditadores e liberais.

As entrevistas foram feitas nos escritórios escolares de cada director nesta 2ª fase.

A nossa população alvo estava constituída por uma amostra de 03 diretores com as seguintes características:

**Tabela nº18 - Entrevistados segundo a faixa etária e o grau de instrução dos diretores democráticos - 2ª Fase**

Faixa etária	Licenciatura	Pós-graduação	Mestrado	Com agregação Pedagógica	Sem agregação Pedagógica	Total	Porcentagem
Menor de 25 anos	-	-	-	-	-	-	-
De 25 a 40 anos	1	-	-	1	0	1	33,4%
De 40 a 55 anos	1	-	1	2	0	2	66,6%
De 55 anos a mais	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	2	-	1	3	0	3	100%

Elaborado pelo autor.

Os resultados indicam que todos os diretores são maiores de 25 anos de idade, com o nível académico de licenciatura à mestrado e, todos possuem a agregação pedagógica. Formados para exercerem a sua actividade na sala de aula como professores e, nomeados para o exercício em comissão de serviço de gestão escolar. Dos quais, a maior percentagem é dos que possuem a idade de 40 aos 50 anos, correspondendo aos 66,6%. Os diretores entrevistados nenhum deles é menor de 25 anos de idade, dos quais 1 (um) possui a idade situada entre 25 à 40 anos de idade, correspondendo a 33,4% e os de 40 à 55 anos de idade foram 2, correspondendo à 66,6%.



**Tabela nº 19 - Professores que responderam ao questionário, segundo a faixa etária e o grau de instrução na 2ª fase**

Faixa etária	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	Com agregação Pedagógica	Sem agregação Pedagógica	Total	Percentage m
Menor de 25 anos	13	3	0	11	5	16	17,77%
De 25 a 40 anos	6	5	1	9	3	12	13,33%
De 40 a 55 anos	4	8	1	13	0	13	14,44%
De 55 anos a mais	11	36	2	33	16	49	54,44%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>52</b>	<b>4</b>	<b>66</b>	<b>24</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

Elaborado pelo autor.

Os resultados do questionário aplicado aos 90 professores, correspondendo a 100% da amostra, 34 são estudantes universitários que na falta de professores diplomados exercem a actividade docente na formação de professores, mesmo sem a maturidade suficiente e experiência adequada. Quarenta e seis (46) são professores licenciados e quatro (4) Mestres. Neste universo de professores 66 possui a agregação pedagógica e, 24 não. Os professores menores de 25 anos de idade foram 16, correspondendo a 17,77%, os de 25 à 40 anos foram 12 correspondendo à 13,33%, de 40 à 55 anos de idade foram 13, correspondendo à 14,44% e de 55 anos à mais foram 49, equivalentes à 54,44%. A investigação também na 2ª fase indica que, a maioria dos professores são licenciados, com idade superior à 55 anos de idade, já na véspera da sua reforma, o que significa que há necessidade de alterar-se o quadro.

#### **4.6. Resumo do IV Capítulo**

A entrevista semiestruturada na 1ª fase desta investigação teve como objectivo, compreender o tipo de liderança aplicada pelos diretores das EFP em Angola, e conhecimentos sobre o significado da liderança democrática para os diretores e professores da EFP em Angola, e bem como, o papel do professorado na transmissão da liderança democrática. Os nomes dos diretores que foram entrevistados são sigilosos, utilizamos para divulgação dos resultados da pesquisa uma codificação (Dir. 1, Dir. 2, Dir. 3, Dir. 4, Dir. 5, Dir. 6, Dir. 7, Dir. 8, Dir. 9 e Dir. 10 na 1ª fase e Dir. 1, Dir. 2 e

Dir. 3 na 2ª fase).

Os resultados da investigação foram alcançados mediante a aplicação de entrevistas e questionários na 1ª e 2ª fases e posteriormente a análise da informação recolhida.

De igual modo foi feito o tratamento bibliográfico e mediante o uso do programa Nvivo 10, fez-se a análise lexical, isto é, para compreensão das palavras mais frequentes, no vocabulário das entrevistas feitas aos diretores participantes da pesquisa, e para a análise categorial, que consiste em agrupamento do discurso da amostra em categorias e unidades de registo, criteriosamente agregados de acordo com as semelhanças e diferenças encontradas, procedendo-se à caracterização em categorias temáticas emergentes (Gomes, 2009).

Este capítulo, apresenta os resultados das entrevistas aplicadas aos diretores das EFP na 1ª e da 2ª fases, em pormenores. Os resultados indicam que a palavra liderança destaca-se na 1ª fase, nas entrevistas aplicadas aos 10 interlocutores, mas que só três diretores apresentaram as carecterísticas de líderes democráticos, cuja as suas escolas mereceram a aprovação para participarem na investigação na segunda fase. Notabilizou-se a circulação da informação, a posse do conceito de liderança, as boas relações interpessoais e a aprendizagem dos alunos nas três EFP democráticas. Os resultados indicam que em Angola se destacam três tipos de lideranças (autocrática, liberal - *laissezfaire* e democrática).

Os resultados da entrevista em profundidade da 2ª fase destacam o substantivo comum *aluno*, como centro da atenção dos três diretores entrevistados. Consideraram o aluno como elemento mais importante da escola, de maneira que todas as estratégias empreendidas deverão servir para resolver os problemas da aprendizagem. Os diretores destacaram em segundo lugar o professor como figura asseguir do aluno que, precisa de ter um treinamento adequado para melhor facilitação dos conteúdos. A escola que deve ter as condições necessárias de acordo com a idade e nível, também mereceu a atenção dos profissionais da educação e gestores escolares. Colocam a liderança numa posição vantajosa, que é em sexto lugar, para dizerem que o diretor precisa de ser um membro de equipa e não caminhar sozinho na frente ou na retaguarda. Mas precisa de trabalhar

lado a lado com os seus companheiros de equipa, que são os professores, alunos, pais e encarregados de educação e a comunidade no seu todo, para compreender as necessidades dos alunos e da comunidade e bem como dos trabalhadores (professores e administrativos).

Dessa forma, foram realizadas duas entrevistas, (uma semiestruturada na 1ª fase) e (a outra em profundidade na 2ª fase).

Vale destacar que os professores responderam aos questionários na 1ª e 2ª fases, que serviram para contrastar com a opinião das entrevistas aplicadas aos diretores e os resultados indicam que existe ainda um número reduzido de diretores que actuam como líderes democráticos nas suas EFP em Angola, razão pela qual se justificam os objectivos desta pesquisa. Um terço de diretores entrevistados são democráticos, segundo os resultados dos questionários da 1ª fase. E a 2ª fase confirmou que os três diretores das EFP democráticas, podem servir de modelo, para a generalização do trabalho cooperativo e uma liderança de qualidade, que se fundamenta a partir da circulação das informações, planificação das actividades, abertura para o alcance dos objectivos, realização das assembleias ordinárias e extraordinárias, elaboração do projecto educativo e o seu cumprimento, regulamento escolar feito pelos professores e aprovado pela assembleia dos trabalhadores, órgãos de apoio em funções, a consideração dos professores e a sua introdução no plano de melhoria das boas práticas de ensino, na elaboração do plano anual e em outras actividades.

Robson (2009, p.102) para ele,

“a democratização da gestão escolar, supõe a participação da comunidade em suas decisões, podendo ocorrer através de órgãos colegiados e instituições auxiliares de ensino. A participação da comunidade não deve ficar restrita apenas aos processos administrativos, mas ocorrer nos processos pedagógicos que supõem o envolvimento da comunidade nas questões relacionadas com o ensino”.

É de notar que as três EFP em Angola podem servir de exemplo para a democratização do processo docente educativo, mas “... que a mudança da forma de provimento da função de director para a escolha direta por eleição contribui para a

democratização da gestão escolar. Ao ser eleito pela comunidade escolar, o diretor tem legitimada sua função, o que pode levar a comunidade a uma participação mais efetiva”, (Robson, 2009, p. 103). Alguns diretores que hoje as Escolas de Formação de Professores possuem, muitos deles já têm no cargo mais de 10 anos, e sentem-se muito confortáveis, e intocáveis pelo facto de terem sido indicados por quem manda, e não da vontade da maioria para quem servem. Este conformismo faz com que o seu trabalho se reduza apenas ao processo administrativo, assinaturas de papéis, e a representação da EFP nos dias comemorativos e de efemérides... Não se preocupando com os resultados dos alunos o que é mais importante.

## **CAPITULO V. ANÁLISE E DISCUSSÃO**

## **CAPÍTULO V. ANÁLISE E DISCUSSÃO**

No presente capítulo apresenta-se a análise e discussão dos resultados, tendo como ponto de partida as perguntas da investigação e os objectivos formulados. Os resultados são triangulados entre os dados recolhidos na 1ª e 2ª fases e, com os dados da referência conceptual.

Os dados adquiridos através dos questionários na 1ª e 2ª fases, foram tratados no capítulo anterior. Neste fez-se a análise cautelosa e a discussão dos dados obtidos por intermédio do programa NVivo 10 e, análise das categorias básicas que, envolvem a liderança nas Escolas de Formação de Professores em Angola.

### **5.1. Organização**

Sobre a organização na visão de (Carvalho, 2012, p.193) “... a escola é uma organização complexa que exige uma forte e boa liderança, ...” o dinamismo e o envolvimento de todos os elos do processo de ensino e aprendizagem conduzem para o cumprimento das orientações, e uma ampla capacidade de resolução de situações críticas e uma visão transformadora a partir da participação de todos.

Segundo Lück (2009), a dimensão (organização), diz respeito ao objetivo de preparação, da ordenação, da previsão de recursos, da sistematização e dá retroalimentação do trabalho a ser realizado. Esta objetiva garantir uma estrutura básica necessária para a implementação dos objetivos educacionais e da gestão escolar. A dimensão envolve a fundamentação teórica legal do sistema láico educacional, o planeamento, o monitoramento e a avaliação da gestão virada para o alcance de resultados que são a aprendizagem do aluno.

De facto, a escola como organização complexa, que exige uma forte e boa liderança, o envolvimento de todos os professores, pais e alunos na procura de bons resultados é o melhor caminho para a eficácia do processo de ensino e aprendizagem. “Não se esquecendo do aluno enquanto sujeito privilegiado, só assim é possível manter a especificidade da organização escolar, não deixando de ter presente, que é através da

particularidade dos seus objectos e objectivos, que ela adquire uma condição de singularidade face a outras organizações” (Carvalho, 2012, p. 194).

Carvalho (2012, p.195), citando Chauí (1980), afirma, que “a escola apesar da natureza do seu contexto, é semelhante a todas as outras organizações no que concorre à sua administração, pois a esse nível tudo é igualmente administrável, organizável e planeável”. O edifício escolar que inclui as salas, laboratórios, campos de futebol, andebol, basquetebol, biblioteca, secretarias..., o material didáctico, os funcionários, as finanças, os processos, etc. Ao contrário nunca se alcançam os resultados almejados.

Angola é membro da região da SADEC e para garantir a universalização do ensino primário e secundário, garante o cumprimento do segundo objectivo do Milénio (INFQE, 2016), da responsabilidade da ONU. É signatário da Declaração do Forum Mundial da Educação de Dakar 2000, e tem a responsabilidade de garantir o cumprimento da “Educação para Todos”. Muitos progressos têm sido atingidos, destacando-se a subida considerável das taxas de matrículas dos alunos no ensino primário e secundário. Mas ainda é notável o abandono escolar, motivado por vária ordem, desde ao acompanhamento por parte dos pais, a distância entre a escola e as residências de muitos alunos, a falta de condições económicas para muitos alunos, ao processo de inclusão de crianças com deficiências nas escolas públicas e privadas, assistidos pelos professores sem formação em necessidades especiais...

(INFQE, 2016, p. 6), “na sequência dos objectivos do Milénio, o Forum Mundial da Educação aprovou em 2015 a Declaração de Incheon a qual, em sintonia com a Agenda de Desenvolvimento Sustentável da ONU, Horizonte 2030, preconiza para Educação objectivos, metas e estratégias que permitam que, até 2030, todos tenham acesso a uma educação equitativa e inclusiva e disponham de oportunidades de aprendizagem ao longo de toda a vida (Educação 2030)”.

A Constituição da República de Angola nos seus artigo 23º, consagra o princípio de igualdade e a Lei de Bases do Sistema da Educação de 2016, (LBE, 17/16) nos seus artigos 42º e 50º define os princípios da estruturação da formação de professores. Enquanto que, o (Dec. Pres. 109/2011), de 26 de Maio, normaliza a Escola de formação de Professores, (Magistérios Primários e Secundários Pedagógicos), como

eleitas para a formação inicial e contínua de professores, as primeiras (Magistérios Primários), qualificam essencialmente para o exercício da função docente na classe de iniciação e ensino primário. A Escola de Formação de Professores, hoje também Magistério Secundário Pedagógico, (LBE, 17/16), qualifica os docentes para lecionarem pelo menos duas disciplinas do I Ciclo do ensino secundário.

O INFQE (2016, p.113 ) indica que,

“o Estatuto Orgânico do Instituto Nacional de Formação de Quadros da Educação (INFQE) –(Dec.Pres., 24/2015) de 09 de Janeiro, determina como Objecto (Artº 3º) gerir e executar as políticas que visam a formação profissional do professor ... cabe-lhe a organização, coordenação, execução e monitorização das políticas de formação de formadores, professores, técnicos e especialistas da Administração da Educação. No que respeita a Atribuições (Artº 6º), são atribuições do INFQE, no que respeita a formação de professores para educação pré-escolar, ensino primário e I ciclo do ensino secundário, entre outras,

a)Propor, gerir e executar as políticas de formação para a profissionalização...; b)Definir normas organizativas e de funcionamento das instituições de formação inicial, continua e a distância de professores...;c)Assegurar a orientação metodológica e monitorar a execução dos projectos educativos das instituições de formação inicial e continua de professores; d) executar as acções de formação continua e à distância de professores; e)Garantir e monitorar a execução das acções de formação inicial, continua e a distância de professores; f)Definir parâmetros de qualidade de formação inicial e continua e a distância de professores; g) Definir os mecanismos e estabelecer critérios de agregação pedagógica dos docentes; h)Definir e estabelecer critérios de supervisão pedagógica e formação contínua e a distância de professores; i)Propor a abertura e encerramento de escolas, centros e cursos de formação de professores do ensino secundário; j)Proceder a avaliação das instituições de formação de professores; k)Propor um sistema de avaliação interna e externa de instituições de formação de professores; n)Emitir pareceres sobre a introdução de novos cursos nas escolas de formação de professores e de



formação equiparada para a docência; p) Promover e desenvolver estudos, visando a elevação contínua do perfil dos professores...

Urge a necessidade de, o INFQE na qualidade de Orgão indicado pela Lei, para orientar, coordenar e avaliar o processo de formação de professores em Angola, abraçar os resultados desta investigação para auxiliar aos estudos minuciosos das debilidades, que o sistema apresenta na gestão dos processos, que envolvem a formação de professores em Angola. Cito, a falta de infraestruturas contígnas, na maior parte das EFP que fizeram parte da amostra, falta de laboratórios para as disciplinas de Biologia, Química e Física na razão de 70%, da negatividade (7 escolas sem laboratórios das 10 (dez), que serviram da amostra), falta de campos para Educação Física na razão de 60% da negatividade das (10 dez) escolas visitadas. Alguns diretores revelaram que a admissão de professores para lecionar na EFP, não é de sua responsabilidade, e muitos que têm recebido das DPECT revelam muitas debilidades, o que contribui para o fracasso do processo de formação de professores, 70% das EFP visitadas vivem uma liderança ditatorial e outras liberal, onde falta a comunicação, 100% dos diretores não estão formados em liderar as instituições escolares, ...

Em função das dificuldades encontradas nas escolas, que serviram de amostra, é pertinente considerarmos as três EFP democráticas como sendo uma amostra positiva, que pode inspirar às outras, para a melhoria da qualidade de ensino na formação de professores em Angola.

O professorado das três EFP Democráticas, manifesta um estado de emoção e satisfação de executar os seus trabalhos em melhores condições, e um espírito de entrega muito elevado em função de uma relação humana agradável e do apoio, que recebem dos seus líderes. Para dizer que, as melhores condições de trabalho também contribuem para o alcance de melhores resultados, mas é determinante uma boa liderança, uma liderança participativa e democrática. A liderança democrática é o garante de uma harmonia escolar, bons resultados de aprendizagem para os alunos e boa satisfação para a comunidade educativa, isto é funcional para qualquer organização.

A existência de todos os órgãos de apoio muito bem estruturados, isto é, director, subdirector pedagógico, subdirector administrativo, coordenações de cursos, coordenações de disciplinas, secretaria geral e pedagógica, os órgãos de protecção escolares, turmas bem constituídas sem excessos, boas condições das salas de aula, dos

campos e dos laboratórios. Contribuem certamente, para o alcance dos bons resultados na Escola de Formação de Professores.

As três EFP democráticas estão alinhadas com o discurso participativo, e o cumprimento do Dec. Pres. 109/11, e bem como a LBE 17/16. Os diretores são unânimes em afirmar que seguem a programação anual orientada a partir do INFQE e o calendário nacional, que anualmente o MED, baixa para as EFP, e estas planificam as suas actividades de acordo com o seu contexto, com a participação dos membros internos das instituições, e por isso, têm conseguido alcançar os resultados inscritos nos seus projectos educativos dentro de uma abertura democrática.

## **5.2. Formação académica e profissional dos diretores das Escolas de Formação de Professores em Angola**

Cada director possui um percurso distinto. Todos os diretores são professores de profissão, na sua formação todos tiveram a disciplina de Gestão Escolar e não de Liderança; Alguns foram bem recebidos como diretores pelo facto de serem professores das mesmas escolas, e escolhidos do seio de todos e, também por conhecerem o contexto (Bolívar, 2010); Os diretores provenientes de outras escolas e/ou províncias, tiveram mais dificuldades de adaptação e de aceitação, como se comprova nas respostas dos directores: (Dir.1- 1ª fase);

*R: “Não. De forma directa, nunca recebi a formação para dirigir uma escola. Mas antes de ser professor, trabalhei numa empresa chamada x, onde tive a oportunidade de me beneficiar de várias formações ligadas aos trabalhos de equipa e no ISCED no meu currículo também tive a oportunidade de ter a disciplina de Organização e Gestão Escolar, onde tratamos assim de maneira solta os tipos de lideranças. Mas como formação, nunca tive”. (Dir.3, 1ª fase), “R: Não. Mas no ISCED, tive uma cadeira chamada OGE (Organização e Gestão Escolar) onde aprendemos muitos tipos de lideranças”. (Dir.4 - 1ª fase) “R: Sim. Em 2007 antes da implementação da RE (Reforma Educativa), recebemos a formação, onde tratamos de assuntos da gestão escolar e liderança com vários estilos”.*

As respostas indicam que não estão formados em liderança mas em Gestão Escolar, uma disciplina curricular ministrada no ISCED de Angola.

Em Angola os diretores são nomeados ao cargo de director da EFP pelo Ministro da Educação ou pelo Governador Provincial sob proposta do Director Provincial da Educação. “Tal situação pode levar a que muitos dos professores não se envolvam de forma mais autêntica e mais exigente, o que resulta num impacto reduzido das suas práticas na aprendizagem dos alunos” (Carvalho, 2012, p.198). Mas alguns foram bem recebidos pelo facto de serem professores das mesmas escolas e escolhidos do seio de todos e também por conhecerem o contexto (Bolívar, A. 2010), é o caso do director 7 (Dir.7 – 1ª fase) ao responder a pergunta, “há quanto tempo chegou ao cargo de director?

**R:** “*Sou director desta instituição a cinco anos*”.

**P:** “*Como foi acolhido pelo colectivo escolar*”?

**R:** “*É verdade que não conhecemos o coração de ninguém, mas digo que fui bem recebido, também como disse atrás, fui subdirector desta escola por muito tempo, quase todos já me conheciam*”. (Dir.7 – 1ª fase) “**P:** *Como foi acolhido pelo colectivo escolar*”?

**R:** “*Constatações nossas vemos que, tanto docentes como discentes mostraram-se lilijojeados com a nossa presença, visto que já me conheceram como colega na sala de aula, e, hoje como director cada trabalhador conhece a minha maneira de actuação*”.

Enquanto que alguns tiveram vários problemas de adaptação e aceitação, pelo facto de não conhecerem o contexto e não se identificarem com o colectivo.

Todos os diretores entrevistados demonstraram que aprenderam na prática, gerir os recursos humanos, financeiros de empresa (escola) e patrimoniais, a partir do momento em que receberam as chaves da instituição. O que tem provocado recuos no progresso das instituições, porque o director terá de levar algum tempo para aprender, o que exige da parte do profissional humildade na adaptação ao novo trabalho.

Não obstante, a falta de formação específica em complexidade da liderança educativa, podemos sublinhar, que existem algumas iniciativas individuais e coletivas

em algumas escolas, mas contudo, o comportamento da maioria deve-se ao aprendizado ditatorial proveniente de longos anos da guerra civil. Algumas condutas diretivas podem ter a sua origem na inércia sofrida e engorçada nas vivências do passado recente, que assombrou as práticas da sobrevivência, de procurar-se encontrar respostas por via da força. Também, sublinham-se as adaptações, que se vêm fazendo na procura de especialistas que são escassos, e os recursos materiais, que são mal geridos e muitas das vezes não são adequados para as soluções necessárias. E recorre-se frequentemente às improvisações, e quando não se encontra respostas esperadas, alguns diretores procuram escamotear as verdades com sofismas, omissões e barreiras autoritárias. A forma de resolver os problemas por via da improvisação, o mau uso de recursos e omissões de verdades conduz, certos gestores a condutas inadequadas e muitas das vezes a comportamentos autoritários, ...

“A gestão democrática da educação formal está associada ao estabelecimento de mecanismos legais, e institucionais e à organização de acções, que desencadeiem a participação social: na formulação de políticas educacionais; no planeamento; na tomada de decisões, na definição do uso de recursos e necessidades de investimentos; na execução das deliberações colectivas; nos momentos de avaliação da escola e da política educacional. Também a democratização do acesso e estratégias que garantam a permanência na escola, tendo como horizonte a universalização do ensino para toda a população, bem como o debate sobre a qualidade social dessa educação” (Beatriz y Letícia, 2008, p. 2.)

Os directores, coordenadores e outros especialistas em Liderança e Gestão da Educação poderiam dar respostas aos vários problemas, que a Educação no geral em Angola tem atravessado ao longo de Séculos, desde o período da colonização portuguesa, perpetuada fundamentalmente por degradedos, sem instrução escolar e os 39 anos de turbulências políticas administrativas, que afetaram o comportamento do pacato cidadão angolano e não escapou o diretor da EFP. É importante o aproveitamento das boas práticas para a sua generalização para as demais Escolas de Formação de Professores em Angola.

### 5.3. Planeamento das actividades

Para tanto, o planeamento envolve, antes de tudo, uma visão global e abrangente sobre a natureza da Educação, da gestão escolar e suas possibilidades de acção (Luck, 2004, 2009, 2014).

Planeamento provém da palavra plano, que é um documento que possui as ideias principais de uma pesquisa, ou a estratégia mental que serve de guião para o alcance de determinado objectivo. Por exemplo, o diretor 2 (Dir.2 – 1ª fase), precisa trabalhar mais com a sua equipa, de modo a planificarem as actividades que envolvam os pais e encarregados de educação, para se ultrapassar a ausência dos mesmos na escola, isto obedece um plano, que tem de ser elaborado pela direcção da EFP. O gestor ao afirmar que, “...sinto que alguns pais se têm esquecido da escola onde estuda os seus filhos ...”.

Quando foi interrogado “têm realizado as assembleias com os professores, pais e encarregados de educação e com os alunos”? Respondeu: “*Não. Consta do nosso plano deste ano. Já estamos a criar os órgãos de apoio e também vamos introduzir esta prática na nossa escola...*”. Notamos que o diretor juntamente a sua equipa não têm realizado a planificação antecipadamente, que tenha em atenção o trabalho com os pais.

Neste contexto está claro, que o problema não está na parte dos pais, mas do director. O planeamento é um processo indispensável na atividade educacional, dada a complexidade de que se reveste este sector da educação, que requer caminhar com segurança e em parceria com todos os elos.

O planeamento na educação significa delinear, e tornar claros todos os aspectos do fórum pedagógico e administrativo, os seus objectivos e as perspectivas que abrangem a actividade docente e a aprendizagem do aluno, os seus rumos e os seus objetivos. Para tanto, o planeamento envolve, antes de tudo, uma visão global e abrangente sobre a natureza da Educação, da gestão escolar e suas possibilidades de acção (Luck, 2009).

Quer dizer que os objectivos principais da educação são valiosos, enquanto responderem as acções concretas dentro de uma organização orientada para os resultados correspondentes ao esforço, tempo e recursos investidos.

As três Escolas de Formação de Professores Democráticas (2ª fase), mostram uma forma de planificação exemplar, estruturada a partir dos diplomas legais e nível da instituição, procuram adaptar as orientações de acordo com o contexto que vivem, sempre com a participação dos professores e os trabalhadores administrativos. Quando a participação as autoras (Beatriz y Letícia, 2008), colocam perguntas conhecidas que são; “quem participa?”, “como participa?”; “no que participa?”, “qual a importância das decisões tomadas?”...

ainda segundo as autoras “a participação pode ter muitos significados, além de poder ser exercida em diferentes níveis. Podemos pensar a participação em todos os momentos do planeamento da escola, de execução e de avaliação, ou pensar que participação pudesse ser apenas convidar a comunidade para eventos ou para contribuir na manutenção e conservação do espaço físico” (Beatriz y Letícia, 2008, p. 2).

O planeamento das actividades mensais, trimestrais, semestrais, anuais é fundamental para orientação, controlo e avaliação de processos. O que não acontece na maioria das Escolas de Formação de Professores, onde cada um caminha sozinho e a direcção não diz nada e outras, onde o professor é obrigado seguir um plano previamente preparado pelo diretor, sem a sua participação do trabalhador. Constatou-se que na maioria das EFP os procedimentos são completamente diferentes, e o INFQE está muito distante. Falta um acompanhamento rigoroso, através de uma avaliação interna e externa que o Ministério da Educação precisa de generalizar o mais rápido possível. E sobretudo, a supervisão, a formação em serviço para os diretores precisa-se para que estejam actualizados e conheçam as estratégias de liderança e gestão de processo em tempos actuais.

#### **5.4. Distribuição das tarefas**

A categoria sobre a distribuição de tarefas é muito importante, quando se trata da reflexão sobre a liderança, porque é a partir desta prática que podemos compreender o tipo de gestor que temos. Como administra o seu tempo e a carga horária dos membros da equipa, para melhor partilha de informações e gestão dos processos inerentes ao trabalho que precisa de ser desenvolvido afim de se dar cobro aos problemas da

comunidade educativa. Vikuana, Aznar y Agreda (2017, p. 76) referindo-se à realidade do Ensino Secundário angolano consideram:

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

O espírito participativo é o garante de ganhos colectivos, na medida em que todos se indetificam com os projectos da escola, como sendo os projectos de todos, razão pela qual o diretor 1 (Dir 1 –2ª Fase 2, 2016), afirmou:

*“...temos o plano anual dividido em três trimestres I, II e III. Para além do plano anual temos um projecto educativo elaborado por todos, que é actualizado anualmente. Eu como diretora faço o meu plano, mas cada área faz também o seu subplano que é remetido ao meu gabinete, o qual é analisado por mim e o conselho restrito, daí retiramos as questões prioritárias que podem ser inseridas no nosso plano global da EFP, e este plano é aprovado pela assembleia geral dos trabalhadores antes do início das aulas...”*.

P: E depois do plano feito o quê que vovês mais fazem ou o que vem a seguir?

R: *“É a partir desde plano da EFP, que temos feito a devida distribuição de tarefas e pedir as devidas responsabilidades aos membros da nossa instituição”*, (Dir.1-Fase 2, 2016).

O Dec. Presid. N°109/011 de 26 de Maio, estrutura de forma hierarquisada os titulares de cargos e chefia da Escola de Formação de Professores, clarifica, que seguida e cumprida com rigor facilita na planificação e distribuição de responsabilidades e bem como na delegação de poderes o que é importante na construção de lideranças em forma de espiral. Qualquer organização precisa de ter vários líderes, que asseguram a estrutura de competências que é composta pelos seguintes integrantes: Diretor e dois Subdiretores (um administrativo e um pedagógico); Coordenadores de cursos e de disciplinas; Diretores de turmas e delegados), e a área

administrativa com as suas particularidades. Esta organização permite claramente efetuar a planificação, seguida de uma responsabilização de poderes e cobrar responsabilidades.

Angola é país unitário, cuja as responsabilidades de gerir o processo de ensino e aprendizagem é do Ministério da Educação, que efectua anualmente a planificação central, base para servir de orientação que o Diretor – 2 da 2ª fase, (Dir.2-Fase 2, 2016), explica a forma que usam na sua escola para alcançar os melhores resultados,

*“...a nível nacional temos recebido o calendário escolar nacional, que distribui o ano lectivo e traça os objectivos nacionais. E nós com base nestes objectivos nacionais elaboramos e contextualizamos para a nível da nossa escola, tendo sempre em conta a visão nacional e adequamos ao nosso plano de actividades para todo ano”, (Dir.2-Fase 2, 2016).*

O proceso educativo angolano é regido pelos normativos flexíveis, que permitem ao director e sua equipa usar da sua criatividade ao empreendedorismo educativo, procurando sempre tirar lucro da abertura ao contexto, que a lei dá. Não basta esperar criticando é mais importante e lucrativo criar, a partir dos meios locais e descobrir as melhores formas para bem fazer.

*R: “Temos partido do seguinte: O calendário nacional é concebido para atender o contexto nacional como o nome diz. Um calendário macro, mas nós somos uma realidade diferente das demais escolas que o país tem. Nós sem fugir do padrão temos feito a adaptação de acordó com a realidade dos nossos alunos e da cultura local”, (Dir.2-Fase 2, 2016).*

Realmente compreende-se que existe a vontade de fazer muito no mar das dificuldades, que na maior parte das EFP e demais escolas vivem, quase falta tudo. Do edifício escolar aos meios, mas sempre existe alguém que se esforça para vencer os problemas e motiva os outros para continuarem lutando. É o líder, responsável para o alcance dos resultados por intermédio das pessoas. Para tal, a liderança democrática está orientada para incentivo à participação de todos os elos do processo de ensino e aprendizagem. Onde o líder e os seguidores, geralmente desenvolvem comunicações espontâneas, demonstram o respeito e confiança. Os seguidores sentem-se confortados e



comprometidos, mesmo na ausência do líder cumprem com as actividades atribuídas a eles, e sentem responsabilidade de apresentar o trabalho bem feito.

### **5.5. Dimensão emocional**

O acto de liderar a escola, implica uma série de determinações vindas de várias partes... (OCDE, 2009), isto precisa de ser bem explicado de acordo aos contextos. A resistência a mudança, por exemplo, de alguns professores de não aceitar o director proveniente de outra escola cria um forte abalo sentimental ao director novo, e pode contribuir para o tipo de liderança a exercer na escola e também aos professores, que podem baixar o seu nível de produtividade.

A promoção de um subdirector à director, de um profissional de não agrado dos professores cria o sentimento de afastamento dos que não gostam do seu trabalho. Pelo que, é importante ter-se em atenção, que o bom funcionamento de uma organização depende em grande medida do seu líder. O bom andamento dos trabalhos, a construção de boas relações humanas e da sua manutenção, bem como a boa colaboração com a comunidade, com os pais e encarregados de educação, depende fundamentalmente do comportamento do director. A maneira como lida na prática com os alunos, como apresenta aos encarregados os projectos da escola, como apresenta as ideias inovadoras da escola, como compartilha a gestão com os seus liderados. Se é capaz de atender as necessidades dos membros da equipa, se participa ou apenas dita regras, ou deixa andar. Esta realidade é sempre determinante para direccionar o estado emocional do coletivo, que espera por uma liderança forte para os conduzir. Aos poucos os cépticos reconhecem as boas intenções e tornam-se fortes colaboradores.

A liderança democrática surge como solução, para o director prestar atenção aos bons resultados dos alunos e dos professores, partindo de uma boa distribuição das tarefas que vimos atrás, incorporar no projecto da escola as ideias dos pais e dos funcionários, cria uma ideia conjunta, e solidifica o compromisso interno e externo, e a escola sai ganhando a partir da participação de todos. E todos ganham a emoção positiva de construir em colectividade, dentro de uma harmonia democrática.

O propósito de compartilhar parte quase sempre do director, que serve de motor para todos os projetos darem certo, contamina os seus mais próximos, os subdirectores, assegurar os coordenadores, professores, alunos, pais e encarregados de educação na

busca de uma educação de qualidade. É por isso, que o diretor precisa de ter um espírito forte capaz de tomar iniciativas valiosas, e saber comunicá-las aos membros da EFP. O respeito pelas opiniões da maioria, aceitar as discussões de forma democrática é muito estratégico para ter o apoio e conseguir guiar a equipa. O líder precisa de clarificar aos membros da equipa e para a comunidade que o segue, se o caminho que estão seguindo irá, de facto, levá-los à concretização dos objectivos almejados. O líder precisa de desenvolver técnicas que o ajudam em motivar os trabalhadores, para que exerçam as suas actividades com a alegria, com dedicação e vontade de bem fazer dentro dos limites exigidos pelos objectivos conhecidos por todos.

Os bons líderes constroem outros líderes. Criam uma emoção positiva nos outros, o que os torna confiantes de si próprios, e desta forma desenvolvem as qualidades escondidas dentro de si. O diretor - líder estimula os seus professores, os alunos, a comunidade para uma boa convivência, participação nas actividades programadas pela EFP e os alunos alcançam os resultados de aprendizagem. A escola é só boa se o aluno aprende os conteúdos ministrados e os usa na prática para resolver os problema da comunidade e do mundo.

O estado emocional da comunidade se for bem explorado contribui para a melhoria do espaço físico da EFP através da participação na limpeza, a comparticipação financeira para aquisição de água potável para a escola, pagamento de electricidade, reparação de máquinas e outros móveis...

“A relação entre o gestor, alunos e o corpo docente é essencial para o bom andamento da escola, dependendo de como estar à situação da escola, com problemas financeiros, por exemplo, se ela estiver amparada pelo bom relacionamento entre as pessoas que participam, esses problemas podem ser bem encarados e ainda serem resolvidos com ajuda do conjunto, ou seja, a escola adopta conduta democrática”, (Da Silva, Da Silva y Sampaio, 2012, p. 62).

A liderança democrática em todos os sentidos se afirma como o garante da harmonia “não tem o fim em si mesmo, mas é um meio para que a escola realize o seu trabalho oferecendo um ensino de qualidade” (Robson, 2009, p. 103).

Vikuana et al. (2017), falando da liderança dos diretores das escolas secundárias angolanas dizia, encontramos dentro das Escolas Secundárias, diversas lideranças, gerindo e atuando cada qual a sua maneira na sua área e função...”. A liderança *laissez-faire* e a ditatorial, não contribuem para a harmonia institucional.

### **5.6. Monitoramento**

Monitoramento é o processo de acompanhamento sistemático e descritivo dos processos de implementação de plano ou projecto de acção, com o objetivo de garantir a sua maior efetividade, mediante a verificação do seu ritmo de trabalho, o bom uso do tempo e dos recursos, a aplicação adequada das acções e competências previstas (Luck, 2001, 2004). Também rebuscando a pergunta acima, para os 10 diretores a resposta é completamente diferente, “P: No âmbito de integração com o exterior, a instituição dispõe de política que permite promover, acompanhar, avaliar e melhorar as atividades escolares”? As respostas são completamente distintas e subjectivas, o que demonstra a falta da uniformização das acções de liderança conduzida por eles, por falta de monitoramento adequado aos processos diretivos.

Dito de outra forma, o monitoramento é uma atividade inerente a gestão e realizada de forma contínua, sistemática e regular, visando determinar em que medida a implementação do plano ou projeto que se efectua de acordo com o planeamento previamente estabelecido para a melhoria dos objetivos propostos (Luck, 2009).

A Inspeção Escolar é o órgão indicado em Angola para a monitoria e controlo da eficácia de aplicação da Lei de Bases da Educação nas escolas do país. A Supervisão é o outro órgão para exercer o apoio pedagógico na sala de aula, controlo, acompanhamento e análise crítica dos programas curriculares e avaliação da aprendizagem dos alunos. Na proposta, no seu artigo 1º, estrutura-se em duas partes a primeira, Direcção Nacional e a segunda Provincial e dependem directamente do INFQE. Mas de acordo com os diretores e os professores, estes nunca se fazem presentes nas instituições de ensino afim de cumprirem com os objectivos de apoio e acompanhamento dos professores, para se diagnosticar os constrangimentos do dia a dia.

Esta actividade nas EFP visitadas é exercida pelos sudiretores pedagógicos e os

coordenadores de curso e de disciplina, que na prática exercem a tutoria, assistência a aulas, dosificam os conteúdos disciplinares e avaliam os professores e propõem ao diretor tomada de medidas corretivas se for o caso. Esta prática reforça o discurso de que a EFP precisa de ter um conjunto de lideranças hierarquizadas, que de forma coletiva e participativa interagem, acompanham e propõem formações em serviço.

Em suma,

“os mecanismos de supervisão (supervisores nacionais/provinciais, subdiretores pedagógicos e coordenadores de curso e de disciplina), quando presentes em todas as províncias ... revelam potencialidades criadoras de desenvolvimento profissional dos professores, podendo ser uma parte de resposta às necessidades formativas nacionais” (RAIE, 2016, p. 60).

Muitos projectos do Ministério como das ZIP, Supervisão..., seriam muito bons se de facto, podessem sair do papel. Porque na maioria dos mesmos reforçam uma boa intenção da melhoria da qualidade de ensino, mas na prática os diretores continuam trabalhando à “moda antiga”, sem formações, na sua maioria aplicando a liderança ditatorial, que não contribui para a eficácia do ensino e aprendizagem e outros, praticam a liderança *laissez-faire*, (*cada um à sua sorte*).

### **5.7. Comunicação**

Nas EFP onde trabalham os diretores 1, 8 e 9 (1ª fase), a comunicação verbal é frequente, caracterizada por reuniões dos conselhos, com os coordenadores, com pais, com alunos e com a comunidade o que Apple e Beane (2000), chamam de participação democrática.

Nas EFP dos diretores 2, 3, 6 e 7 (1ª fase), a informação não circula com facilidade, caracterizada por alguns ofícios e circulares que por vezes são afixados nas vitrinas e as reuniões com o colectivo só acontecem uma vez por ano, o tratamento de documentos é burocrático. Contradição a ideia de que a escola só conquistará uma

autonomia organizacional com a contribuição dos educadores e colaboradores, dos alunos, suas famílias (Canário. 2005).

A liderança está fortemente ligada à comunicação nas relações interpessoais. Estas relações só podem dar os frutos necessários enquanto houver a circulação eficiente da comunicação entre os elos do processo de ensino e aprendizagem. O diretor é a figura central na dinamização do processo, faz chegar os horários aos professores através do mecanismo de comunicação criada na instituição, influencia o coletivo com quem trabalha com o seu comportamento.

Nas EFP dos diretores 2, 3, 6 e 7 (1ª fase), a informação não circula com facilidade, caracterizada por alguns ofícios e circulares que por vezes são afixados nas vitrinas e as reuniões com o colectivo só acontecem uma vez por ano, o tratamento de documentos é burocrático e também faz-se uso do telemóvel e o e-mail, como se indica as respostas do diretor assegurar: (Dir.10-1ª fase),

*“... internamente temos alguns placards, um para professores e outro para alunos onde publicamos todas as informações importantes para o conhecimento de todos. Também publicamos na mesa dos professores, fazemos uso do SMS do telemóvel e enviamos correio electrónico. Pena que temos encontrado dificuldades em comunicar por via e-mail, porque ainda temos professores que não possuem ou mal sabem comunicar por seu intermédio dele, e nem sempre o telemóvel possui saldo por falta de dinheiro”.*

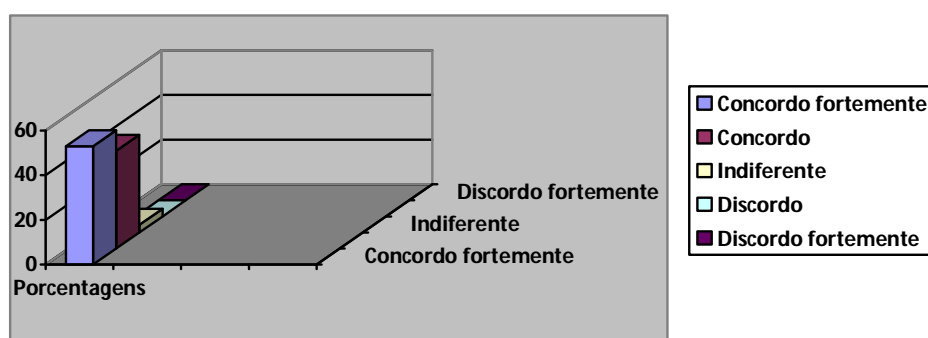
Desta feita, impõem-se, como condição necessária, que os líderes escolares tenham capacidade de relação e interação, capacidade para viverem o conflito e capacidade de entrega prioritária à função que desempenham (Álvarez, 2007), e que se assumam enquanto agentes de desenvolvimento e promotores da livre circulação da informação e organizadores ao serviço da missão e não para si próprio (Alarçao, 2001; Barroso, 2005). Os resultados são positivos quando a circulação da informação é baseada na solidariedade, cooperação e reciprocidade comunicativa, respeito e confiança mútua e responsabilidade interdependente (Carvalho, 2012).

A liderança democrática nas três Escolas de Formação de Professores (E1, E8, E9) em Angola é caracterizada pelas boas relações de trabalho entre os elos do processo

de ensino e aprendizagem, boa circulação da informação, em que ela reflete uma ideia operacional de representar liderança democrática. Neste sentido, estas palavras de um dos diretores que praticam este tipo de liderança são representativas: "*Gosto de ir ao encontro das pessoas, ir ao encontro dos problemas, assim resolvemos as situações e tudo que afecta os professores com a colaboração de todos*" (D1, Fase 2). Igualmente, é notável um bom desempenho do corpo docente nas actividades que lhes dizem respeito; de uma forma geral, a liderança democrática na EFP em Angola é caracterizada pela posse de um conceito operacional de liderança, habilidade de comunicação e habilidades de relações interpessoais dentro da organização, fenómeno de aprendizagem cooperativo e respeito pelos valores coletivos.

Considerando os resultados de três itens do questionário da segunda fase (número 17, "*a liderança democrática na gestão escolar, permite ao diretor escolar negociar com prudência, envolvendo as partes*"; número 18, "*a liderança democrática na EFP, permite ouvir o que os outros pensam a respeito dos assuntos públicos*"; número 19, "*a liderança democrática encoraja os outros em exprimirem os seus pontos de vista*"), a liderança democrática parece ter uma forte dimensão social. No geral, os resultados dos três itens indicam que 44% concordam, 53% concordam fortemente e só 3% não concordam e nem discordam, querendo dizer que, não têm opção certa e 0% discorda (Gráfico nº 16).

**Gráfico nº16: Dimensão social da liderança democrática**



Fonte: Elaboração própria.

Certamente, a liderança democrática "é uma função ou valência mais emocional, inovadora, criativa, inspiradora, original, pró-ativa e assente em valores e princípios humanos. A liderança cria significados, o que significa estabelecer vínculos emocionais memoráveis que dão sentido ao que se faz" (Fachada, 2014, p. 35). A democracia eleva o nível da equipa e permite ao diretor exercer a sua influência de forma positiva.

Os diretores precisam mobilizar energias e capacidade criadora de suscitar nos outros a vontade de seguir um caminho, de participar de forma colaborativa, para o bem comum, para juntos atingirem determinadas metas e de que essa vontade se concretize em realização (Carvalho, 2012). O cuidado com a participação real de todos os professores e suas possibilidades de desenvolvimento profissional, juntamente com o cultivo da criatividade e a promoção da inovação na escola, constituem, na opinião dos professores, elementos essenciais para uma adequada implementação do ensino e a democratização da educação (Tabelas nº 20 e 21).

Tabela nº 20. *Participação, criatividade, inovação e desenvolvimento profissional (Frequências)*

Número do item	Discordo fortemente	Discordo	Não concordo e nem discordo	Concordo	Concordo fortemente	Total
2	0	0	3	8	79	90
11	1	3	5	23	58	90
12	3	2	3	63	19	90
30	0	3	8	40	39	90
33	3	6	11	38	32	90

Fonte: Elaboração própria.

Tabela nº 21. *Lista de itens relacionados na Tabela nº 20.*

Número do item do questionário (2ª fase)	Formulação do item
2	A liderança democrática permite a participação de todos os seguimentos da estrutura escolar.
11	O líder democrático, procura que os seus colaboradores cresçam profissionalmente.
12	A liderança democrática permite ao diretor resolver problemas de forma criativa e inteligente.
30	Os professores são encorajados à inovação e a ideias claras.
33	As ideias dos professores são consideradas para introdução de melhorias no processo de ensino nesta escola.

Fonte: Elaboração própria.

Hoje em dia “as organizações buscam líderes que consigam traduzir o planeamento estratégico em execução operacional. Esta função engloba a análise de situações, a tomada de decisões, a capacidade pessoal e as competências relativas a gestão de pessoas” (Gros et al., 2013). Tudo isso é impossível sem possuir e operar uma ideia clara do que, implica uma liderança democrática genuína.

### **5.8. Liderança dos Diretores durante todo o processo pedagógico e administrativo**

Segundo Luck (2014), o diretor da escola é o responsável máximo para a consecução eficaz da política educacional e alcance dos objetivos como resultados previamente estabelecidos. É o dinamizador, organizador, coordenador, monitorador, avaliador de todos os processos e desempenha uma forte influência sobre todos os que com ele trabalham. São funções que contribuem para a melhor organização da escola, quanto utilizadas democraticamente, colaborando com os professores e trabalhadores administrativos no planeamento, desenvolvimento, execução e avaliação dos projectos.

Cabe sempre ao diretor da escola assumir a liderança, no acto da planificação dos recursos humanos, recursos materiais e financeiros. Na coordenação das equipas tanto administrativa como que actua na área pedagógica e liderar o processo de avaliação no fim de cada etapa.

Neta senda, verificou-se a fraca capacidade dos diretores autocráticos e liberais definir mentalmente a liderança. Os diretores 1, 8 e 9 definiram mentalmente a liderança, pelo facto, do conceito ser-lhes familiar, força de hábito. Porque a sua prática basea-se fundamentalmente na visão de conduzir as equipas de forma participativa.

Esta investigação na sua 1ª fase considerou a liderança dos diretores 1, 8 e 9 como sendo participativos e democráticos. Enquanto que os diretores 2 e 10 são autocráticos. Os diretores 4 e 5 são liberais (*laissez-faire*) e os diretores 3 e 6 são mistos, (mistura de lideranças).

Na sua maioria, so diretores consideraram a liderança democrática como sendo a melhor via para a harmonização da escola. Por isso, na 2ª fase desta investigação o diretor -1, (DIR.1-FASE 2, 2016), afirmou:



*“Penso que a liderança democrática facilita na tomada de decisões corretas. Por exemplo, aqui temos como opção envolver sempre professores em qualquer decisão, mas sempre de acordo ao assunto e solução desejada. Há assuntos que somos obrigados envolver os pais, tento em conta a necessidade e a importância que a presença deles pode oferecer. Certamente há momentos críticos que temos de tomar algum posicionamento, mas sempre eu pessoalmente procuro não decidir sozinha”* (Dir.1-Fase 2, 2016).

Lê-se na afirmação a importância e a grande necessidade de o director ser um líder, com habilidade de influenciar o ambiente que em grande medida depende da sua capacidade de impor-se como um guia. Nesta altura o director precisa de ter a capacidade de persuadir tanto os professores, os trabalhadores administrativos, os pais e como os alunos.

O director 2, na 2ª fase (Dir.2-2ª fase, 2016), é de opinião de que *“... se todos se envolverem na participação, pensamos que o trabalho se torna mais leve, e menos cansativo. Mas contudo é preciso o incentivo dos líderes para com todos os trabalhadores”*. A cooperação parece-nos ser o melhor caminho para que os diretores possam alcançar os objetivos por eles pré determinados. Que se consubstanciam em,

1. Área administrativa:

- a) Estabelecer contactos com as estruturas superiores;
- b) Formalizar parcerias com outras escolas e empresas...;
- c) Tomar medidas estratégicas baseadas nas normas e regulamentos da Escola de Formação de Professores;
- d) Orientar e supervisionar todas as fases dos procesos internos e externos;

2. Área pedagógica:

- a) Supervisionar as actividades da sala de aulas;
- b) Orientar a planificação e assistência às aulas;
- c) Monitorar todas actividades pedagógicas;
- d) Promover o sistema de comunicação aberto e participativo no seio de todos os professores da Escola de Formação de Professores;
- e) Avaliar os procesos pedagógicos...

A eficácia da liderança do diretor depende de vários factores. O efeito das características pessoais e do comportamento de um líder, bem como das características de seguidor do grupo, quase sempre dependem do contexto no qual a liderança está ocorrendo (Bolívar, 2003; Luck, 2014). Os autores acreditam que da mesma maneira em o que a gestão está virada para os objectivos, a liderança deverá projectar a protecção da condição humana. Os diretores deverão saber muito bem, que para terem o sucesso é imperioso trabalharem para o engrandecimento da aprendizagem do aluno e da satisfação das condições sociais dos trabalhadores com quem trabalham. De igual modo a comunidade educativa espera do director, uma liderança empreendedora que seja capaz de fazer a captação de recursos acrescidos por meio de parceria com a sociedade civil, relevando em propagar uma política de Estado mínimo, onde os indivíduos ou (equipas), em última análise, são os responsáveis únicos pelo sucesso e aprendizagem dos alunos... (Aparecida, 2008).

Contar com um conceito operativo de liderança facilita a compreensão dos procesos formativos, e como pode impulsionar de maneira mais dinâmica e possivelmente mais eficaz. Tivemos de investigar em profundidade e embater-nos metacognitivamente com a posição da noção mental da liderança tendo em conta ao comportamento diretivo. Em qualquer caso, independentemente da sofisticação conceptual que possa obter-se a respeito, a existência de uma consciência sobre a importância da liderança diretiva e a formação de professores parece levantar um nível de responsabilidade que se projecta na prática gestora.

## **5.9. Gestão participativa na Escola de Formação de Professores**

### **5.9.1. Professores**

Segundo Schneider y Junqueira (2012, p. 52) “os líderes precisam determinar quanto envolvimento devem permitir aos seguidores no processo da tomada de decisões em grupo. Em um extremo, por exemplo, o líder pode tomar a decisão por si mesmo, sem consultar os outros; em outro extremo, ele pode passar a decisão totalmente para o grupo e autorizar os membros a escolher por ele”.

Desta feita, importa compreender que o comportamento dos professores na escola depende fundamentalmente do tipo de liderança do diretor. Os trabalhadores estão sempre a espera do líder que os presta atenção para o crescimento profissional, individual, e da empresa. A via mais adequada é de construírem de forma participativa.

Para os autores, cada tipo de comportamento está relacionado com o grau de autoridade utilizado pelo diretor da escola, e o grau de liberdade dada aos subordinados nas relações humanas e na tomada de decisões. É notável a participação de professores em algumas Escolas de Formação de Professores, que foram visitadas pelos investigadores, mas contudo, mais de 70% não oferecem condições organizativas que permitam tal facto acontecer. A troca de experiência entre os professores não é prática, para a maioria das EFP, as reuniões quinzenais servem apenas para realizar-se o ditado dos temas. Estes encontros carecem do essencial, que é a discussão dos temas, simulação de aulas e ensaios laboratoriais e práticas.

Os professores alegam existir programas desajustados em relação aos níveis dos alunos, “... *alguns programastêm muitos erros e por vezes temos de trocar os conteúdos de capítulos, os do I os lecionamos no segundo trimestre e/ou no terceiro para permitir-se uma sequência lógica da aprendizagem dos alunos..., já escrevemos várias vezes para o INIDE mas não querem saber*” (Dir. 2 – 2ª fase, 2016).

Também parece não haver um feed beack agradável entre a estrutura superior, e a base na procura da qualidade de ensino tanto falada em bom tom nos discursos dos diretores e de altos dirigentes da Educação do subsistema geral e do Ensino Superior.

A maioria dos professores frente ao aluno nas Escolas de Formação de Professores, frequenta o Ensino Superior, não possuem agregação pedagógica e nem a experiência comprovada de mais de três anos. Salvo nas EFP das grandes cidades capitais de províncias. Alguns diretores reclamam o fatco de não fazem parte das comissões de selecção dos professores nos momentos de concursos públicos, conforme a afirmação.

*R: “...infelizmente a selecção dos professores que são colocados na Escola de Formação de Professores não é da nossa responsabilidade. Normalmente é a Direcção Provincial de Educação que coloca os professores, mas cá no município é a Repartição Municipal da*

*Educaçã,o que manda para cá os professores. Mas, se eu conhecer um professor com um perfil adequado faço uma petição a estrutura superiormandam-me este professor... a maior parte dos professores não têm a agregação pedagógica, estão a formar-se em Direito, Enfermagem, Agricultura..., sei que fazem da Educação uma passagem, um ganha pão para sustentarem os seus estudos, depois de formados vão se embora...” (Dir.1-2ª Fase, 2016).*

As formações contínuas que têm sido dadas anualmente aos professores “...são fundamentalmente para o enriquecimento dos relatórios das Direcções Provinciais da Educação, não ajudam em nada os professores com dificuldades, na medida em que não partem de um diagnóstico da reais necessidades formativas dos professores, são refrescos que em nada refrescam...” (Dir.1 – 2ª fase, 2016), por vezes são lecionadas pelos quadros desajustados em serviço nas DPECT e ou Direcções Municipais da Educação, em vez de convidar-se os formadores das EFP, Escolas vocacionadas para efeito, Dec. Pres. nº 109/11, de 26 de Maio.

Segundo o INFQE (2016),

*“às instituições de formação de professores cabe um papel vital na educação da comunidade como um todo. De acordo com a UNESCO (2005) não lhes compete apenas formar os novos professores, mas também contribuir para actualizar conhecimentos e competências de professores em exercício, promover o desenvolvimento profissional dos professores, melhorar o currículo da formação, produzir e actualizar matérias didácticas e apoiar as estruturas decisórias locais, provinciais e nacionais no domínio da educação. As instituições de formação de professores devem conter o potencial para promover as transformações dentro dos sistemas educativos que moldarão o conhecimento e as capacidades dos cidadãos para criar um futuro mais sustentável”.*

Em suma, somos da opinião de que os professores formam-se, e não são recrutados, só haverá a qualidade de ensino quando hever professores competentes. Precisa-se de professores comprometidos com a profissão, que amam o professorado e determinados em permanecer na função. Precisam de serem melhorados os programas

de formação inicial e contínua ou formação em serviço para professores e para os diretores escolares.

### **5.9.2. Participação dos pais e encarregados de educação e comunidade**

*De acordo com a Lei de Bases do Sistema da Educação de Angola, (LBSE, 17/16) de 07 de Outubro, “no seu capítulo II, artigo 5º “o Sistema de Educação e Ensino rege-se pelos princípios da legalidade, da integridade, da laicidade, da universalidade, da democraticidade, da gratuidade, da obrigatoriedade, da universalidade do Estado, da qualidade de serviços, da educação e promoção dos valores morais, cívicos e patrióticos”. Processo que só é possível com a participação harmoniosa dos pais e encarregados de educação como membros activos da EFP e da sociedade onde está inserida a instituição. Segundo alguns directores escolares este desíderato não tem encontrado enquadramento adequado conforme afirma o director 1, da 2ª fase desta investigação, (Dir. 1-2ª fase, 2016): ao afirmar que, “... infelizmente não se vê o envolvimento directo dos pais. ... porque temos um problema, maior parte dos encarregados de educação dos nossos alunos vêm de municípios de longe, do Namibe, do município de Virei, do município do Lubango e do município de Kamucuyo. Muitos dos encarregados não têm dinheiro para pagarem passagem de vir e voltar com regularidade. Mas os daqui têm aparecido”.*

Angola vive a situação de pobreza da maioria camponesa, que actualmente reconhece a importância da formação escolar, mas está desprovida de dinheiro para investir nas deslocações regulares para que, possam manter um contacto permanente com a escola onde estudam os seus filhos, e outros que são em menor número, são os que ainda desconhecem o real valor dos estudos, considerando mais importantes as suas actividades agrícolas e de pastorícia e nelas reconhecem os lucros rápidos da sobrevivência. Enquanto que ,

“o Sistema da Educação e Ensino tem o carácter democrático, pelo que, sem qualquer distinção, todos os indivíduos directamente envolvidos no

processo de ensino e aprendizagem, na qualidade de agentes da educação ou parceiro, têm direito de participação na organização e gestão das estruturas, modalidades e instituições afectas à Educação ...” LBE, 17/16, artigo 10º.

Para os encarregados que vivem nas cidades enfrentam a pressão global do dia – à – dia, muitos alegam terem pouco tempo para atenderem as chamadas da escola dos filhos e, outros apontam para o emprego como causa do fraco apoio às escolas dos filhos. Por imperativos da Constituição, hoje em Angola procura-se instalar um Sistema de Educação que, não dependa apenas dos investimentos do Estado, mas a plena participação da sociedade civil, através dos parceiros sociais e dos encarregados de educação dos alunos. O Estado procura desfazer-se de ser o único responsável directo, e passar para o papel de promotor, regulador e avaliador do processo. Assim os pais assumem um papel preponderante na medida em que são parte integrante das escolas onde estão inseridos os seus filhos. Os pais e todos os membros da comunidade assumem o papel de fiscalização, monitoria e apoio das instituições escolares. A comunidade educativa espera pela “autonomia como possibilidade de convivência democrática e transformar-se em aumento da eficiência da escola - muitos resultados com poucos recursos”, (Aparecida, 2008, p. 22), o que na EFP em Angola ainda está longe de acontecer como o director abaixo afirmou,

*“...para a nossa EFP, têm aparecido, mas só quando chamados. Ainda são muitos os que em vez de vir pessoalmente ou aparecer a mãe, certas famílias têm tido como opção mandar para cá um dos irmãos mais velho do aluno, que por vezes, parece da mesma idade do nosso menino que estuda aqui . Isto certamente complica o nosso trabalho, temos estado a pensar até que certas famílias não dão muito valor a escola. Alguns encarregados só aparecem duas vezes na escola, para matricular o filho e para reclamar em caso da reprovação, dizendo que não aceita a reprovação porque o filho ao longo do ano teve notas muito altas”, (Dir.2-Fase 2, 2016).*

*“A participação de todos é necessária porque, actuamos sobre um processo que envolve pessoas (alunos, professores e suas famílias), só é*

*possível com os outros, sozinho nem pensar é impossível”* (Dir.2-Fase 2, 2016).

Certamente é impossível sozinho, razão pela qual a Lei de Bases do Sistema da Educação de Angola nº 17/16, aprova um carácter democrático do ensino liderado pelo Governo e admite a participação de todos os actores sociais. O carácter democrático do director convida todos os seus colaboradores em participar com alegria e mobilizarem os seus esforços para contribuírem positivamente para uma obra que é coletiva (Canário, 2005). O director líder facilmente ganha a confiança dos seus colaboradores, dos pais e encarregados de educação e transforma a sua escola num janco de concetações da comunidade, para em comum resolverem os problemas da falta de energia eléctrica, da água, das carteiras...

A liderança democrática permite ao director explorar as verdadeiras intenções dos professores, dos pais e da comunidade em geral. E, por isso, permite ao director em colaboração constante com a sua equipa dar as soluções pontuais, para o aumento da eficácia e eficiência do seu trabalho.

### **5.9.3. Relação com os alunos**

A liderança participativa introduzida na Lei de Bases do Sistema da Educação nº 17/16, de 7 outubro, garante o sucesso da relação do director e alunos na instituição escolar a partir do trabalho da associação dos estudantes que, analisa situações, propõe soluções e acções conjuntas, que buscam ideias e opiniões de melhoria na reciprocidade, na partilha, conquistas e obrigações, com base num clima democrático, para o bem da comunidade educativa. Os alunos representados pelos seus delegados de turmas e pela direcção da comissão dos estudantes, são os verdadeiros porta-vozes nas instituições de treinamento dos professores em Angola.

As constatações vivenciadas pelos pesquisadores, indicam que todas as EFP, que fizeram parte desta investigação, possuem comissões de alunos, eleitas democraticamente para o mandato de dois anos lectivos pelos seus colegas numa assembleia de alunos criadas para o efeito. As associações estão constituídas pelas lideranças estruturadas de acordo com Estatuto da Associação. Notamos que, cada escola possui um estatuto diferente da outra. O que é comum é a existência do líder

denominado como Presidente da Associação, o seu adjunto e os órgãos de apoio eleitos através de uma lista que é previamente divulgada antes do pleito eleitoral.

A Associação é o órgão directo de colaboração com o diretor da escola e o seu coletivo. Exercem funções de interlocutores válidos para quais querem negociações, que envolvam os alunos. O diretor dois da segunda fase (Dir. 2 - 2ª fase, 2016), indica que o trabalho com a criação das associações de pais e dos alunos tornou-se mais fácil, porque a tomada de decisões e a criação de projectos válidos para a escola passou a ser o trabalho de todos e dizia também assim:

*“... penso que facilita na tomada de decisões corretas. Por exemplo, aqui temos como opção envolver sempre professores em qualquer decisão, mas sempre de acordo ao assunto e solução desejada. Há assuntos que somos obrigados envolver os pais, tento em conta a necessidade e a importância que a presença deles pode oferecer. E por vezes os próprios alunos representados pela associação e/ou pelos delegados de turma.”*, (Dir.2- 2ª fase, 2016).

De uma forma geral notou-se, que as EFP democráticas pelo facto de possuírem a circulação da informação com uma percentagem de 85%, existe mais aproveitamento escolar, recreação, diálogo e contacto dos alunos e o diretor, o qual considera a Associação de Alunos como parceiro válido na resolução dos problemas que afectam a comunidade educativa. Enquanto que nas liberais existe a desorganização e nas ditatórias, os alunos não possuem relações de aproximação ao director.

### **5.10. Resumo do V Capítulo**

Neste capítulo se expõe a informação sobre a discussão em conformidade com a o problema levado a cabo, os objectivos e bem como as perguntas de investigação que perseguimos ao longo da pesquisa.

Procurou-se descrever com coerência o processo da codificação e categorização presente no trabalho de investigação científica, tendo como destaque, a análise de conteúdo, através dos estudos de documentos importantes, da legislação da educação



angolana procurando conhecer as atitudes, e os valores neles constantes. A análise de conteúdo é uma técnica de tratamento da informação e funciona como um procedimento possível de ser adaptado em qualquer investigação científica empírica e discussão das categorias:

- ✓ Organização, diz respeito ao objetivo de preparação, da ordenação, da previsão de recursos, da sistematização e dá retroalimentação do trabalho a ser realizado. Esta objectiva garantir uma estrutura básica necessária para a implementação dos objetivos educacionais e da gestão escolar. A dimensão envolve a fundamentação teórica legal do sistema láico educacional, o planeamento, o monitoramento e a avaliação da gestão virada para o alcance de resultados que são a aprendizagem do aluno. Esta dimensão ilucidou que a circulação da informação é fundamental para o processo educativo ter êxitos de que a sociedade espera.
  
- ✓ A dimensão trajectória analisou a mobilidade dos diretores e a sua formação, e mostrou que a maioria não tem a formação especializada, razão pela qual não têm um vasto domínio da área em que trabalham. Não obstante, a falta de formação específica em complexidade da liderança educativa, podemos sublinhar, que existem algumas iniciativas individuais e coletivas em algumas escolas, sobretudo nas EFP democráticas, mas contudo, o comportamento da maioria deve-se ao aprendizado ditatorial proveniente de V Séculos de colonização e 30 anos de guerra civil. Algumas condutas diretivas podem ter a sua origem na inércia sofrida e engorporada nas vivências do passado recente, que assombrou as práticas da sobrevivência, de procurar-se encontrar respostas por via da força. Também, sublinham-se as adaptações, que se vêm fazendo na procura de especialistas que são escassos, e os recursos materiais, que são mal geridos e muitas das vezes não são adequados para as soluções necessárias. E recorre-se frequentemente às improvisações, e quando não se encontra respostas esperadas, alguns diretores procuram escamotear as verdades com sofismas, omissões e barreiras autoritárias. A forma de resolver os problemas por via da improvisação, o mau uso de recursos e omissões de verdades conduz, certos gestores a condutas inadequadas e muitas das vezes ao comportamento autoritário e ao espírito de deixa – andar.

- ✓ A planificação das actividades mensais, trimestrais, semestrais e anuais é fundamental para orientação, controlo e avaliação do processo de ensino e aprendizagem. O que não acontece na maioria das Escolas de Formação de Professores, onde cada um caminha sozinho. Constatou-se que na maioria das EFP os procedimentos são completamente diferentes, o INFQE precisa de generalizar o mais rápido possível a Avaliação da Qualidade dos Cursos Médios Pedagógicos para dar-se um direccionamento alinhado da formação. Falta um acompanhamento rigoroso, através de uma avaliação interna e externa que o Ministério da Educação precisa de generalizar o mais rápido possível. E sobretudo, a supervisão, a formação em serviço para os diretores precisa-se para que estejam actualizados e conheçam as estratégias de liderança e gestão de processo de ensino e aprendizagem.
- ✓ A distribuição de tarefas é uma arte, é uma das grandes actividades que os líderes usam para formarem os outros líderes. São muitas as vezes em que com a saída de gestor fica difícil encontrar outro em altura de liderar os processos porque o antecessor não preparou antecipadamente um dos seus sucessores. “O poder de liderança implica uma relação de influência sobre pessoas, organizações, seus processos sociais e os resultados de sua actuação” (Luck, 2009, p. 55).
- ✓ O estado emocional dos funcionários é fundamental para um bom desempenho dos trabalhadores da instituição no seu todo, tanto para os membros da direcção como para os liderados.
- ✓ A monitoria do cumprimento da Lei da Educação é da responsabilidade da Inspeção Escolar, na ausência deste órgão é exercida pelo diretor e outros responsáveis na instituição, que são os subdiretores, coordenadores de curso, de disciplinas e de turno. Mas, na maior parte das escolas constatamos que não é exercida convenientemente.
- ✓ A dimensão circulação da informação na instituição e acompanhamento das actividades pedagógicas e administrativas pelo director da escola, de uma forma

geral notou-se, que nas EFP democráticas pelo facto de possuírem a circulação da informação com uma percentagem mais alta, existe mais aproveitamento escolar, recreação, diálogo e contacto dos alunos e o director. Os professores e os encarregados de educação estão satisfeitos, este clima facilita na apreensão dos saberes científicos. São escolas onde os directores têm a Associação de Alunos como parceira válida na resolução dos problemas, que afectam a comunidade educativa. Enquanto que nas liberais existe a desorganização e nas ditatórias, os alunos não possuem relações de aproximação ao director.

- ✓ A avaliação de todos os processos é possível numa gestação participativa e democrática, onde todos os membros se assumem como membros ativos em todas etapas. A avaliação é utilizada para orientar e promover o alcance dos resultados desejados. Na Escola de Formação de Professores em Angola (Escolas de Magistério), a avaliação de acordo com o respectivo regulamento, compete à instituição, a avaliação interna, e elaborar o respectivo relatório, sob a coordenação do director, coadjuvado pelos subdirectores e coordenadores dos cursos e de disciplinas. Também fazem parte os alunos, professores, trabalhadores administrativos e os pais e encarregados de educação. O conteúdo do relatório segundo o regulamento, deve ser do domínio de todos, deverá ser debatido antes de ser enviado para o Instituto Nacional Formação de Quadros da Educação. Que por sua vez enviará uma outra equipa para averiguar a coerência do mesmo. O modelo é bom, mas precisa de ser generalizado, visto que 70% das EFP visitadas não planificam as suas actividades e não possuem os Projectos Políticos Pedagógicos.

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSÃO**

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSÃO**

A investigação apresentada procurou conhecer e compreender os tipos de lideranças existentes nas Escolas de Formação de Professores em Angola; Os padrões de conduta que caracterizamos distintos tipos de lideranças dos diretores das Escolas de Formação de Professores em Angola; O significado de uma educação e gestão de qualidade para diretores; Como se transmite o estilo de liderança ao conjunto de membros da comunidade educativa; O papel que joga o professorado na transmissão da liderança em Angola; Como se transmite a liderança; Explorar e identificar as características que apresentam os líderes democráticos nas Escolas de Formação de Professores em Angola e produzir a partir da análise indutiva conhecimentos para a formação da liderança democrática nos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola, foram algumas metas que procuraram alcançar esta pesquisa.

### **6.1. Estilo de liderança na Escola de Formação de Professores em Angola**

A investigação constatou que predomina nas dez Escolas de Formação de Professores em Angola, a liderança ditatorial com 20%, *lessaiz-faire* 20%, liderança mista, quer dizer indefinida 30% e, apenas 30% são os diretores que aplicam na sua gestão a liderança democrática, o que ainda é muito pouco. Mas temos a certeza de que o estudo pode servir de ponto de partida para que, a maioria compreenda que só com uma liderança participativa conseguirão alcançar os resultados de planificação, organização, aprendizagem dos alunos e avaliação dos resultados sobre o desempenho do professorado, a aprendizagem dos alunos e a melhoria da qualidade do ensino.

Os resultados demonstraram que, em Angola existe, com algumas qualificações, três tipos de lideranças. A liderança democrática representa um terço do total, o que consideramos ainda muito pouco para os desafios do Século XXI. De acordo com a investigação, a existência dos três tipos de lideranças está associado ao contexto histórico, social e político do país.

Procurou-se compreender o conceito de liderança nas suas variadas aplicações. Também procuramos estudar o comportamento e atitudes dos diretores das 10 EFP do centro e sul de Angola, a partir das visitas caracterizadas em estudo fenomenológico, um estudo de proximidade caracterizado em descrever directamente a experiência de

cada diretor, interpretar os comportamentos, atitudes, modalidades de atuação, o nível de organização, a planificação, a satisfação dos professores, a aprendizagem dos alunos, de uma forma geral, a liderança participativa na instituição sem interferirmos nos afazeres da equipa diretiva.

## **6.2. Características da liderança democrática na Escola de Formação de Professores em Angola**

No concernente às características dos diretores das Escolas de Formação de Professores em Angola, o estudo confirmou que, os padrões de conduta que caracterizam os distintos tipos de lideranças dos diretores das EFP em Angola dependem do tipo de liderança que, o titular usa no desempenho das suas actividades. A pesquisa procurou compreender a liderança na prática exercida pelo diretor, sem se preocupar com as características pessoais de personalidade do líder.

Dos centros "democráticos", podemos inferir que é necessário aumentar a eficiência distributiva dos recursos educacionais e facilitar a participação de toda a comunidade educacional. Muito relevante é o conhecimento de que o estilo de liderança promovido pelo diretor da Escola tem uma influência decisiva no corpo docente. Consequentemente, deve-se ter especial cuidado no treinamento e na seleção dos diretores. Há também vários indicadores do estilo democrático de liderança que devemos atender adequadamente: assimilação de um conceito operacional de liderança democrática, competência comunicativa e social, competência emocional, prática de valores democráticos e aplicação de pedagogias cooperativas.

## **6.3. Formas de transmissão da liderança e o papel do corpo docente neste processo**

O estilo de liderança ao conjunto de membros da comunidade educativa transmite-se a partir de vários pressupostos, e o professorado joga um papel importantíssimo neste fenómeno.

Lembrar que o estudo tem como objectivo geral, conhecer a liderança exercida pelos diretores das Escolas de Formação de Professores em Angola. E nos seus objectivos específicos e bem como nas suas perguntas de investigação, procura

compreender os tipos de lideranças existentes nas EFP em Angola; faz uma exploração das características que apresentam os líderes democráticos em Angola e produzir conhecimentos para despertar a camada responsável pela tomada de decisões, e para os diretores das Escolas de Formação de Professores em Angola e não só, de maneira a tomar consciência da mudança de postura na gestão da coisa pública.

Na liderança autocrática o papel dos professores é nulo, porque deixam de participar na tomada de decisões e muito pior avaliar os processos. Na liderança *laissez-faire* onde quase que a escola fica desgovernada, e cada um faz o que quiser, a EFP caracteriza-se pela falta de organização, falta de comunicação ordenada e, como consequências a fraca aprendizagem dos alunos e ausência do direcionamento pedagógico dos professores. Nas EFP onde se pratica a liderança *laissez-faire*, até a secretaria geral e a pedagógica não funcionam, nunca sabem onde está a pauta, e nunca os documentos oficiais são passados e entregues aos que precisam dos serviços a tempo. Muitos professores mostraram-se descontentes com falta de dinamismo das suas lideranças.

Neste tipo de liderança o papel dos professores é passivo e, mais uma razão para considerar-se a liderança como fundamental para qualquer organização.

A liderança democrática acupa 30% do total da liderança praticada nas 10 EFP estudadas nesta investigação. Neste tipo de liderança, o líder apresenta as propostas que são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. Os participantes esboçam as providências para atingir o objectivo e pedem aconselhamento ao líder (diretor), que sugere alternativas para a escolha. Os participantes voluntariamente escolhem os seus companheiros e as temáticas de seu agrado.

Este estilo de liderança permite o líder trabalhar em parceria com os membros da equipa, partilhando ideias e sugerindo melhorias. É a técnica que caracteriza os diretores democráticos da 2ª fase, e dá oportunidade aos seguidores crescerem inspirando-se no seu líder. Ainda a eficácia deste tipo de liderança, diz respeito ao facto de que um grupo trabalhe de forma integrada, isto é, para o alcance de objectivos comuns. Os membros do grupo são importantíssimos no processo de liderança, por manifestarem-se na base da diferenciação das suas actuações, opiniões, qualidades dos saberes que trazem para o debate, conseqüentemente, o que exige ajustes por parte do diretor e do grupo. O líder trabalhando no seio dos seus seguidores consegue dar conta daqueles que se destacam

em actividades complexas, exercícios urgentes e complicados, os que são lentos mas que não se cansam depressa e, outros que não gostam de trabalhar. Sempre que as necessidades exigirem construir uma nova equipa, já saberá com quem contar.

O líder democrático ao contrário dos outros tem geralmente a atenção centrada nas pessoas e depois ao trabalho. Preocupa-se com o crescimento dos outros e forma novos líderes.

A participação de todo colectivo escolar, nos diferentes níveis e etapas sucessivas das fases de decisão e, atividade é importantíssima para o asseguramento do desempenho qualitativo.

As formas de transmissão do estilo de liderança ao conjunto de membros de uma comunidade educativa, está sempre alicerçada nos padrões do tipo de liderança, exercida pelo diretor na escola.

#### **6.4. Importância da instituição (organização)**

As Escola de Formação de Professores, hoje denominadas (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 das mesmas escolas.

Uma educação e gestão de qualidade para a Escolas de Formação de Professores em Angola, está inscrita na Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino, (Lei nº 17/16), de 7 de Outubro. Para o alcance da qualidade de ensino o (Dec.109/11), define a formação contínua como “conjunto de acções e procedimentos intencionalmente organizados e creditados, levados a cabo pelas Escolas de Magistério que, visam apoiar e melhorar a prática pedagógica dos professores e agentes de educação” (Art. 2º, ponto 5). E o ensino a distância modalidade de ensino que serve de recurso intensivo às



tecnologias de comunicação e informação para profissionalizar os agentes de educação, sem os retirar dos seus locais de trabalho, e considera-se profissionalizados os Agentes de Educação que tenham atingido um número de créditos ou carga horária equivalente ao das disciplinas de natureza pedagógica constantes do Plano de Estudos das Escolas de Formação de professores, (Art.2. ponto 6). Esta escola define-se como o pilar de garantia da eficácia e eficiência do ensino em Angola.

### **6.5. Relevância do clima ou meio ambiente**

De acordo com os resultados desta investigação e das constatações vivenciadas em algumas Escolas de Formação de Professores em Angola, observou-se que embora que haja a aprovação das Leis orientadoras do processo de Ensino e Aprendizagem (LBSE E Dec. Pres. 109/11), ainda são vivenciadas nas EFP práticas autoritárias, espírito de deixa-andar (liberal) e indefinições de lideranças que em nada contribuem para a tão almejada qualidade de ensino. E muito difícil será o cumprimento dos acordos de Dakar, onde Angola aderiu à Nova Agência do Desenvolvimento Sustentável 2030, que orienta a garantia de um “Ensino de Qualidade”, para as meninas e os meninos e, a promoção de oportunidades de aprendizagem qualitativa ao longo da vida para todos.

Já que se trata de escola de responsabilidade do Estado angolano, urge necessidade de melhorar aspectos que a investigação considerou necessários que são:

- Falta de meios adequados para uma gestão de qualidade, e maior parte das infraestruturas onde funciona as EFP são provisórias, construídas para atenderem outros assuntos e transformados em escolas que, respondem as exigências do Século XXI;
- A ausência dos pais, encarregados de educação e da comunidade envolvente nas actividades e na gestão da Escola de Formação de Professores em Angola, situação que pode ser resolvida com os Projectos Políticos Educativos das respectivas EFP, elaborados com a participação directa dos pais e encarregados de educação dos alunos. Também podem contar com os parceiros sociais (igrejas, sindicatos, associações filantrópicas, ONGs...);

- Dos 100% da amostra dos diretores das Escolas de Formação de Professores do centro e sul de Angola, 70% não são líderes democráticos, (das dez EFP estudadas apenas três diretores são democráticos), segundo a pesquisa, o que ainda é muito preocupante. O Ministério da Educação através do INFQE, precisa de fazer a intervenção, no sentido de promover formações constantes para os diretores.

O líder é o garante da segurança da equipa, reduz as incertezas e o medo de errar, a partir da confiança recíproca (líder e colaboradores), baseada na preparação prévia da equipa, dos objectivos, métodos e metas para serem alcançados coletivamente. Para o asseguramento da instituição é necessário a existência de líderes escalonados em todos do topo até as fases intermédias. Neste âmbito, é importante que os diretores tenham competências de relação com os elos do processo de ensino e aprendizagem, para se evitar conflitos.

A liderança participativa melhora a qualidade das relações de trabalho, comunicação e o crescimento profissional dos membros.

Na distribuição das tarefas é importante que, o diretor escolar tenha em conta a eficácia e a eficiência, que são: Eficácia, que consiste em realizar as tarefas com correcção e atingir os objectivos; e a eficiência, que significa realizar as tarefas correctamente, fazendo uso do menor tempo possível e utilizando poucos recursos.

Outra dimensão a ter em conta, é a participação de todos os membros do processo de ensino e aprendizagem, (a direcção escolar, os professores, pais, encarregados de educação e a comunidade), na definição dos objectivos, na execução das tarefas e na avaliação dos resultados da escola. De maneira que, se gaste pouco tempo na planificação e, que se alcance o máximo de resultados, sempre com a participação de todos.

Notamos ainda poucas iniciativas dos diretores das Escolas de Formação de Professores, em envolver a comunidade nos trabalhos da escola.

Os diretores na sua maioria realizam acções de supervisão, mas contudo existem poucas actividades viradas para a formação eficiente dos professores e dos próprios diretores ao longo da carreira. Tem havido alguns seminários palhativos, nao pausas pedagógicas e no inicio dos anos lectivos que, em nada contribuem para terem as devidas competências. Como também notou-se que é urgente a necessidade da formação em gestão escolar para os futuros diretores nas EFP, e nas Escolas Superiores Pedagógicas, visto que a formação docente que é ministrada no país, não os habilita em competências e habilidades para ocuparem e desempenharem com eficácia e eficiência a função de diretor.

A investigação será um meio que facilitará na implementação de práticas democráticas em gestão e, na formação do professorado angolano. Também, será capaz de estabelecer programas diversos atendendo a certas dimensões específicas do estilo de liderança democrática:

- Posse de um conceito de liderança;
- Habilidades de comunicação;
- Habilidades interpessoais dentro da organização;
- Fenómeno de aprendizagem cooperativo, etc.

Em suma, os directores das Escolas de Formação de Professores precisam de serem mais líderes do que, simples gestores, para poderem dar conta das limitações dos programas na discussão com os professores, e alcance de bons resultados para os seus alunos que, serão os continuadores da profissão docente.

#### **6.6. Limitações do estudo, propostas das futuras pesquisas e linhas de ação**

Realizamos uma investigação centrada fundamentalmente na realidade actual de Angola, não procurámos generalizar os resultados, mas antes revelar a situação de liderança na Escola de Formação de Professores em Angola (EFP), procurando estabelecer contribuições válidas para o conhecimento do sistema educativo angolano e para a extensão da democratização da educação neste e em outros países em desenvolvimento similares.

Uma limitação relevante ligada ao desenvolvimento da pesquisa realizada tem sido, a grande dificuldade de analisar a liderança na gestão de alguns diretores de EFP no norte e leste do país, em razão da imensa extensão territorial e associada ao estado degradante das estradas de Angola.

A partir dessas limitações, surgem várias linhas de pesquisa para o futuro.

No entanto, uma vez que os estilos de liderança predominantes foram explorados em grande parte do país, é possível mapear a situação da liderança em Angola, para a qual é necessário estender a investigação às áreas inexploradas do país, tentando superar as dificuldades internas da rede de comunicação e rotas de transportes.

É necessária uma pesquisa específica sobre os indicadores típicos de liderança democrática encontrados na EFP em Angola. Nesse sentido, parece relevante conduzir estudos de correlação sobre estilos de liderança com o uso, pelo líder, dos indicadores de "inteligência emocional". Da mesma forma, é fundamental, se pensarmos na sua continuidade histórica, abordar a análise de avaliação da EFP com estilo democrático para aprofundar os caminhos da sustentabilidade da liderança democrática e, conseqüentemente, da democratização da educação como suporte essencial da vida pública angolana.

Por outro lado, com base no fato de que a maioria dos estudantes que concluem o ensino primário e secundário continuam a praticar em níveis próximos ao analfabetismo, é necessário investigar a influência da liderança democrática na qualidade do ensino nas instituições onde nós temos implementado.

Por fim, sintetizando as principais linhas de ação emanadas da pesquisa, encontramos como prioridade: a) facilitar a participação dos responsáveis pela gestão educacional da EFP, buscando encontrar estratégias de compromisso com a melhoria das instituições, além de: os controles públicos necessários; b) gerar métodos de distribuição de recursos educacionais que fortaleçam a democratização da educação; c) contribuir para a reflexão calma da melhoria dos processos de seleção para o corpo docente da EFP e seus líderes (diretores); e d) promover modelos de formação inovadores de liderança democrática inspirados nos principais indicadores detectados na

EFP com um estilo democrático, concebido para os contextos específicos de Angola: internalização cognitiva do significado da liderança democrática; promoção de habilidades sociais, interativas e emocionais; e formulação de estratégias de aprendizagem cooperativa.

## **BIBLIOGRAFIA**

## BIBLIOGRAFIA

Abbagnano, N. (2007). *Dicionário de Filosofia*. Edição Revista e Ampliada. São Paulo: Martins Fontes.

Ahumada, L., Sisto, V., López, V. y Valenzuela, J.P. (2011). Liderazgo distribuido durante el proceso de elaboración e implementación de planes de mejoramiento educativo en una comuna rural en Chile. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(2), 262-273.

Alarção, I. (Org.) (2001). *Escola reflexiva e nova racionalidade*. Porto Alegre: Editora Artmed.

Almeida, A.J. (2011). Autonomia e Gestão das Escolas Públicas. O Decreto Lei nº 75/2008, de 22 de Abril de Portugal. *Revista Ibero-americana de Educação*, 55(3), 1-9.

Alvarenga, R. y Silva, G. (2013). Funções Administrativas ou Práticas? As “Artes do Fazer” Gestão na Escola Mirante. *Revista de Ciências da Administração*, 15(35), 180 - 195.

Álvarez, E. (2007). Mosaicos culturales para la acción directiva: influencia del liderazgo en los centros educativos. *Bordón. Revista de pedagogía*, 59(1), 177-214.

Álvarez, E. y Pérez. R. (2011). Liderazgo educativo en los centros educativos de Asturias. *Bordón. Revista de pedagogía*, 63(3), 23-42.

Alvear, L.H. (2012). El liderazgo institucional o liderazgo del sistema: una investigación sobre su desarrollo en Chile. *Educar*, 48(1), 43-68.

Alves, A.M.S. (2018). *Gestão democrática e participativa no Centro do Ensino Pedro Álvares Cabral: Realidade ou utopia?* Porto: Universidade Fernando Pessoa. Trabalho apresentado para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Docência da Educação.

Angelides, P. (2012). Forms of leadership that promote inclusive education in Cypriot schools. *Educational Management Administration and Leadership*, 40(1), 21-36.

Antonakis, J., Cianciolo, A. y Sternberg, R. (2004). *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Aparecida, C. S. S. (2008). *Gestão democrática nas escolas e Progestão: que relação é esta?* Rio Claro (Brasil): Universidade Estadual Paulista “Jílio de Mesquita Filho” – Campus de Rio Claro, Instituto de Biociências.

Apple, M.W. y Beane, J.A. (2000).. Porto: *Escolas democráticas* Porto Editora.

Arengheri, M. (2014). O Estilo De Liderança do Gestor Escolar e a Motivação dos Professores. *Diálogos Interdisciplinares*, 3(1), 74 - 94.

Avolio, B. J., Walumbuwa, F. y Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. y Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 952-968.

Barbosa, A., Evangelista, R., Ferreira, J. y Barbosa, R. (2006). Condições de trabalho docente, ensino de qualidade e custo – aluno – ano. *Revista RBPAE*, 22(2), 253 – 276.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Barracho, C. J. da S. (2007). *Estratégias de poder e autoridade em contextos sócio-políticos diferenciados*. Universidade de Santiago de Compostela – Departamento de Ciencia Política e da Administración, (Tese de Doutoramento). Santiago de Compostela.

Barroso, J. (2005). Liderazgo y autonomía de centros educativos. *Revista española de pedagogía*, 63(242), 423-442.

Bass, B.M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.



Bass, B.M. (1996). *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leaderships*. Alexandria, Virginia: *US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences*. Recuperado de: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a306579.pdf>.

Bass, B.M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications* (4ª. ed.). New York, NY: Free Press.

Bass, B.M. y Steldmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*, 10, 181-217.

Beatriz, M. L. y Letícia, I.P.M. (2008). Gestão Democrática Escolar. Artigo por columnista portal. <http://ww.portaleducacao.com.br/pedagogia/artigos/2666/gestao-democraticaescolar#iszz37O3WSrqc>.

Bennis, W.G. y Nanus, B. (2008). *Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Planeta.

Berengueras, Mª.M. y Vera, J.Mª. (2015). La inspección de educación en España: actual contexto normativo, organizativo y funcional. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(4), 113-129.

Bernabé, Mª del M. (2015). Formación para la ciudadanía intercultural. ¿Qué sucede en los conservatorios superiores? *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(3), 21-36.

Bernal, A. (2017). La educación como capacidad fértil (pp. 71-86). En J.A. Ibáñez-Martín y J.L. Fuentes: *Educación y capacidades: Hacia un nuevo enfoque del desarrollo humano*. Madrid: Dykinson.

Bernal, A., Gozávez, V. y Burguet, M. (2017). La construcción ética de la ciudadanía en la actualidad (pp. 91-118). En M.A. Prados (Coord.): *Educación para la vida ciudadana en una sociedad plural*. Murcia: Editum, Ediciones de la Universidad de Murcia.

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. Ezquerro (Eds.): *Liderazgo y Educación* (pp. 17-42). Santander: Universidad de Cantabria.

- Bernal, J.L. (2001). *Liderar el cambio: El liderazgo transformacional*. Zaragoza: Departamento de Ciencias de la Educación, Universidad de Zaragoza.
- Bernardon, D.M. y Nardi, E. L. (2012). *Gestão Democrática do Ensino Público: Uma Literatura das Opções Político*. Brasil: UNOESC.
- Bezerra, T. F. (2016). Os conceitos de professor pesquisador e professor reflexivo: Perspectivas do trabalho docente. *Revista Brasileira da Educação*, 21(65), 281-298.
- Bogdan, R. y Bilken, S. (2007). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251-269.
- Bolhöfer, J. (Coord.) (2011). *The Making of: Leadership in Education*. Hildesheim: Niedersächsisches Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung.
- Bolívar, A. (1998). *La investigación biográfico-narrativa en educación: guía para indagar en el campo*. Granada: FORCE.
- Bolívar, A. (2003). *Como melhorar as escolas: estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas*. Porto: Edições ASA.
- Bolívar, A. (2010). Como um liderazgo e distribuído melhora los logros académicos?. Revisión de la investigación y propuesta. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79-106.
- Bolívar, A. (2010a). Educational Leadership and Its Role in Improvement: A Current Review of Its Possibilities and Limitations. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.
- Bolívar, A., López, J. L. y Murillo, F. (2013). Liderazgo de las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Fuentes*, 14, 15-60.
- Bolívar, M.R (2013). Successful School Leadership: linking with learning and achievement. *Revista mexicana de investigación educativa*, 18(59), 1305-1309.

- Booth, T., Simón, C., Sandoval, M., Echeita, G., y Muñoz, Y. (2015). Index for inclusion. Developing learning and participation in school: New revised and expanded edition. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(3), 5-19.
- Borges, M. (2008). Gestão democrática e participação na escola pública popular. *Revista Iberoamericana de Educación*, 47(3), 1-12.
- Briceño, M. U. (2010). Porfissionalizar 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.
- Brito, L.M.P., y Lobo, M.E.A. (2008). A prática da gestão participativa em escolas municipais de Fortaleza. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa. RECADN*, 7(2), 1-13.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Bush, T. (2003). *Theories of Educational Leadership and Management* (3ª. ed.). London, UK: Sage Publications.
- Camacho, A. (2015). The Inspection Visit, its Badly Hurt Function. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(3), 79-91.
- Camlong, Z. M. (2002). *Do léxico ao discurso pela informática*. São Paulo: EDUSP.
- Canário, R. (2005). *O que é a escola? Um "olhar" sociológico*. Porto: Porto Editora.
- Cangoi, R.M. y Castanho M. I. S. (2016). Formação de Professores em Angola: Sentidos produzidos por alunos de um curso de Formação de Professores. *Educação em Revista*, 17 (2), 45-58.
- Cantón, I. y Arias, A. (2010). Metáforas y teorías implícitas de los directores escolares. *Educatio Siglo XXI*, 28(1), 227-248.

Cantón, I. y Arias, A.R. (2008). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. *Revista de Educación*, 345, 229-254.

Carlomagno, M. y Da Rocha, L. (2016). Como criar e classificar categorias para fazer a análise de conteúdo: Uma questão metodológica. *Revista Eletrônica de Ciência Política*, 7(1), 173-188.

Carrere, J., Martín, J. y Mominó, J. (2013). La planificación estratégica, un indicador sobre el liderazgo pedagógico. *Teoría de la Educación: Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 14(2), 292-315.

Carvalho, M.J. (2012). A liderança na organização escolar: O diretor. *Revista Práxis Educacional*, 8(13), 193-209.

Carvalho, S. y Silva, N. (2011). A Inteligência Moral Num Processo de (Des)construção dos Projectos de Liderança(s). Entre o Pensar e o Agir como Gestão Estratégica. *Revista Iberoamericana de Educação*, 55, 159-172.

Casanova, M<sup>a</sup>.A. (2015). La supervisión, eje del cambio en los sistemas educativos. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(4), 7-20.

Cayulef, C. (2007). El Liderazgo Distribuido una Apuesta de Dirección Escolar de Calidad. *Revista electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5), 144 -148.

Cheong, Y. (2011). Hacia el tercer paradigma del liderazgo de la escuela. *Revista de investigación educativa*, 29(2), 253-276.

Colás, P. y Contreras, J.A. (2013). La participación da las famílias en los centros de Educación Primaria. *Revista de investigación Educativa*, 31(2), 485-499.

Collinson, V., Conley, S. y Fedoruk, T. (2006). Organizational learning in schools and school systems: Improving learning, teaching, and leading. *Theory into Practice*, 45(2), 107-116.

Conger, J.A. y Kanungo, R.N. (1994). Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5): 439-452.

Constant, S. V. y Maia, M. A. (2010). Reflexões sobre o conceito “aluno-cliente” de instituições de ensino superior brasileiras. XXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro – Brasil.

Córdova, A. y Machado, T. (2014). School leadership factors and their relations with performance. A study with public school principals of the state of Minas Gerais. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 45-59.

Coronel, J.M. (2005). El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: temáticas para su análisis e investigación. *Revista Española de Pedagogía*, 63(232), 471-492.

Correia, J.F. (2015). Autoavaliação das escolas. Reflexão em torno da melhoria do sistema educativo. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(4), 93-111.

Costa, O., De Oliveira, R y De Fátima, M. (2011). Gestão escolar e participativa a gênese de uma experiência vivida no contexto escola/família. *Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación*, 2(1), 3-17.

Da Silva, S.S., Da Silva, R. G. y Sampaio, J. B. (2012). O papel do gestor na elaboração do projecto político pedagógico numa visão democrática. *Cadernos da Pedagogia*. São Carlos, 6(11), 62-73.

Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., y Brown, E. (2010). *Ten Strong Claims for Successful School Leadership in English Schools*. London: National College for Leadership of Schools and Childrens Services (NCSL). Recuperado de: <http://dera.ioe.ac.uk/2082/1/10-strong-claims-about-successful-school-leadership.pdf>.

De Pablos, J. M., Colás, P. y Gonzalez, M. T. (2011). Bienestar docente e innovación con tecnologías de la información y la comunicación. *Revista de Investigación Educativa*, 29(1), 59-81.

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.

Delors, J. et al. (1999). *Educação um tesouro a descobrir* (3ª. ed.). São Paulo: Cortez.

Deshaiés, B. (1998). *Metodologia da investigação em ciências humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Escobar, J., y Cuervo, A. (2008). Validez de contenido y juicio de experto: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6(1), 27-36.

Escudero, T. (2011). *La construcción de la investigación evaluativa. El aporte desde la educación*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza, Prensas Universitarias.

European Commision (2012). Supporting the teaching professions for better learning outcomes. Communication from the Commision. *Rethinking Education, Investing in skills for better socioeconomic outcomes*. Recuperado de: [http://ec.europa.eu/education/news/rethinking/sw374\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/news/rethinking/sw374_en.pdf).

Fachada, O. (2014). *Liderança. A prática da liderança - A liderança na prática* (2ª. ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Fernández, J.M. y Hernández, A. J. (2013). El Liderazgo como criterio de calidad en la educación inclusiva. *Estudios sobre Educación*, 24, 83-102.

Fernández Enguita, M. (1999). *La escuela a examen: un análisis sociológico para educadores y otras personas interesadas*. Madrid: Pirámide.

Fernández Enguita, M. (2012). El incierto porvenir de una institución exhausta. *Claves de Razón Práctica*, 222, 20-33.

- Ferreira, A. B. H. (1986). *Novo dicionário de língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2ª edição.
- Ferreira, J., Nunes, K. y Fernández, L. (2011). *Políticas e Gestão na Educação: Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação*. Brasil: <https://pt.icribd.com/doc/56599790/Políticas-e-Gestao-na-Educação>.
- Fraga, N. (2014). As lideranças e os processos participativos: Uma reflexão em torno da cidadania democrática. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 151-171.
- França, A.C. et al. (2002). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente.
- Francine, J. S. y Gustavo, A.W. J. (2012). Estilo de liderança: Percepção dos profissionais de uma organização do ramo de serviço social. *Revista Destques Academicos*, 4(1), 49-63.
- Foddy, W. (1996). *Como perguntar, teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*. Oeiras: Celta Editora.
- Freixo, M.J. (2009). *Metodologia científica. Fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Gento, S., Palomares, A., García, M., y González, R. (2012). Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las instituciones educativas. XII Congreso Interuniversitario de Organización de Intituciones Educativas - CIOIE- Granada, España, 18-20 de diciembre de 2012, 1-47. <http://www.leadquaed.com/docs/artic%20esp/Liderazgo.pdf>.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B.
- Goleman, D. (2015). *Cómo ser un líder*. Barcelona: Ediciones B.

Gomes, D. D. (2009). *Gestão Estratégica e Fundamental*. Rio de Janeiro: Folha Dirigida.

Gonçalves, A. M. (2009). Gestão Escolar e Qualidade No Ensino: Uma Relação Inseparável. *Revista Amazônica*, 2(3), 146 - 159.

Gonçalves, R. (2009). Políticas de Gestão Educacional em Tempo de Democratização: Contrastes do discurso oficial sobre os colegiados escolares em Minas Gerais. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Brasil. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49(4), 1681 – 5653.

González, M. T. (2008). Diversidad e inclusión educativa: algunas reflexiones sobre el liderazgo en el centro escolar. *Revista electrónica iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 6(2), 82-99.

González-González, O. y González-Cubillán, L. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. *Multiciencias*, 12(1), 35 – 44.

Green, TL. (2015). Leading for Urban School Reform and Community Development. *Educational Administration Quarterly*, 51(5), 679-711.

Gregória, M., Eugenia, A. y González, C. (2014). Influence of the Academic Background for the Entry to a Mexican Public University: A Case Study. *Revista electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 6(2), 82-99.

Gros, B., Fernández, C., Martínez, M. y Roca, E. (2013). El liderazgo educativo en el contexto del centro escolar. En J. Argos y P. Ezquerro (Eds.), *Liderazgo y educación* (pp. 173-192). Santander: Universidad de Cantabria.

Hallinger, P. y Heck, R. H. (2015). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4e), 71-88.

Hatcher, R. (2005). The distribution of leadership and power in schools. *British Journal of Sociology of Education*, 26(2), 253-267.



- Hernández, R. y Martínez, C. (2013). School ineffectiveness factors. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(1), 103-118.
- Hoffman, R. C. (2013). Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Revista Internacional de Psicologia*, 6(2), 179-191.
- Houtveen, A. y Van de Grift, W. (1999). Educational leadership and pupil achievement in primary education. *School Effectiveness and School Improvement*, 10(4), 373-389.
- Hunter, J. C. (2006). *Como Se Tornar Um Líder Servidor* (6ª ed.). Rio de Janeiro: Sextante.
- INFQE (2016). *Levantamento e análise da situação actual da política de formação de professores do ensino primário, I ciclo do ensino secundário e da educação de infância*. Relatório fase 1. Instituto Nacional de Formação de Quadros da Educação – Luanda - Angola.
- Jaques, E. y Clement, S.D. (1991). *Executive Leadership: A Practical Guide to Managing Complexity*. Arlington, VA: Cason Hall.
- Ketele, J.M. de y Rogiers, X. (1999). *Metodologia da recolha de dados*. Lisboa: Instituto Piaget.
- 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.
- 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), 1-11.
- Leedy, P.D. y Ormrod, J.E. (2004). *Practical Research: Planning and Design* (8ª ed.). London: Prentice Hall.
- Leithwood, K., Aitken, R., y Jantzi, D. (2006). *Making School Smarter: Leading with the Evidence* (3ª ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

- Leithwood, K.; Harris, A.; Hopkins, D. (2008). Seven Strong Claims about Successful School Leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27-42.
- 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.
- León, M. J. (2012). El Liderazgo para y en la Escuela Inclusiva. *Educatio Siglo XXI*, 30(1),133-160.
- Llorent, V.J., y Mata, J.M. (2013). Identidad cultural y gestión de la diversidad en educación: los niños inmigrantes en la escuela portuguesa. *En Clave Pedagógica*, 13, 77-89.
- López, J. y Lavié, J. (2010). Liderazgo para sostener procesos de innovación. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 14(1), 71-92.
- López-Yáñez, J., García, E., Oliva, N., Moreta, B., y Bellerín, A. (2014). El liderazgo escolar a través del análisis de la actividad diaria de los directores. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 61-78.
- Lorenzo, M. (2004). La función de liderazgo de la dirección escolar: Una competencia transversal. *Enseñanza*, 22, 193-211.
- Lorenzo, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogía*, 63(232), 367-388.
- Lorenzo, M. (2012). Las comunidades de liderazgo de centros educativos. *Educar*, 48(1), 9-21.
- Louis, K.S., Leithwood, K., Wahlstrom, K.L., y Anderson, S.E. (2010). *Investigating the Links to Improved Student Learning. Final Report of Research Findings*. Minnesota: University of Minnesota, The Wallace Foundation. Recuperado de: <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Investigating-the-Links-to-Improved-Student-Learning.pdf>.

- Luck, H. (2001). *A escola participativa: O Trabalho do Gestor Escolar*. Rio de Janeiro: Edição Positivo.
- Luck, H. (2004). *Ação Integrada: Administração Supervisão e Orientação Educacional* (22ª Ed). Brasil: Petrópolis.
- Luck, H. (2009). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Rio de Janeiro: Edição Positivo.
- Luck, H. (2014). *Desafios da liderança nas escolas*. Rio de Janeiro: Edição Positivo.
- Luck, H., Freitas, K., Girling, R., y Keith, S. (2002). *A escola participativa: O trabalho do gestor escolar*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Marcelo, C. y Vaillant, D. (2009). *Desarrollo profesional docente. ¿Cómo se enseña a aprender?* Madrid: Narcea.
- Mcmillan, J. H. y Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa. Una introducción conceptual*. Madrid: Pearson Educación.
- Molivar, M.C. y Velázquez, L.M. (2005). *Liderazgo en la labor docente*. México: Trillas.
- Monarca, H. (2013). Fundamentos de las políticas educativas para el liderazgo organizacional: Análisis de un caso. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(3), 523-535.
- Mulford, B. (2006). Liderazgo para la mejora de la calidad en secundaria: algunos desarrollos internacionales. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 10(1), 1-25.
- Murillo, F.J. (2006). Dirección Escolar para el Cambio: Del liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 11-24.
- Murillo, F. J. y Román, M. (2011). ¿La escuela o la cuna? Evidencias sobre su aportación al rendimiento de los estudiantes de América Latina. Estudio multinivel sobre

la estimación de los efectos escolares. *Profesorado. Revista de curriculum y formación del profesorado*, 15(3) 27-50.

Murillo, F.J. y Krichesky, G.J. (2014). Mejora de la escuela: Medio siglo de lecciones aprendidas. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(1), 69-102.

Navarro, M. J. (2002). La dirección de centros educativos desde las nuevas perspectivas sobre el liderazgo. *XXI. Revista de Educación*, 4, 279-290.

Nicastro, S. (2014). La formación de directores. Un modelo centrado en el análisis de las prácticas. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Efiacia y Cambio en Educación*, 12(5), 119 – 133.

Noriega, M.G. (2008). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Tecnológica de la Mixteca, Temas de Ciencia y Tecnología, 12(36), 25-29.

OCDE (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: política y práctica*. Disponible em: <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/browseit/9108054E.PDF>.

Ojeda, C. P. C. (2007). El Liderazgo Distribuido: una Apuesta de Dirección Escolar de Calidad. *Revista electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Efiacia y Cambio en Educación*, 5(5), 144 -148.

Oldham, J. y Radford, J. (2011). Secondary SEN Coleadership: A universal or specialist role?. *British Journal of Special Education*, 38(3),126-134.

Oliveira, M. (2005). *Gestão educacional: Novos olhares, novas abordagens* (3ª ed.) Petrópolis, RJ: Vozes.

Oliveira, A. M. G. (2009). Gestão Escolar e Qualidade No Ensino: Uma Relação Inseparável. *Revista Amazônica*, 2(3), 146 - 159.

Oliveira, J. F., Moraes, K. N., y Dourado, L. F. (2008). Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação (pp. 1-13). In: *BRASIL. Escola*

*de gestores da educação básica: sala políticas e gestão da educação*. Brasília, DF: MEC.

Paro, V. H. (2007). *Gestão escolar democracia e qualidade do ensino*. São Paulo: Átila. Xamã, 2000. Disponível em: [www.trabalhosfeitos.com/topicos/livro-de-vitor-henriques.paro](http://www.trabalhosfeitos.com/topicos/livro-de-vitor-henriques.paro).

Pedraja, L. (2011). Gestión y liderazgo educacional: una perspectiva integradora en la economía del conocimiento. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(1), 32-47.

Pedraja, L., Rodríguez, E., Barreda, M., Sagredo, O. y Segovia, C. (2009). Leadership styles and results of education quality measuring system: An empirical study in arica-Chile elementary schools. *Revista chilena de ingeniería*, 17(1), 21-26.

Pegalajar, M.C. (2015). Competencias Emocionales en el Proceso de Formación del Docente de Educación Infantil. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13 (3), 95-106.

Pena, A.C., y Soares, T.M. (2014). Fatores de liderança escolar e sua relação com o desempenho. Um estudo com diretores de escolas da rede pública de Minas Gerais/Brasil. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 43-59.

Pereira, E. (2009). A importância do gestor educacional na instituição escolar. *Revistas Conteúdo*, Capivari, 1(2), 67 - 83.

Pinto, L. M., y Alves, M.E. (2008). A prática da gestão participativa em escolas municipais de Fortaleza. *Revista Electrónica de Ciência Administrativa*, 7(2), 1-13.

Reyzábal, M<sup>a</sup>. V. (2015). La supervisión educativa: una profesión compleja, ética e imprescindible. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(4), 21-33.

Robinson, V.M.J., Lloyd, C.A., y Rowe, K.J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.

Robson, N. (2009). Gestão Escolar Democrática: Uma contextualização do tema. *Revista Vitória da Conquista*, 5(6), 91 – 106.

Rolato, D. y Fossatti, P. (2012). *Formação de professores, saberes docentes e práticas educativas: a qualidade da educação infantil com centralidade*. Centro Universitário LaSalle De Canas, Basil. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt>.

Ruiz, M. (2013). Liderazgo y responsabilidad educativa: El necesario liderazgo de directores y profesores en la educación. *Fuentes*, 14, 85-104.

Sagrillo, D.R. (2011). *Gestão democrática escolar: Entre o real e o ideal* (pp. 10710-10724). Pontifícia Universidade Católica do Paraná - Curitiba. In Actas do X Congresso Nacional de Educação - Educere, I Seminário Internacional de Representações Sociais, Subjetividade e Educação, 7-10 de novembro de 2011.

San Satumino, N. y Goikoetxea, J.J. (2013). Liderazgo transformacional, empoderamiento y aprendizaje: un estudio en Ciclos Formativos de Grado Superior. *Revista de Educación*, 362, 594-622.

Sandoval, M., López, M. L., Miguel, E., Durán, D., Giné, C. y Encheita, G. (2002). Index for inclusion. Una guía para evaluación y mejora de educación inclusiva. *Contextos Educativos*, 5, 227-238.

Santana, S. da S., Gomes, R. da S., y Barbosa, J.S. (2012). O papel do gestor na elaboração e execução do projeto político pedagógico numa visão democrática. *Cadernos da Pedagogia*, 6(11), 62-73.

Santos, J. P. y Santos, E. (2012). Uma Análise dos Estilos de Liderança Organizacional. *Cadernos da Pedagogia*, 6, 62-73.

Sashkin, M. y Sashkin, M.G. (2003). *Leadership that matters*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Schneider, J. F. y Wagner, A. G. (2012). Estilo de Liderança: Percepção dos Profissionais de uma Organização do Ramo de Serviço Social. *Revista Destaques Acadêmicos*, 4, 49-64.

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.

Schnekenberg, M. y Klossowski, M. (2008). *Liderança e motivação na gestão escolar: o trabalho articulador dos directores das escolas municipais*. Disponível em: «[http://scholar, Googleusercontent.com/scholar?q = cache:5cymqr00GoEJ:scholar.google.com/+lideran%C3%A7a+e+motiva%C3%A3o+na+gestão+escolar&hl=en&hl=en&as\\_sdt=0,5](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:5cymqr00GoEJ:scholar.google.com/+lideran%C3%A7a+e+motiva%C3%A3o+na+gestão+escolar&hl=en&hl=en&as_sdt=0,5)».

Schriesheim, C. A. (2015). The Leadership Quarterly Yearly Review for 2015: Advances in leadership theory and research. *Leadership Quarterly*, 26(6), 909.

Sempé, L. N. (2015). Balance de la estrategia de acompañamiento pedagógico en áreas rurales de Perú en la lógica del presupuesto de resultados. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(4), 35-60.

Silva, E.P. da. (2009). A importância do gestor educacional na instituição escolar. *Revista Conteúdo*, 1(2), 67-83.

Silva, J. M. (2007). *Gestão e liderança nas escolas públicas portuguesas. Da revolução a globalização*. In Actas do IV Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação & III Congresso Nacional do Fórum Português de Administração Educacional. Lisboa, Portugal. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.8/164>.

Silva, A.S. y Pinto, J.M. (Orgs.) (1987). *Metodologia das ciências sociais*. Porto: Edições Afrontamento.

Slater, C., Silva, P. y Antunes, S. (2013). Presentación: Avances recientes sobre el liderazgo escolar en países anglófonos. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4e), 5-12.

Soares, L. (2007). Gestão do Pedagógico, Trabalho e Profissionalidade de Professoras e Professores. *Revista Iberoamericana de Educación*, 45, 217 – 228.

Sousa, J.O.P.S., y Santo, E.E.R. (2010). Uma análise dos estilos de liderança organizacional. *Biblionline*, 6(1), 160-169. Recuperado de: <http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/v/a/9191>.

Sousa, M.J., y Baptista, C.S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios. Segundo Bolonha (5ª. ed.)*. Lisboa: Pactor.

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.

Tamaio, I. (2002). *O professor na construção do conceito de natureza: uma experiência de educação ambiental*. São Paulo: Annablumme.

Teddlie, C. e Reynolds, D. (2000). *The Process of School Effectiveness. International Handbook of School Effectiveness Research*. New York: Falmer Press.

Tello, C.G. (2008). Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política. *Revista Iberoamericana de Educación*, 45(6), 1-10. Recuperado a partir de <https://rieoei.org/RIE/article/view/2024>.

Torres, L. L. (2013). Liderança singular na escola plural. *Revista Lusófona de Educação*, 23, 51-76.

Torres, L.L. y Palhares, J. A. (2010). Estilos de liderança e escola democrática. *Revista Lusófona de Educação*. 43(2), 95-111.

Uribe, M. (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), 303 - 322.

Vargas, I. (2012). La entrevista en investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Calidad en la Educación Superior*, 3(1), 119 – 139.



- Vargas, A. A. y Junquillo, G. S. (2013). Administrative functions or practices? The "arts of making" management at Mirante school. *Revista de Ciências da Administração*, 15(35), 180-195.
- Vázquez, S., Bernal, J. y Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 79-97.
- Veloso, L., Craveiro, D., y Rufino, I. (2012). The participation of the education community in school management. *Educação e Pesquisa*, 38(4), 815-832.
- Viana, N. (2003). *Projeto Fortalecimento da Gestão Escolar: Reflexões sobre os desafios e possibilidades vivenciados na construção progressista da gestão democrática e da autonomia escolar a partir de uma experiência baiana*. Brasil: Paranaíba.
- Vikuana, J.M.M., Aznar, I. D. y Agreda, M.M. (2017). Liderança na gestão pedagógica: uma visão dos diretores das escolas secundárias. *Jornal for Educators, Teachers and Trainers JETT*, 8(1), 74-90.
- Vilar, C. A. (2013). Democracia Política, Democracia Escolar e Educação para os Direitos Humanos. *Educação*, 36(1), 28-34.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação. O processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Silabo.
- Von Rueden, C., y Van Vugt, M. (2015). Leadership in small-scale societies: Some implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 26, 978-990.
- Waite, D., y Nelson, S. (2005). Una revisión del liderazgo educativo. *Revista Española de Pedagogía*, 63(232), 389-406.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.
- Wolfe, B. y Dilworth, P. (2015). Transitioning Normalcy: Organizational Culture, African American Administrators, and Diversity Leadership in Higher Education. *Review of Educational Research*, 85(4), 667-697.

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*, 3(1), 1-25.

### **Legislação consultada:**

Angola – (1978). Despacho nº 14/78. *Assembleia Nacional. 1ª Edição.*

Angola – (2001). Lei de Bases do Sistema de Educação. Diário da República de 31 de Dezembro. *Assembleia Nacional. 1ª Edição.*

Angola - (2008). Decreto Executivo nº3/08 que aprova o Estatuto Organico da Carreira Docente do Ensino Primário e Secundário, Tecnicos Pedagógicos e Especialistas de Administração da Educação, de 04 de Março de 2008. *Assembleia Nacional. 2ª Edição.*

Angola – (2008). Decreto nº 7/08 - Sistema de Avaliação de Desempenho da Educação, de 23 de Abril de 2008. *Assembleia Nacional. 2ª Edição.*

Angola –(2009). Currículo de Formação de Professores (*INIDE - Reforma Educativa*).

Angola – (2011). Estatuto do Subsistema de Formação de Professores - Decreto Presidencial nº 109/11, de 26 de Maio. *Assembleia Nacional. 1ª Edição.*

Angola – (2011). Estatuto da Modalidade de Educação Especial - Decreto Presidencial nº 20/11, de 18 de Janeiro. *Assembleia Nacional. 1ª Edição.*

Angola – (2011). – Despacho nº 57/10, de 12 de Julho. *Estabelece a idade mínima para o ingresso no ensino primário e secundário, a partir do ano 2011. Assembleia Nacional. 1ª Edição.*

Angola – (2014). Relatório da Reforma Educativa em Angola, (*INIDE, Ministério da Educação.*

Angola – (2014). Decreto Presidencial nº 311/14, que aprova o Estatuto Organico do Instituto Nacional de Investigação e Desenvolvimento da Educação (INIDE). *Assembleia Nacional, Luanda, 24 de Novembro de 2014.*

Angola – (2014). Decreto Presidencial nº 312/14, que aprova o Estatuto Organico do Instituto Nacional de Educação Especial (INEE). *Assembleia Nacional, Luanda, 24 de Novembro de 2014.*

Angola – (2015). Decreto presidencial nº 24/15, que aprova o Estatuto Organico do Instituto Nacional de Formação de Quadros da Educação (INFQE). *Assembleia Nacional, Luanda, 09 de Janeiro de 2015.*

Angola – (2016). Lei de Bases do Sistema de Educação nº 17/16. Diário da República de 07 de Outubro. *Assembleia Nacional. 1ª Edição.*

## **ANEXOS**

# ANEXO I. AVALIAÇÃO DA PROPOSTA DA ENTREVISTA PELOS EXPERTOS: 1ª FASE

Avaliador/a: 1.



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias de la Educación

Departamento de Teoría e Historia de la Educación y Pedagogía Social

## JUICIO DE EXPERTOS

**Objectivo geral: Conhecer a liderança exercida pelos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola.**

### DADOS DO AVALIADOR DA ENTREVISTA

Instituição

Área do conhecimento

Ocupação

Ano de experiencia

1.Exmo. Professor, a presente entrevista, cujo guião se apresenta a baixo, encontra-se inserida num projeto de tese que está a ser realizado na Universidade de Sevilha - Espanha, no âmbito do Doutoramento em Educação com o seguinte tema: **Liderança na Gestão das Escolas de Formação de Professores em Angola.**

Queremos agradecer desde já a sua disponibilidade e colaboração e acreditamos que o seu contributo será muito valioso.

Itens a analisar	Objectivos
2.Situação anterior ao cargo de Director da EFP.	Averiguar o nível de domínio do conceito de liderança e o conhecimento anterior ao cargo de Director. (conhecimento sobre o quê? não se entende!)
3. Definição da liderança democrática, gestão escolar e a garantia da qualidade da oferta formativa.	Averiguar o conhecimento e aplicação da liderança democrática na EFP, e o resultado que pode dar na gestão escolar. (Creio que se deveria acrescentar "e na qualidade da oferta formativa" para ser coerente com os itens a analisar)
4. Situação directiva e garantia da qualidade do ensino na EFP e apoio aos professores.	Verificar a existência ou não de procedimentos democráticos na gestão escolar, que promovam qualidade de ensino e garantam um relacionamento produtivo. (Um relacionamento produtivo é expressão dúbia não esclarecendo o que se pretende...)
5. Integração na comunidade e ligação com o colectivo escolar interno e externo (comunidade).	Verificar a existência da política educativa tendente a promoção, acompanhamento e melhoria da liderança participativa e colaboração institucional e com a comunidade.
6. Relação do Director com os professores e trabalhadores administrativos.	Verificar a existência de um mecanismo que permita promover relações participativas.
7. Informação pública.	Verificar a possibilidade da existência de um mecanismo que permite a comunicação no interior e no exterior da escola uma atualização imparcial e objectiva com qualidade aceitável, partilhada por todos os membros da EFP, através de ofícios, comunicados de rádio, através de vitrina, jornal mural, jornal de parede, TICs...
<b>COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES DO AVALIADOR</b>	

Avaliador/a: 2.



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias de la Educación

Departamento de Teoría e Historia de la Educación y Pedagogía Social

### **JUICIO DE EXPERTOS**

**Objectivo geral: Conhecer a liderança exercida pelos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola.**

### **DADOS DO AVALIADOR DA ENTREVISTA**

Instituição:

Área de conhecimento:

Metodologias de investigação em educação

Ocupação:

Professora

Anos de experiência: 12

1.Exmo. Professor, a presente entrevista, cujo guião se apresenta a baixo, encontra-se inserida num projeto de tese que está a ser realizado na Universidade de Sevilha - Espanha, no âmbito do Doutoramento em Educação com o seguinte tema: **Liderança na Gestão das Escolas de Formação de Professores em Angola.**

Queremos agradecer desde já a sua disponibilidade e colaboração e acreditamos que o seu contributo será muito valioso.

Itens a analisar	Que se pretende saber	Pertinência					Coerência					Clareza				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Situação anterior ao cargo de Diretor da EFP.	Averiguar o nível de domínio do conceito de liderança e o conhecimento anterior ao cargo de Diretor.				X					X					X	
3. Definição da liderança democrática, gestão escolar e a garantia da qualidade da oferta formativa.	Averiguar o conhecimento e aplicação da liderança democrática na EFP, e o resultado que pode dar na escola.				X					X					X	
4. Situação diretiva e garantia da qualidade do ensino na EFP e apoio aos professores.	Verificar a existência ou não de procedimentos democráticos na gestão escolar, que promovam a qualidade de ensino e garantam um relacionamento produtivo.				X					X					X	
5. Integração na comunidade e ligação com o colectivo escolar interno e	Verificar a existência da política educativa tendente a promoção, acompanhamento e melhoria da				X					X					X	



externo(comunidade).	liderança participativa e colaboração institucional e com a comunidade.																	
6. Relação do Diretor com os professores e trabalhadores administrativos	Verificar a existência de um mecanismo que permita promover relações participativas.				X						X							X
7. Informação pública	Verificar a possibilidade da existência de um mecanismo que permite a comunicação dentro e com exterior da escola uma atualização imparcial e objectiva com qualidade aceitável, partilhada por todos os membros da EFP, através de ofícios, comunicados de rádio, através de vitrinas, jornal mural, jornal de parede, TICs...				X						X		X					
COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES DO AVALIADOR																		

Oobjectivo geral apresentado ao início está muito claro...

Que tipo de entrevista vai fazer - diretiva, semi- diretiva, exploratória, de aprofundamento?

Acho que para além do tema poderia elencar um conjunto de possíveis questões, que dariam uma ideia mais precisa de como vai focar cada tópico e se as questões colocadas lhe permitem atingir os objectivos propostos.

A relação entre os temas e os objectivos nem sempre está muito clara.

O tema e os tópicos parecem ser interessantes.

Avaliador/a: 3.



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias de la Educación

Departamento de Teoría e Historia de la Educación y Pedagogía Social

### **JUICIO DE EXPERTOS**

**Objectivo geral: Conhecer a liderança exercida pelos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola.**

### **DADOS DO AVALIADOR DA ENTREVISTA**

Instituição:

Universidad de Sevilla

Área de conhecimento:

Didáctica y Organización Escola

Ocupação:

1.Exmo. Professor, a presente entrevista, cujo guião se apresenta a baixo, encontra-se inserida num projeto de tese que está a ser realizado na Universidade de Sevilha - Espanha, no âmbito do Doutoramento em Educação com o seguinte tema: **Liderança na Gestão das Escolas de Formação de Professores em Angola.**

Queremos agradecer desde já a sua disponibilidade e colaboração e acreditamos que o seu contributo será muito valioso.

Itens a analisar	Que se pretende saber	Pertinência					Coerência					Claridade				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.Situação anterior ao cargo de Diretor da EFP.	Averiguar o nível de domínio do conceito de liderança e o conhecimento anterior ao cargo de Diretor.				X					X					X	
3. Definição da liderança democrática, gestão escolar e a garantia da qualidade da oferta formativa.	Averiguar o conhecimento e aplicação da liderança democrática na EFP, e o resultado que pode dar na gestão escolar.				X				X					X		
4. Situação diretiva e garantia da qualidade do ensino na EFP e apoio aos professores.	Verificar a existência ou não de procedimentos democráticos na gestão escolar, que promovam a qualidade de ensino e garantam um relacionamento produtivo.				X				X					X		
5. Integração na comunidade e ligação	Verificar a existência da política educativa				X			X						X		

com o colectivo escolar interno e externo(comunidade).	tendente a promoção, acompanhamento e melhoria da liderança participativa e colaboração institucional e com a comunidade.																		
6. Relação do Diretor com os professores e trabalhadores administrativos	Verificar a existência de um mecanismo que permita promover relações participativas.				X					x								x	
7. Informação pública	Verificar a possibilidade da existência de um mecanismo que permita a comunicação dentro e com exterior da escola  uma atualização imparcial e objectiva com qualidade aceitável, partilhada por todos os membros da EFP, através de ofícios, comunicados de rádio, através de vitrines, jornal mural, jornal de parede, TICs...				X														X

COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES DO AVALIADOR

Los items incluidos y los objetivos perseguidos me parecen muy pertinentes. Y cubren de manera amplia los objetivos de la investigación.

Avalador/a: 4.



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias de la Educación

Departamento de Teoría e Historia de la Educación y Pedagogía Social

### JUICIO DE EXPERTOS

**Objectivo geral: Conhecer a liderança exercida pelos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola.**

### DADOS DO AVALIADOR DA ENTREVISTA

Instituição:

Unv. de Sevilla

Área de conhecimento:

Teoria e Historia Educación

Ocupação:

Prof.Univ.

Anos de experiência:

1.Exmo. Professor, a presente entrevista, cujo guião se apresenta a baixo, encontra-se inserida num projeto de tese que está a ser realizado na Universidade de Sevilla - Espanha, no âmbito do Doutoramento em Educação com o seguinte tema: **Liderança na Gestão das Escolas de Formação de Professores em Angola.**

Queremos agradecer desde já a sua disponibilidade e colaboração e acreditamos que o seu contributo será muito valioso.

Itens a analisar	Que se pretende saber	Pertinência					Coerência					Clareza				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Situação anterior ao cargo de Director da EFP.	Averiguar o nível de domínio do conceito de liderança e o conhecimento anterior ao cargo de Diretor.					X										
3. Definição da liderança democrática, gestão escolar e a garantia da qualidade da oferta formativa.	Averiguar o conhecimento e aplicação da liderança democrática na EFP, e o resultado que pode dar na gestão escolar.					X										
4. Situação diretiva e garantia da qualidade do ensino na EFP e apoio aos professores.	Verificar a existência ou não de procedimentos democráticos na gestão escolar, que promovam a qualidade de ensino e garantam um relacionamento produtivo.					X										
5. Integração na comunidade e ligação com o colectivo escolar interno e externo (comunidade).	Verificar a existência da política educativa tendente a promoção, acompanhamento e melhoria da liderança participativa e colaboração institucional e com a comunidade.					X										

6. Relação do Diretor com os professores e trabalhadores administrativos	Verificar a existência de um mecanismo que permita promover relações participativas.					X										
7. Informação pública	Verificar a possibilidade da existência de um mecanismo que permite a comunicação dentro e com exterior da escola  uma atualização imparcial e objectiva com qualidade aceitável, partilhada por todos os membros da EFP, através de ofícios, comunicados de rádio, através de vitrines, jornal mural, jornal de parede, TICs...					X										
COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES DO AVALIADOR																

Avaliador/a: 5.



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias de la Educación

Departamento de Teoría e Historia de la Educación y Pedagogía Social

### JUICIO DE EXPERTOS

**Objectivo geral: Conhecer a liderança exercida pelos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola.**

### DADOS DO AVALIADOR DA ENTREVISTA

Instituição:

Instituto Superior Politécnico Tundavala

Área de conhecimento:

Psicologia Clínica

Ocupação:

Diretora Geral

Anos de experiência:

39 anos

1.Exmo. Professor, a presente entrevista, cujo guião se apresenta a baixo, encontra-se inserida num projeto de tese que está a ser realizado na Universidade de Sevilha - Espanha, no âmbito do Doutoramento em Educação com o seguinte tema: **Liderança na Gestão das Escolas de Formação de Professores em Angola.**

Queremos agradecer desde já a sua disponibilidade e colaboração e acreditamos que o seu contributo será muito valioso.



Itens a analisar	Que se pretende saber	Pertinência					Coerência					Claridade				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.Situação anterior ao cargo de diretor da EFP.	Averiguar o nível de domínio do conceito de liderança e o conhecimento anterior ao cargo de Diretor.					X					X					X
3. Definição da liderança democrática, gestão escolar e a garantia da qualidade da oferta formativa.	Averiguar o conhecimento e aplicação da liderança democrática na EFP, e o resultado que pode dar na gestão escolar.					X			X							X
4. Situação diretiva e garantia da qualidade do ensino na EFP e apoio aos professores.	Verificar a existência ou não de procedimentos democráticos na gestão escolar, que promovam a qualidade de ensino e garantam um relacionamento produtivo.					X					X					X
5. Integração na comunidade e ligação com o colectivo escolar interno e externo(comunidade).	Verificar a existência da política educativa tendente a promoção, acompanhamento e melhoria da liderança participativa e colaboração institucional e com a comunidade.					X					X					X

6. Relação do Diretor com os professores e trabalhadores administrativos	Verificar a existência de um mecanismo que permita promover relações participativas.				X					X					X
7. Informação pública	Verificar a possibilidade da existência de um mecanismo que permite a comunicação dentro e com exterior da escola  uma atualização imparcial e objectiva com qualidade aceitável, partilhada por todos os membros da EFP, através de ofícios, comunicados de rádio, através de vitrines, jornal mural, jornal de parede, TICs...				X					X		X			

COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES DO AVALIADOR

Algumas questões, nomeadamente dos itens 3 e 7 deverão ser mais claras e submetidas em itens mais específicos. No item 3 as 5 primeiras perguntas avaliam a forma de chegar ao cargo, enquanto que as duas últimas avaliam o conhecimento, pelo que deveriam estar em itens diferentes. O item 7 tem a primeira questão sobre a informação geral, enquanto que as restantes dizem respeito a informação científica. No meu ponto de vista deveriam pertencer a itens diferentes.

Avaliador: 6



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias de la Educación

Departamento de Teoría e Historia de la Educación y Pedagogía Social

### **JUICIO DE EXPERTOS**

**Objectivo geral: Conhecer a liderança exercida pelos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola.**

### **DADOS DO AVALIADOR DA ENTREVISTA**

Instituição:

Instituto Superior de Ciências da Educação – ISCED – Lubango

Área de conhecimento:

Filosofia

Ocupação:

Docente

Anos de experiência:

15 anos

1.Exmo. Professor, a presente entrevista, cujo guião se apresenta a baixo, encontra-se inserida num projeto de tese que está a ser realizado na Universidade de Sevilha - Espanha, no âmbito do Doutoramento em Educação com o seguinte tema: Liderança na Gestãodas Escolas de Formação de Professores em Angola.

Queremos agradecer desde já a sua disponibilidade e colaboração e acreditamos que o seucontributo será muito valioso.

Itens a analisar	Que se pretende saber	Pertinência					Coerência					Claridade				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.Situação anterior ao cargo de Director da EFP.	Averiguar o nível de domínio do conceito de liderança e o conhecimento anterior ao cargo de Diretor.					X					X					X
3. Definição da liderança democrática, gestão escolar e a garantia da qualidade da oferta formativa.	Averiguar o conhecimento e aplicação da liderança democrática na EFP, e o resultado que pode dar na gestão escolar.					X			X							X
4. Situação diretiva e garantia da qualidade do ensino na EFP e apoio aos professores.	Verificar a existência ou não de procedimentos democráticos na gestão escolar, que promovam a qualidade de ensino e garantam um relacionamento produtivo.					X					X					X
5. Integração na comunidade e ligação com o colectivo escolar interno e externo(comunidade).	Verificar a existência da política educativa tendente a promoção, acompanhamento e melhoria da liderança participativa e colaboração institucional e com a comunidade.					X					X					X

6. Relação do Diretor com os professores e trabalhadores administrativos	Verificar a existência de um mecanismo que permita promover relações participativas.				X					X					X
7. Informação pública	Verificar a possibilidade da existência de um mecanismo que permite a comunicação dentro e com exterior da escola  uma atualização imparcial e objectiva com qualidade aceitável, partilhada por todos os membros da EFP, através de ofícios, comunicados de rádio, através de vitrines, jornal mural, jornal de parede, TICs...				X					X		X			
COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES DO AVALIADOR															

Avaliador: 7.



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias de la Educación

Departamento de Teoría e Historia de la Educación y Pedagogía Social

### **JUICIO DE EXPERTOS**

**Objectivo geral: Conhecer a liderança exercida pelos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola.**

### **DADOS DO AVALIADOR DA ENTREVISTA**

Instituição:

Instituto Superior de Ciências da Educação – ISCED – Lubango

Área de conhecimento:

Antropologia

Ocupação:

Professor

Anos de experiência:

20 anos

1.Exmo. Professor, a presente entrevista, cujo guião se apresenta a baixo, encontra-se inserida num projeto de tese que está a ser realizado na Universidade de Sevilha - Espanha, no âmbito do Doutoramento em Educação com o seguinte tema: Liderança na Gestãodas Escolas de Formação de Professores em Angola.

Queremos agradecer desde já a sua disponibilidade e colaboração e acreditamos que o seu contributo será muito valioso.

Itens a analisar	Que se pretende saber	Pertinência					Coerência					Claridade				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.Situação anterior ao cargo de Director da EFP.	Averiguar o nível de domínio do conceito de liderança e o conhecimento anterior ao cargo de Diretor.					X					X					X
3. Definição da liderança democrática, gestão escolar e a garantia da qualidade da oferta formativa.	Averiguar o conhecimento e aplicação da liderança democrática na EFP, e o resultado que pode dar na gestão escolar.					X			X							X
4. Situação diretiva e garantia da qualidade do ensino na EFP e apoio aos professores.	Verificar a existência ou não de procedimentos democráticos na gestão escolar, que promovam a qualidade de ensino e garantam um relacionamento produtivo.					X					X					X
5. Integração na comunidade e ligação com o colectivo escolar interno e externo(comunidade).	Verificar a existência da política educativa tendente a promoção, acompanhamento e melhoria da liderança participativa e colaboração institucional e com a comunidade.					X					X					X

6. Relação do Diretor com os professores e trabalhadores administrativos	Verificar a existência de um mecanismo que permita promover relações participativas.				X					X					X
7. Informação pública	Verificar a possibilidade da existência de um mecanismo que permite a comunicação dentro e com exterior da escola  uma atualização imparcial e objectiva com qualidade aceitável, partilhada por todos os membros da EFP, através de ofícios, comunicados de rádio, através de vitrines, jornal mural, jornal de parede, TICs...				X					X		X			
COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES DO AVALIADOR															



Avaliador: 8.



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias de la Educación

Departamento de Teoría e Historia de la Educación y Pedagogía Social

### **JUICIO DE EXPERTOS**

**Objectivo geral: Conhecer a liderança exercida pelos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola.**

### **DADOS DO AVALIADOR DA ENTREVISTA**

Instituição:

Instituto Superior de Ciências da Educação – ISCED – Lubango

Área de conhecimento:

Metodologia de Francês

Ocupação:

Professor

Anos de experiência:

11 anos

1.Exmo. Professor, a presente entrevista, cujo guião se apresenta a baixo, encontra-se inserida num projeto de tese que está a ser realizado na Universidade de Sevilha - Espanha, no âmbito do Doutoramento em Educação com o seguinte tema: Liderança na Gestãodas Escolas de Formação de Professores em Angola.

Queremos agradecer desde já a sua disponibilidade e colaboração e acreditamos que o seucontributo será muito valioso.

Itens a analisar	Que se pretende saber	Pertinência					Coerência					Claridade				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.Situação anterior ao cargo de Director da EFP.	Averiguar o nível de domínio do conceito de liderança e o conhecimento anterior ao cargo de Diretor.					X					X					X
3. Definição da liderança democrática, gestão escolar e a garantia da qualidade da oferta formativa.	Averiguar o conhecimento e aplicação da liderança democrática na EFP, e o resultado que pode dar na gestão escolar.					X			X							X
4. Situação diretiva e garantia da qualidade do ensino na EFP e apoio aos professores.	Verificar a existência ou não de procedimentos democráticos na gestão escolar, que promovam a qualidade de ensino e garantam um relacionamento produtivo.					X					X					X
5. Integração na comunidade e ligação com o colectivo escolar interno e externo(comunidade).	Verificar a existência da política educativa tendente a promoção, acompanhamento e melhoria da liderança participativa e colaboração institucional e com a comunidade.					X					X					X

6. Relação do Diretor com os professores e trabalhadores administrativos	Verificar a existência de um mecanismo que permita promover relações participativas.				X					X					X
7. Informação pública	Verificar a possibilidade da existência de um mecanismo que permite a comunicação dentro e com exterior da escola  uma atualização imparcial e objectiva com qualidade aceitável, partilhada por todos os membros da EFP, através de ofícios, comunicados de rádio, através de vitrines, jornal mural, jornal de parede, TICs...				X					X		X			

COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES DO AVALIADOR

Avaliador: 9.



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias de la Educación

Departamento de Teoría e Historia de la Educación y Pedagogía Social

### **JUICIO DE EXPERTOS**

**Objectivo geral: Conhecer a liderança exercida pelos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola.**

### **DADOS DO AVALIADOR DA ENTREVISTA**

Instituição:

Área de conhecimento:

Ocupação:

Anos de experiência:

1.Exmo. Professor, a presente entrevista, cujo guião se apresenta a baixo, encontra-se inserida num projeto de tese que está a ser realizado na Universidade de Sevilha - Espanha, no âmbito do Doutoramento em Educação com o seguinte tema: Liderança na Gestãodas Escolas de Formação de Professores em Angola.

Queremos agradecer desde já a sua disponibilidade e colaboração e acreditamos que o seucontributo será muito valioso.

Itens a analisar	Que se pretende saber	Pertinência					Coerência					Clareza				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.Situação anterior ao cargo de Director da EFP.	Averiguar o nível de domínio do conceito de liderança e o conhecimento anterior ao cargo de Diretor.				X					X				X		
3. Definição da liderança democrática, gestão escolar e a garantia da qualidade da oferta formativa.	Averiguar o conhecimento e aplicação da liderança democrática na EFP, e o resultado que pode dar na gestão escolar.					X					X					
4. Situação diretiva e garantia da qualidade do ensino na EFP e apoio aos professores.	Verificar a existência ou não de procedimentos democráticos na gestão escolar, que promovam a qualidade de ensino e garantam um relacionamento produtivo.					X					X					
5. Integração na comunidade e ligação com o colectivo escolar interno e externo(comunidade).	Verificar a existência da política educativa tendente a promoção, acompanhamento e melhoria da liderança participativa e colaboração institucional e com a comunidade.					X				X				X		

6. Relação do Diretor com os professores e trabalhadores administrativos	Verificar a existência de um mecanismo que permita promover relações participativas.				X					X					
7. Informação pública	Verificar a possibilidade da existência de um mecanismo que permite a comunicação dentro e com exterior da escola  uma atualização imparcial e objectiva com qualidade aceitável, partilhada por todos os membros da EFP, através de ofícios, comunicados de rádio, através de vitrines, jornal mural, jornal de parede, TICs...				X					X					
COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES DO AVALIADOR															

**ANEXO II. AVALIAÇÃO DA PROPOSTA DOS QUESTIONÁRIOS PELOS  
EXPERTOS: 1ª FASE**

Avaliador/a: 1.



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias de la Educación

Departamento de Teoría e Historia de la Educación y Pedagogía Social

**QUESTIONÁRIO**

**SOBRE A LIDERANÇA NA GESTÃO DAS ESCOLAS DE FORMAÇÃO DE  
PROFESSORES EM ANGOLA**

**JUICIO DE EXPERTOS**

**Objectivo geral: Conhecer a liderança exercida pelos gestores das Escolas de  
Formação de Professores em Angola.**

**DADOS DO AVALIADOR**

Instituição:

Univ. de Sevilla

Área de conhecimento:

Metodologia de investigação em educação

Ocupação:

Professora

Anos de experiência: 12

Descrição		Dimensão																	
Itens		Pertinência					Coerência					Clareza							
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
A. DADOS DO PROFESSOR QUE RESPONDE AO QUESTIONÁRIO						X						X						X	
1	Sexo					X						X						X	
2	Idade					X						X						X	
3	Grau de escolarização					X						X						X	
4	Curso em que está vinculado					X						X						X	
5	Tempo de trabalho					X						X						X	
6	Anos de trabalho na escola					X						X						X	
7	Ocupa ou ocupou algum cargo nos últimos três anos					X						X						X	
8	Participação em alguma formação de liderança escolar					X						X						X	
COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES DO AVALIADOR																			

Descrição		Dimensão																
B. CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA		Pertinência					Coerência					Clareza						
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1	A EFP é autónoma					X						X						X
2	Anexa					X						X						X
3	Contempla também a formação do ensino primário (MP)					X						X						X



4	A EFP tem relações com outras escolas					X					X					X
5	Avaliação das relações de trabalho do corpo docente e o diretor da Instituição					X					X					X
6	Avaliação do tipo de liderança aplicada pelo diretor na Instituição.					X					X					X
COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES DO AVALIADOR																

Descrição		Dimensão														
		Pertinência					Coerência					Clareza				
C. DIAGNÓSTICO DA LIDERANÇA DO DIRECTOR		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Sempre vos consulta e escuta antes de tomar uma decisão que vos afecta a todos.					X					X					X
2	Toma decisões tendo em conta fundamentalmente a opinião da maioria.					X					X					X
3	A sua liderança concorre para melhoria da escola.				X					X					X	
4	Dirige eficientemente a EFP. O que é dirigir eficientemente? Muito vago...		X						X				X			
5	Fomenta nos professores o espírito de trabalho de equipa.					X					X			X		

6	Incentiva os pais dos alunos participarem nas atividades da escola. Numa escola de formação de professores isso é uma questão importante?			X							X			X	
7	Vos encoraja e ajuda quando têm problemas de trabalho e familiares.				X						X			X	
8	Sentem-se seguros, quando está presente.					X					X				X
9	Tem promovido o tipo de liderança democrática.					X					X				X
10	Atende sempre os pedidos ligados a formação do corpo docente.					X					X				X
11	Dá autonomia ao corpo docente no seu trabalho diário.					X					X				X
12	Favorece a inovação na aula e a democracia participativa. Esta questão junta duas coisas que são diferentes - inovação e democracia - será que faz sentido? O diretor interfere na sala de aula?			X						X					X
13	Desenvolve o trabalho participativo que envolve todos os trabalhadores.					X					X				X
14	Todos os professores estão de acordo à liderança do diretor da vossa escola.										X				X
15	Permite a avaliação interna e externa da escola.					X					X				X
16	Fomenta nos professores o espírito de diálogo na solução de problemas.										X				X

17	Procura atingir metas e cumprir responsabilidades decididas de forma colectiva.					X					X							X
18	Esforça-se buscando práticas pedagógicas adequadas para a melhoria do ensino.					X					X							X
19	Promove a igualdade entre todos trabalhadores da nossa EFP.					X					X							X
20	Valoriza e respeita o trabalho de todos.					X					X							X
21	Mostra flexibilidade e pede opinião ao conselho antes de realizar qualquer ato.  Quer dizer flexibilidade ou reflexividade? Sem esclarecer não consigo avaliar...					X					X							X
22	Compreende os vossos problemas pessoais.					X					X							X
23	Esforça-se para melhoria da vossa EFP.  Já existe atrás uma questão sobre a melhoria, é propositado?					X					X							X
24	Enfrenta junto com os professores os problemas quando surgem.					X					X							X
25	Aceita as críticas que lhe fazem.					X					X							X
26	É pessoa humana bem informada de tudo que ocorre na escola.					X					X							X
27	Promove boas relações com pais e encarregado de educação.					X					X							X

28	Suas relações com a comunidade educativa são exemplares.					X					X					X
29	Tem a preocupação de promover um ensino adequado às características da população que serve.					X					X					X
30	Tem amor para o colectivo escolar e na melhoria da qualidade de ensino.  Esta questão parece-me demasiado pessoal e sujeita a interpretações subjetivas...					X					X					X
31	Chama atenção aos professores que não se esforçam no seu trabalho.		X							X						X
32	Consegue um clima de trabalho produtivo e satisfatório.					X					X					X
33	Demonstra aspecto disciplinar e promove autonomia na escola.					X					X					X
34	Promove respeito as normas de convivência e disciplina salutar.					X					X					X
35	Considera catividade permanentemente elevar o rendimento escolar dos alunos na sala de aula.					X					X					X
36	Mostra amor pelo o seu trabalho.					X					X					X
37	Faz acompanhamento adequado ao trabalho do corpo docente.					X					X					X
38	Promove a avaliação da escola em todos os seus aspectos.					X					X					X

39	É visionário e inovador dos recursos materiais e as tarefas que realiza, bem como o pessoal do estabelecimento.					X					X					X
40	Não desautoriza nunca os professores em público.					X					X					X
41	Promove diálogo e sugestões interessantes.					X					X					X
42	Se comunica bem com os outros.					X					X					X

COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES DO AVALIADORxx

Algumas questões tornam-se repetitivas. Acho que daria para encontrar o número de questões e tornar algumas questões mais claras. Está bastante longo.

Talvez pudesse acrescentar alguma questão sobre se delega responsabilidades ou se centraliza o trabalho na sua pessoa.

Avaliador/a: 2.



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias de la Educación

Departamento de Teoría e Historia de la Educación y Pedagogía Social

## QUESTIONÁRIO

### **SOBRE A LIDERANÇA NA GESTÃO DAS ESCOLAS DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM ANGOLA**

#### **JUICIO DE EXPERTOS**

**Objectivo geral: Conhecer a liderança exercida pelos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola.**

#### **DADOS DO AVALIADOR**

Instituição:

Área de conhecimento

Ocupação:

Anos de experiência:

Descrição		Dimensão														
Itens		Pertinência					Coerência					Clareza				
A. DADOS DO PROFESSOR QUE E. RESPONDE AO QUESTIONÁRIO		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Sexo															
	Idade															
	Grau de escolarização															
	Curso em que está vinculado (Curso em que ensina? - será o que se quer perguntar?)															
	Tempo de trabalho (o que se quer perguntar?: Será tempo/horas semanal de trabalho? Número de anos de experiência profissional?)															
	Anos de trabalho na escola															
	Ocupa ou ocupou algum cargo nos últimos três anos															
	Participação em alguma formação de liderança escolar															
COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES DO AVALIADOR																

Descrição		Dimensão														
B. CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA		Pertinência					Coerência					Clareza				
	A EFP é autónoma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	A EFP é autónoma															

Anexa (não entendo o que se quer saber com este item...será se a EFP é anexa? Mas anexa a quê?)																				
Contempla também a formação do ensino primário (MP)																				
A EFP tem relações com outras escolas																				
Avaliação das relações de trabalho do corpo docente e o director da Instituição.																				
Avaliação do tipo de liderança aplicada pelo diretor na Instituição.																				
COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES DO AVALIADOR																				

Descrição		Dimensão														
		Pertinência					Coerência					Clareza				
C. DIAGNÓSTICO DA LIDERANÇA DO DIRETOR		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Sempre vos consulta e escuta antes de tomar uma decisão que vos afecta a todos.															
2	Toma decisões tendo em conta fundamentalmente a opinião da maioria.															
3	A sua liderança <b>contribui</b> para melhoria da escola.															
4	Dirige eficientemente a EFP.															



5	Fomenta nos professores o espírito de trabalho de equipa.																			
6	Incentiva os pais dos alunos a participarem nas atividades da escola.																			
7	Vos encoraja e ajuda quando têm problemas de trabalho e familiares.																			
8	Sentem-se seguros, quando está presente.																			
9	Tem promovido o tipo de liderança democrática.																			
10	Atende sempre os pedidos ligados a formação do corpo docente.																			
11	Dá autonomia ao corpo docente no seu trabalho diário.																			
12	Favorece a inovação na aula e a democracia participativa.																			
13	Desenvolve o trabalho participativo que envolve todos os trabalhadores.																			
14	Todos os professores estão de acordo com a liderança do diretor da vossa escola.																			
15	Permite a avaliação interna e externa da escola.																			
16	Fomenta nos professores o espírito de diálogo na solução de problemas.																			
17	Promove a cultura organizacional da escola, com base na vossa realidade concreta.																			
18	Procura atingir metas e cumprir responsabilidades decididas de forma colectiva.																			
19	Esforça-se buscando práticas pedagógicas adequadas para a melhoria do ensino.																			

20	Promove a igualdade entre todos trabalhadores da nossa EFP.																		
21	Valoriza e respeita o trabalho de todos.																		
22	Mostra <b>reflexividade</b> e pede opinião ao conselho antes de realizar qualquer ato.																		
23	Compreende os vossos problemas pessoais.																		
24	Esforça-se para melhoria da vossa EFP.																		
24	Enfrenta junto com os professores os problemas quando surgem.																		
25	Aceita as críticas que lhe fazem.																		
26	É pessoa humana e bem informada de tudo que ocorre na escola.																		
27	Promove boas relações com pais e encarregados de educação.																		
28	Suas relações com a comunidade educativa são exemplares.																		
29	Tem a preocupação de promover um ensino adequado às características da da população que serve.																		
30	Gosta do colectivo escolar e empenha-se na melhoria da qualidade de ensino.																		
31	Chama atenção aos professores que não se esforçam no seu trabalho.																		
32	Consegue um clima de trabalho produtivo e satisfatório.																		
33	<b>Demonstra capacidade disciplinar</b> e promove autonomia na escola.																		

34	Promove respeito as normas de convivência e disciplina salutar.																		
35	Procura permanentemente elevar o rendimento escolar dos alunos na sala de aula.																		
36	Demonstra gosto pelo seu trabalho.																		
37	Realiza um acompanhamento adequado do trabalho do corpo docente.																		
38	Promove a avaliação da escola em todos os seus aspectos.																		
39	É visionário e inovador na utilização dos recursos materiais e nas tarefas que realiza, bem como na gestão do pessoal do estabelecimento.																		
40	Não desautoriza nunca os professores em público.																		
41	Promove diálogo e sugestões interessantes. (Não se entende! Diálogo entre quem? ) Comunica bem com os outros.																		
COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES DO AVALIADOR																			

Avaliador/a: 3.



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias de la Educación

Departamento de Teoría e Historia de la Educación y Pedagogía Social

## **QUESTIONÁRIO**

### **SOBRE A LIDERANÇA NA GESTÃO DAS ESCOLAS DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM ANGOLA**

#### **JUICIO DE EXPERTOS**

**Objectivo geral: Conhecer a liderança exercida pelos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola.**

#### **DADOS DO AVALIADOR**

Instituição: Univ. Sevilla

Área de conhecimento: Teoría e H<sup>a</sup> Educ.

Ocupação: Prof Univ

Anos de experiência:

25 años

Descrição		Dimensão														
Itens		Pertinência					Coerência					Clareza				
A. DADOS DO PROFESSOR QUE E. RESPONDE AO QUESTIONÁRIO		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Sexo															
	Idade															
	Grau de escolarização															
	Curso em que está vinculado															
	Tempo de trabalho															
	Anos de trabalho na escola															
	Ocupa ou ocupou algum cargo nos últimos três anos															
	Participação em alguma formação de liderança escolar															
COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES DO AVALIADOR																
<p>Hago aquí un comentario genérico para todas las secciones e items de este cuestionario.</p> <p>Está bien concebido, tiene pertinencia, coherencia y claridad.</p> <p>Es un instrumento que va a permitir una recogida de información de calidad.</p>																

Descrição		Dimensão														
B. CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA		Pertinência					Coerência					Claridade				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	A EFP é autónoma															
2	A EFP é anexa															
3	Contempla também a formação do ensino primário (MP)															
4	A EFP tem relações com outras escolas															
5	Avaliação das relações de trabalho do corpo docente e o diretor da Instituição.															
6	Avaliação do tipo de liderança aplicada pelo diretor na Instituição.															
COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES DO AVALIADOR																

Descrição		Dimensão														
C. DIAGNÓSTICO DA LIDERANÇA DO DIRETOR		Pertinência					Coerência					Claridade				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Sempre vos consulta e escuta antes de tomar uma decisão que vos afecta a todos.															

2	Toma decisões tendo em conta fundamentalmente a opinião da maioria.																		
3	A sua liderança concorre para melhoria da escola.																		
4	Dirige eficientemente a EFP.																		
5	Fomenta nos professores o espírito de trabalho de equipa.																		
6	Incentiva os pais dos alunos participarem nas atividades da escola.																		
7	Vos encoraja e ajuda quando têm problemas de trabalho e familiares.																		
8	Sentem-se seguros, quando está presente.																		
9	Tem promovido o tipo de liderança democrática.																		
10	Atende sempre os pedidos ligados a formação do corpo docente.																		
11	Dá autonomia ao corpo docente no seu trabalho diário.																		
12	Favorece a inovação na aula e a democracia participativa.																		
13	Desenvolve o trabalho participativo que envolve todos os trabalhadores.																		

14	Todos os professores estão de acordo à liderança do diretor da vossa escola.																		
15	Permite a avaliação interna e externa da escola.																		
16	Fomenta nos professores o espírito de diálogo na solução de problemas.																		
17	Promove a cultura organizacional da escola, com base na vossa realidade concreta.																		
18	Procura atingir metas e cumprir responsabilidades decididas de forma colectiva.																		
19	Esforça-se buscando práticas pedagógicas adequadas para a melhoria do ensino.																		
20	Promove a igualdade entre todos trabalhadores da nossa EFP.																		
21	Valoriza e respeita o trabalho de todos.																		
22	Mostra flexibilidade e pede opinião ao conselho antes de realizar qualquer ato.																		
23	Compreende os vossos problemas pessoais.																		
24	Esforça-se para melhoria da vossa EFP.																		



25	Enfrenta junto com os professores os problemas quando surgem.																		
26	Aceita as críticas que lhe fazem.																		
27	É pessoa humana bem informada de tudo que ocorre na escola.																		
28	Promove boas relações com pais e encarregado de educação.																		
29	Suas relações com a comunidade educativa são exemplares.																		
30	Tem a preocupação de promover um ensino adequado às características da população que serve.																		
31	Tem amor para o colectivo escolar e na melhoria da qualidade de ensino.																		
32	Chama atenção aos professores que não se esforçam no seu trabalho.																		
33	Consegue um clima de trabalho produtivo e satisfatório.																		
34	Demonstra aspecto disciplinar e promove autonomia na escola.																		
35	Promove respeito as normas de convivência e disciplina salutar.																		

36	Considera atividade permanentemente elevar o rendimento escolar dos alunos na sala de aula.																	
37	Mostra amor pelo o seu trabalho.																	
38	Faz acompanhamento adequado ao trabalho do corpo docente.																	
39	Promove a avaliação da escola em todos os seus aspectos.																	
40	É visionário e inovador dos recursos materiais e as tarefas que realiza, bem como o pessoal do estabelecimento.																	
41	Não desautoriza nunca os professores em público.																	
42	Promove diálogo e sugestões interessantes.																	
43	Se comunica bem com os outros.																	

COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES DO AVALIADOR

Avaliador/a: 4.



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias de la Educación

Departamento de Teoría e Historia de la Educación y Pedagogía Social

## QUESTIONÁRIO

### SOBRE A LIDERANÇA NA GESTÃO DAS ESCOLAS DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM ANGOLA

#### JUICIO DE EXPERTOS

**Objectivo geral: Conhecer a liderança exercida pelos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola.**

#### DADOS DO AVALIADOR

Instituição: Universidad de Sevilla

Área de conhecimento: Didáctica y Organización Educativa

Ocupação: Profesora Titular

Anos de experiência:

24 años

Descrição		Dimensão														
		Pertinência					Coerência					Claridade				
Itens		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A. DADOS DO PROFESSOR QUE E. RESPONDE AO QUESTIONÁRIO																
1	Sexo					X					X					X

2	Idade					X					X					X
3	Grau de escolarização					X					X					X
4	Curso em que está vinculado					X					X					X
5	Tempo de trabalho					X					X					X
6	Anos de trabalho na escola					X					X					X
7	Ocupa ou ocupou algum cargo nos últimos três anos					X					X					X
8	Participação em alguma formação de liderança escolar					X					X					X
COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES DO AVALIADOR																

Descrição		Dimensão														
		Pertinência					Coerência					Clareza				
B. CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	A EFP é autónoma					X					X					X
2	A EFP é anexa					X					X					X
3	Contempla também a formação do ensino primário (MP)					X					X					X
4	A EFP tem relações com outras escolas					X					X					X
5	Avaliação das relações de trabalho do corpo docente e o diretor da Instituição.					X					X					X

6	Avaliação do tipo de liderança aplicada pelo diretor na Instituição.					X									X
COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES DO AVALIADO															

Descrição		Dimensão														
		Pertinência					Coerência					Clareza				
C. DIAGNÓSTICO DA LIDERANÇA DO DIRETOR		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Sempre vos consulta e escuta antes de tomar uma decisão que vos afecta a todos.					X					X			X		
2	Toma decisões tendo em conta fundamentalmente a opinião da maioria.					X					X			X		
3	A sua liderança concorre para melhoria da escola.					X					X					X
4	Dirige eficientemente a EFP.				X						X					X
5	Fomenta nos professores o espírito de trabalho de equipa.					X					X					X
6	Incentiva os pais dos alunos participarem nas atividades da escola.					X					X					X

7	Vos encoraja e ajuda quando têm problemas de trabalho e familiares.				X						X								X
8	Sentem-se seguros, quando está presente.				X						X								X
9	Tem promovido o tipo de liderança democrática.				X						X								X
10	Atende sempre os pedidos ligados a formação do corpo docente.				X						X								X
11	Dá autonomia ao corpo docente no seu trabalho diário.				X						X								X
12	Favorece a inovação na aula e a democracia participativa.				X						X						X		
13	Desenvolve o trabalho participativo que envolve todos os trabalhadores.				X						X							X	
14	Todos os professores estão de acordo à liderança do diretor da vossa escola.				X						X						X		
15	Permite a avaliação interna e externa da escola.				X						X								X
16	Fomenta nos professores o espírito de diálogo na solução de problemas.				X						X								
17	Promove a cultura organizacional da escola, com base na vossa realidade concreta.				X						X								X

18	Procura atingir metas e cumprir responsabilidades decididas de forma colectiva.				X					X					X
19	Esforça-se buscando práticas pedagógicas adequadas para a melhoria do ensino.				X					X					X
20	Promove a igualdade entre todos trabalhadores da nossa EFP.				X					X					X
21	Valoriza e respeita o trabalho de todos.				X					X					X
22	Mostra flexibilidade e pede opinião ao conselho antes de realizar qualquer ato.				X					X					X
23	Compreende os vossos problemas pessoais.				X					X					X
24	Esforça-se para melhoria da vossa EFP.				X					X					X
25	Enfrenta junto com os professores os problemas quando surgem.				X					X					X
26	Aceita as críticas que lhe fazem.				X					X					X
27	É pessoa humana bem informada de tudo que ocorre na escola.				X					X					X
28	Promove boas relações com pais e encarregado de educação.				X					X					X

29	Suas relações com a comunidade educativa são exemplares.					X																X	
30	Tem a preocupação de promover um ensino adequado às características da população que serve.					X																	X
31	Tem amor para o colectivo escolar e na melhoria da qualidade de ensino.					X																	X
32	Chama atenção aos professores que não se esforçam no seu trabalho.					X																	X
33	Consegue um clima de trabalho produtivo e satisfatório.					X																	X
34	Demonstra aspecto disciplinar e promove autonomia na escola.					X																	X
35	Promove respeito as normas de convivência e disciplina salutar.					X																	X
36	Considera atividade permanentemente elevar o rendimento escolar dos alunos na sala de aula.					X																	X
37	Mostra amor pelo o seu trabalho.					X																	X
38	Faz acompanhamento adequado ao trabalho do corpo docente.					X																	X



39	Promove a avaliação da escola em todos os seus aspectos.					X					X					X
40	É visionário e inovador dos recursos materiais e as tarefas que realiza, bem como o pessoal do estabelecimento.					X					X					X
41	Não desautoriza nunca os professores em público.					X					X					X
42	Promove diálogo e sugestões interessantes.					X					X					X
43	Se comunica bem com os outros.					X					X					x

COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES DO AVALIADOR

Cuidad con los eniciados de los ítems, por ejemplo, 1 se dice “sempre”, en el 2 se “fundamentalmente”. Este tipo de palabras en el 14 también se disse “todos”. El 23, “comprende los problemas”, se puede decidir que “trata de comprender”, que lo interta. El 33, disse que “consigue”, ya positivo que se preocupe por conseguir lo, aunque no tenga pleno éxito. El 41, incluye No y Nunca.

Avaliador/a: 5.



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias de la Educación

Departamento de Teoría e Historia de la Educación y Pedagogía Social

### **QUESTIONÁRIO**

## **SOBRE A LIDERANÇA NA GESTÃO DAS ESCOLAS DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM ANGOLA**

### **JUICIO DE EXPERTOS**

**Objectivo geral: Conhecer a liderança exercida pelos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola.**

### **DADOS DO AVALIADOR**

Instituição:

Instituto Superior Politécnico Tundavala

Área de conhecimento:

Psicologia Clínica

Ocupação: Diretora Geral

Anos de experiência:

39 anos

Descrição		Dimensão														
Itens		Pertinência					Coerência					Clareza				
A. DADOS DO PROFESSOR QUE E. RESPONDE AO QUESTIONÁRIO		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Sexo					X					X					X
2	Idade					X					X					X
3	Grau de escolarização					X					X					X
4	Curso em que está vinculado					X					X					X
5	Tempo de trabalho					X					X					X
6	Anos de trabalho na escola					X					X					X
7	Ocupa ou ocupou algum cargo nos últimos três anos					X					X					X
8	Participação em alguma formação de liderança escolar					X					X					X
COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES DO AVALIADOR																

Descrição		Dimensão														
B. CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA		Pertinência					Coerência					Clareza				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	A EFP é autónoma				X					X				X		
2	A EFP é anexa				X					X				X		

3	Contempla também a formação do ensino primário (MP)					X					X					X
4	A EFP tem relações com outras escolas					X				X				X		
5	Avaliação das relações de trabalho do corpo docente e o diretor da Instituição.					X				X						X
6	Avaliação do tipo de liderança aplicada pelo diretor na Instituição.					X				X						X

COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES DO AVALIADO

No item 1, deve estar claro em relação a que é autónoma?

No item 2, também deve estar claro anexa a quê?

O item 5, não está claro.

Descrição		Dimensão														
		Pertinência					Coerência					Clareza				
C. DIAGNÓSTICO DA LIDERANÇA  DO DIRETOR		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		1	Sempre vos consulta e escuta antes de tomar uma decisão que vos afecta a todos.					X					X			X
2	Toma decisões tendo em conta fundamentalmente a opinião da maioria.					X					X			X		
3	A sua liderança concorre para melhoria da escola.					X					X					X
4	Dirige eficientemente a EFP.					X					X					X
5	Fomenta nos professores o espírito de trabalho de equipa.					X					X					X
6	Incentiva os pais dos alunos participarem nas atividades da escola.					X					X					X
7	Vos encoraja e ajuda quando têm problemas de trabalho e familiares.					X					X					X
8	Sentem-se seguros, quando está presente.					X					X					X
9	Tem promovido o tipo de liderança democrática.					X					X					X
10	Atende sempre os pedidos ligados a formação do corpo docente.				X					X					X	

11	Dá autonomia ao corpo docente no seu trabalho diário.					X				X				X
12	Favorece a inovação na aula e a democracia participativa.					X				X		X		
13	Desenvolve o trabalho participativo que envolve todos os trabalhadores.					X				X			X	
14	Todos os professores estão de acordo à liderança do diretor da vossa escola.					X				X		X		
15	Permite a avaliação interna e externa da escola.					X				X				X
16	Fomenta nos professores o espírito de diálogo na solução de problemas.					X				X				
17	Promove a cultura organizacional da escola, com base na vossa realidade concreta.				x				X				X	
18	Procura atingir metas e cumprir responsabilidades decididas de forma colectiva.					X				X				X
19	Esforça-se buscando práticas pedagógicas adequadas para a melhoria do ensino.					X				X				X
20	Promove a igualdade entre todos trabalhadores da nossa EFP.					X				X				X
21	Valoriza e respeita o trabalho de todos.					X				X				X

22	Mostra flexibilidade e pede opinião ao conselho antes de realizar qualquer ato.				X					X				X	
23	Compreende os vossos problemas pessoais.				X					X					X
24	Esforça-se para melhoria da vossa EFP.				X					X					X
25	Enfrenta junto com os professores os problemas quando surgem.				X					X					X
26	Aceita as críticas que lhe fazem.				X					X					X
27	É pessoa humana bem informada de tudo que ocorre na escola.				X					X					X
28	Promove boas relações com pais e encarregado de educação.				X					X					X
29	Suas relações com a comunidade educativa são exemplares.				X					X					X
30	Tem a preocupação de promover um ensino adequado às características da população que serve.				X					X					X
31	Tem amor para o colectivo escolar e na melhoria da qualidade de ensino.				X					X				X	
32	Chama atenção aos professores que não se esforçam no seu trabalho.				X					X					X
33	Consegue um clima de trabalho produtivo e satisfatório.				X					X			X		

34	Demonstra aspecto disciplinar e promove autonomia na escola.					X					X								
35	Promove respeito as normas de convivência e disciplina salutar.					X					X								X
36	Considera atividade permanentemente elevar o rendimento escolar dos alunos na sala de aula.					X					X								X
37	Mostra amor pelo o seu trabalho.										X								X
38	Faz acompanhamento adequado ao trabalho do corpo docente.					X					X								X
39	Promove a avaliação da escola em todos os seus aspectos.					X					X								X
40	É visionário e inovador dos recursos materiais e as tarefas que realiza, bem como o pessoal do estabelecimento.					X					X								X
41	Não desautoriza nunca os professores em público.					X					X								X
42	Promove diálogo e sugestões interessantes.					X					X								X
43	Se comunica bem com os outros.					X					X								x

COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES DO AVALIADOR

Os itens 10, 17 e 31 não estão claros, deve rever a formulação dos itens.



Avaliador: 6.



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias de la Educación

Departamento de Teoría e Historia de la Educación y Pedagogía Social

## QUESTIONÁRIO

### **SOBRE A LIDERANÇA NA GESTÃO DAS ESCOLAS DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM ANGOLA**

#### **JUICIO DE EXPERTOS**

**Objectivo geral: Conhecer a liderança exercida pelos gestores das Escolas de  
Formação de Professores em Angola.**

#### **DADOS DO AVALIADOR**

Instituição:

ISCED(Instituto Superior de Ciências da Educação) – Huíla.

Área de conhecimento:

Antropologia

Ocupação:

Professor

Anos de experiência:

20 anos

Descrição		Dimensão														
Itens		Pertinência					Coerência					Clareza				
A. DADOS DO PROFESSOR QUE E. RESPONDE AO QUESTIONÁRIO		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Sexo					X					X					X
2	Idade					X					X					X
3	Grau de escolarização					X					X					X
4	Curso em que está vinculado					X					X					X
5	Tempo de trabalho					X					X					X
6	Anos de trabalho na escola					X					X					X
7	Ocupa ou ocupou algum cargo nos últimos três anos					X					X					X
8	Participação em alguma formação de liderança escolar					X					X					X
COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES DO AVALIADOR																

Descrição		Dimensão														
B. CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA		Pertinência					Coerência					Clareza				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	A EFP é autónoma					X					X					X
2	A EFP é anexa					X					X					X
3	Contempla também a formação do ensino primário (MP)					X					X					X

4	A EFP tem relações com outras escolas					X									X
5	Avaliação das relações de trabalho do corpo docente e o diretor da Instituição.			X						X					X
6	Avaliação do tipo de liderança aplicada pelo diretor na Instituição.					X								X	X
COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES DO AVALIADO															

Descrição		Dimensão														
		Pertinência					Coerência					Clareza				
C. DIAGNÓSTICO DA LIDERANÇA DO DIRETOR		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		1	Sempre vos consulta e escuta antes de tomar uma decisão que vos afecta a todos.					X					X			
2	Toma decisões tendo em conta fundamentalmente a opinião da maioria.					X					X					X
3	A sua liderança concorre para melhoria da escola.					X					X					X
4	Dirige eficientemente a EFP.				X					X				X		
5	Fomenta nos professores o espírito de trabalho de equipa.					X					X					X

6	Incentiva os pais dos alunos participarem nas atividades da escola.					X														X	
7	Vos encoraja e ajuda quando têm problemas de trabalho e familiares.					X															X
8	Sentem-se seguros, quando está presente.					X															X
9	Tem promovido o tipo de liderança democrática.					X															X
10	Atende sempre os pedidos ligados a formação do corpo docente.				X								X								X
11	Dá autonomia ao corpo docente no seu trabalho diário.					X															X
12	Favorece a inovação na aula e a democracia participativa.					X															X
13	Desenvolve o trabalho participativo que envolve todos os trabalhadores.					X															X
14	Todos os professores estão de acordo à liderança do diretor da vossa escola.				X									X							X
15	Permite a avaliação interna e externa da escola.					X															X
16	Fomenta nos professores o espírito de diálogo na solução de problemas.					X															X

17	Promove a cultura organizacional da escola, com base na vossa realidade concreta.					X												X
18	Procura atingir metas e cumprir responsabilidades decididas de forma colectiva.					X												X
19	Esforça-se buscando práticas pedagógicas adequadas para a melhoria do ensino.					X												X
20	Promove a igualdade entre todos trabalhadores da nossa EFP.					X												X
21	Valoriza e respeita o trabalho de todos.					X												X
22	Mostra flexibilidade e pede opinião ao conselho antes de realizar qualquer ato.					X												X
23	Compreende os vossos problemas pessoais.					X												X
24	Esforça-se para melhoria da vossa EFP.					X												X
25	Enfrenta junto com os professores os problemas quando surgem.					X												X
26	Aceita as críticas que lhe fazem.					X												X
27	É pessoa humana bem informada de tudo que ocorre na escola.					X												X

28	Promove boas relações com pais e encarregado de educação.					X													X
29	Suas relações com a comunidade educativa são exemplares.					X													X
30	Tem a preocupação de promover um ensino adequado às características da população que serve.					X													X
31	Tem amor para o colectivo escolar e na melhoria da qualidade de ensino.					X													X
32	Chama atenção aos professores que não se esforçam no seu trabalho.					X													X
33	Consegue um clima de trabalho produtivo e satisfatório.					X													X
34	Demonstra aspecto disciplinar e promove autonomia na escola.					X													X
35	Promove respeito as normas de convivência e disciplina salutar.					X													X
36	Considera atividade permanentemente elevar o rendimento escolar dos alunos na sala de aula.					X													X
37	Mostra amor pelo o seu trabalho.					X													X

38	Faz acompanhamento adequado ao trabalho do corpo docente.					X					X					X
39	Promove a avaliação da escola em todos os seus aspectos.					X					X					X
40	É visionário e inovador dos recursos materiais e as tarefas que realiza, bem como o pessoal do estabelecimento.					X					X					X
41	Não desautoriza nunca os professores em público.					X					X					X
42	Promove diálogo e sugestões interessantes.					X					X					X
43	Se comunica bem com os outros.					X					X					X

COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES DO AVALIADOR

Avaliador: 7.



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias de la Educación

Departamento de Teoría e Historia de la Educación y Pedagogía Social

## QUESTIONÁRIO

### **SOBRE A LIDERANÇA NA GESTÃO DAS ESCOLAS DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM ANGOLA**

#### **JUICIO DE EXPERTOS**

**Objectivo geral: Conhecer a liderança exercida pelos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola.**

#### **DADOS DO AVALIADOR**

Instituição:

Instituto Superior de Ciências da Educação – ISCED – Lubango – Angola

Área de conhecimento:

Filosofia

Ocupação:

Docente

Anos de experiência:

Quinze anos



Descrição		Dimensão														
Itens		Pertinência					Coerência					Clareza				
A. DADOS DO PROFESSOR QUE E. RESPONDE AO QUESTIONÁRIO		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Sexo					X					X					X
2	Idade					X					X					X
3	Grau de escolarização					X					X					X
4	Curso em que está vinculado					X					X					X
5	Tempo de trabalho					X					X					X
6	Anos de trabalho na escola					X					X					X
7	Ocupa ou ocupou algum cargo nos últimos três anos					X					X					X
8	Participação em alguma formação de liderança escolar					X					X					X
COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES DO AVALIADOR																

Descrição		Dimensão														
B. CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA		Pertinência					Coerência					Clareza				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	A EFP é autónoma					X					X					X
2	A EFP é anexa					X					X					X
3	Contempla também a formação do ensino primário (MP)					X					X					X
4	A EFP tem relações com outras escolas					X					X					X
5	Avaliação das relações de trabalho do corpo docente e o diretor da Instituição.					X					X					X
6	Avaliação do tipo de liderança aplicada pelo diretor na Instituição.					X					X					X

Descrição		Dimensão														
C. DIAGNÓSTICO DA LIDERANÇA DO DIRETOR		Pertinência					Coerência					Clareza				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Sempre vos consulta e escuta antes de tomar uma decisão que vos afecta a todos.					X										

2	Toma decisões tendo em conta fundamentalmente a opinião da maioria.					X													
3	A sua liderança concorre para melhoria da escola.					X													
4	Dirige eficientemente a EFP.					X													
5	Fomenta nos professores o espírito de trabalho de equipa.					X													
6	Incentiva os pais dos alunos participarem nas atividades da escola.					X													
7	Vos encoraja e ajuda quando têm problemas de trabalho e familiares.					X													
8	Sentem-se seguros, quando está presente.					X													
9	Tem promovido o tipo de liderança democrática.					X													
10	Atende sempre os pedidos ligados a formação do corpo docente.					X													
11	Dá autonomia ao corpo docente no seu trabalho diário.					X													

12	Favorece a inovação na aula e a democracia participativa.					X														
13	Desenvolve o trabalho participativo que envolve todos os trabalhadores.					X														
14	Todos os professores estão de acordo à liderança do diretor da vossa escola.					X														
15	Permite a avaliação interna e externa da escola.					X														
16	Fomenta nos professores o espírito de diálogo na solução de problemas.					X														
17	Promove a cultura organizacional da escola, com base na vossa realidade concreta.			X																
18	Procura atingir metas e cumprir responsabilidades decididas de forma colectiva.					X														
19	Esforça-se buscando práticas pedagógicas adequadas para a melhoria do ensino.					X														

20	Promove a igualdade entre todos trabalhadores da nossa EFP.					X													
21	Valoriza e respeita o trabalho de todos.					x													
22	Mostra flexibilidade e pede opinião ao conselho antes de realizar qualquer ato.					X													
23	Compreende os vossos problemas pessoais.					X													
24	Esforça-se para melhoria da vossa EFP.					X													
25	Enfrenta junto com os professores os problemas quando surgem.					X													
26	Aceita as críticas que lhe fazem.				X														
27	É pessoa humana bem informada de tudo que ocorre na escola.					X													
28	Promove boas relações com pais e encarregado de educação.					X													
29	Suas relações com a comunidade educativa são exemplares.				X														

30	Tem a preocupação de promover um ensino adequado às características da população que serve.						X												
31	Tem amor para o colectivo escolar e na melhoria da qualidade de ensino.						X												
32	Chama atenção aos professores que não se esforçam no seu trabalho.						X												
33	Consegue um clima de trabalho produtivo e satisfatório.						X												
34	Demonstra aspecto disciplinar e promove autonomia na escola.						X												
35	Promove respeito as normas de convivência e disciplina salutar.						X												
36	Considera atividade permanentemente elevar o rendimento escolar dos alunos na sala de aula.				X														
37	Mostra amor pelo o seu trabalho.						X												

38	Faz acompanhamento adequado ao trabalho do corpo docente.					X													
39	Promove a avaliação da escola em todos os seus aspectos.					X													
40	É visionário e inovador dos recursos materiais e as tarefas que realiza, bem como o pessoal do estabelecimento.					X													
41	Não desautoriza nunca os professores em público.					X													
42	Promove diálogo e sugestões interessantes.					X													
43	Se comunica bem com os outros.					X													

COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES DO AVALIADOR

Avaliador: 8.



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias de la Educación

Departamento de Teoría e Historia de la Educación y Pedagogía Social

## QUESTIONÁRIO

### **SOBRE A LIDERANÇA NA GESTÃO DAS ESCOLAS DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM ANGOLA**

#### **JUICIO DE EXPERTOS**

**Objectivo geral: Conhecer a liderança exercida pelos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola.**

#### **DADOS DO AVALIADOR**

Instituição:

Instituto Superior de Ciências da Educação – ISCED – Lubango - Angola

Área de conhecimento:

Metodologia de Francês

Ocupação:

Professor

Anos de experiência:

Onze



Descrição		Dimensão														
Itens		Pertinência					Coerência					Clareza				
A. DADOS DO PROFESSOR QUE E. RESPONDE AO QUESTIONÁRIO		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Sexo					X					X					X
2	Idade					X					X					X
3	Grau de escolarização					X					X					X
4	Curso em que está vinculado					X					X					X
5	Tempo de trabalho					X					X					X
6	Anos de trabalho na escola					X					X					X
7	Ocupa ou ocupou algum cargo nos últimos três anos					X					X					X
8	Participação em alguma formação de liderança escolar					X					X					X
COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES DO AVALIADOR																

Descrição		Dimensão														
B. CARACTERIZAÇÃO DA		Pertinência					Coerência					Clareza				

ESCOLA		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	A EFP é autónoma					X					X					X
2	A EFP é anexa					X					X					X
3	Contempla também a formação do ensino primário (MP)					X					X					X
4	A EFP tem relações com outras escolas					X					X					X
5	Avaliação das relações de trabalho do corpo docente e o diretor da Instituição.					X					X					X
6	Avaliação do tipo de liderança aplicada pelo diretor na Instituição.					X					X					X
COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES DO AVALIADO																

Descrição		Dimensão														
C. DIAGNÓSTICO DA LIDERANÇA DO DIRETOR		Pertinência					Coerência					Claridade				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Sempre vos consulta e escuta antes de tomar uma decisão que vos afecta a todos.					X					X					X
2	Toma decisões tendo em conta fundamentalmente a opinião da maioria.					X					X					X

3	A sua liderança concorre para melhoria da escola.					X							X
4	Dirige eficientemente a EFP.					X				X			X
5	Fomenta nos professores o espírito de trabalho de equipa.					X				X			X
6	Incentiva os pais dos alunos participarem nas atividades da escola.					X				X			X
7	Vos encoraja e ajuda quando têm problemas de trabalho e familiares.					X				X			X
8	Sentem-se seguros, quando está presente.					X				X			X
9	Tem promovido o tipo de liderança democrática.					X				X			X
10	Atende sempre os pedidos ligados a formação do corpo docente.					X				X			X
11	Dá autonomia ao corpo docente no seu trabalho diário.				X					X		X	
12	Favorece a inovação na aula e a democracia participativa.					X				X			X
13	Desenvolve o trabalho participativo que envolve todos os trabalhadores.					X				X			X
14	Todos os professores estão de acordo à liderança do diretor da vossa escola.				X					X		X	
15	Permite a avaliação interna e externa da escola.					X				X			X
16	Fomenta nos professores o espírito de diálogo na solução de problemas.					X				X			X

17	Promove a cultura organizacional da escola, com base na vossa realidade concreta.												X								X	
18	Procura atingir metas e cumprir responsabilidades decididas de forma colectiva.													X								X
19	Esforça-se buscando práticas pedagógicas adequadas para a melhoria do ensino.													X								X
20	Promove a igualdade entre todos trabalhadores da nossa EFP.													X								X
21	Valoriza e respeita o trabalho de todos.													X								X
22	Mostra flexibilidade e pede opinião ao conselho antes de realizar qualquer ato.													X								X
23	Compreende os vossos problemas pessoais.													X								X
24	Esforça-se para melhoria da vossa EFP.													X								X
25	Enfrenta junto com os professores os problemas quando surgem.													X								X
26	Aceita as críticas que lhe fazem.													X								X
27	É pessoa humana bem informada de tudo que ocorre na escola.													X								X
28	Promove boas relações com pais e encarregado de educação.													X								X
29	Suas relações com a comunidade educativa são exemplares.													X								X

30	Tem a preocupação de promover um ensino adequado às características da população que serve.									X							X
31	Tem amor para o colectivo escolar e na melhoria da qualidade de ensino.									X							X
32	Chama atenção aos professores que não se esforçam no seu trabalho.									X							X
33	Consegue um clima de trabalho produtivo e satisfatório.									X							X
34	Demonstra aspecto disciplinar e promove autonomia na escola.									X							X
35	Promove respeito as normas de convivência e disciplina salutar.									X							X
36	Considera atividade permanentemente elevar o rendimento escolar dos alunos na sala de aula.									X							X
37	Mostra amor pelo o seu trabalho.									X							X
38	Faz acompanhamento adequado ao trabalho do corpo docente.									X							X
39	Promove a avaliação da escola em todos os seus aspectos.									X							X
40	É visionário e inovador dos recursos materiais e as tarefas que realiza, bem como o pessoal do estabelecimento.									X							X

41	Não desautoriza nunca os professores em público.					X					X							X	
42	Promove diálogo e sugestões interessantes.					X					X								X
43	Se comunica bem com os outros.					X					X								X

COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES DO AVALIADOR

**\*Se possível, diminuir o número das questões.**

**ANEXO III.****NVIVO 10 – 1ª FASE. CONSULTA DE FREQUÊNCIAS.**

Palavra	Extensão	Contagem
Que	3	192
Com	3	90
Como	4	90
Liderança	9	68
Tem	3	65
Não	3	62
Director	8	58
Mais	4	50
Para	4	46
Tenho	5	45
Professor	9	43
Sou	3	43
Sua	3	43
Todos	5	43
Seu	3	39
Temos	5	39
Escola	6	38
Professores	11	38
Ser	3	38
Anos	4	33
Por	3	33
Mas	3	31
Instituição	11	30
Escolar	7	29
Muito	5	29
Formação	8	28
Educação	8	26
Onde	4	26
Sim	3	26
Foi	3	25
Nesta	5	25
Trabalho	8	25
Democrática	11	24
Efp	3	24
Antes	5	23
Dos	3	23

Alunos	6	22
Hoje	4	22
Pais	4	22
Qual	4	22
Quais	5	21
Dia	3	20
Porque	6	19
Uma	3	19
Dificuldades	12	18
Local	5	18
Problemas	9	18
Profissão	9	18
Tempo	5	18
Ensino	6	17
Idade	5	17
Quanto	6	17
Outros	6	16
Quando	6	16
Apoio	5	15
Colectivo	9	15
Minha	5	15
Nos	3	15
Também	6	15
Aula	4	14
Direcção	8	14
Marcou	6	14
Participativa	13	14
Recebido	8	14
Sala	4	14
Assuntos	8	13
Estado	6	13
Pelo	4	13
Sempre	6	13
Usamos	6	13
Alguns	6	12
Boas	4	12
Dispõe	6	12
Meios	5	12
Momento	7	12



Opinião	7	12
Pessoas	7	12
Política	8	12
Recordações	11	12
Sentido	7	12
Tipos	5	12
Ainda	5	11
Aqui	4	11
Cargo	5	11
Exterior	8	11
Filhos	6	11
Número	6	11
Penso	5	11
Permite	7	11
Sentimento	10	11
São	3	11
Tipo	4	11
Acompanhar	10	10
Alguma	6	10
Ano	3	10
Atividades	10	10
Avaliar	7	10
Bem	3	10
Civil	5	10
Completa	8	10

**NVIVO 10 – 2ª FASE. CONSULTA DE FREQUÊNCIAS.**

Palavra	Extensão	Contagem
Que	3	129
Para	4	120
Com	3	62
Dos	3	59
Temos	5	57
São	3	52
Não	3	48
Alunos	6	47
Professores	11	46
Profesores	10	41
Têm	3	40
Todos	5	37
Escola	6	33
Tem	3	32
Sim	3	30
Ano	3	29
Efp	3	28
Como	4	27
Por	3	27
Porque	6	26
Mas	3	25
Uma	3	23
Das	3	22
Ensino	6	20
Educação	8	19
Liderança	9	19
Nos	3	19
Aluno	5	18
Cada	4	18
Lectivo	7	18
Plano	5	18
Encarregados	12	17
Feito	5	17
Pais	4	17
Resultados	10	16
Sido	4	16
Formação	8	15

Mais	4	15
Sempre	6	15
Nossos	6	14
Conteúdos	9	13
Esta	4	13
Nós	3	13
Director	8	12
Melhoria	8	12
Nesta	5	12
Nossa	5	12
Novos	5	12
Direcção	8	11
Escolar	7	11
Existe	6	11
Quem	4	11
Também	6	11
Assim	5	10
Democrática	11	10
Fazer	5	10
Idade	5	10
Inovação	8	10
Nas	3	10
Nosso	5	10
Participação	12	10
Pelos	5	10
Qualidade	9	10
Sem	3	10
Trabalho	8	10
Anualmente	10	9
Bem	3	9
Este	4	9
Normalmente	11	9
Onde	4	9
Orientar	8	9
Prática	7	9
Sua	3	9
Acordo	6	8
Alguma	6	8
Avaliação	9	8

Disciplinas	11	8
Estratégia	10	8
Está	4	8
Fim	3	8
Forma	5	8
Longo	5	8
Outros	6	8
País	4	8
Pelo	4	8
Perfil	6	8
Seus	4	8
Somos	5	8
acompanhamento	14	7
Ainda	5	7
Anos	4	7
Aos	3	7
Eles	4	7
Estado	6	7
Exame	5	7
Isto	4	7
Matérias	8	7
Muito	5	7
Nacional	8	7
Nível	5	7
Permite	7	7
Porquê	6	7
Possível	8	7
Qual	4	7
Sobre	5	7
Suas	4	7
Turma	5	7
Vezes	5	7
Actividades	11	6
Além	4	6
Aparecido	9	6
aprendizagem	12	6
Base	4	6
Caso	4	6
Ciclo	5	6

coordenações	12	6
envolvimento	12	6
Equipas	7	6
Escolas	7	6
Estamos	7	6
Funciona	8	6
Ideias	6	6
Juntos	6	6
Num	3	6
Penso	5	6
Podem	5	6
Princípio	9	6
Professor	9	6
Saber	5	6
Será	4	6
Seu	3	6
Tempo	5	6
Trabalhar	9	6
Antes	5	5
Avaliações	10	5
Certas	6	5
Coisa	5	5
Concurso	8	5
Coordenador	11	5
coordenadores	13	5
Cumprem	7	5
Curso	5	5
Dar	3	5
Depois	6	5
Diretora	8	5
Disciplina	10	5
Dois	4	5
Estrutura	9	5
Existem	7	5
Fazem	5	5
Gestão	6	5
Grupo	5	5
Língua	6	5
Outras	6	5

Participam	10	5
Pela	4	5
Pode	4	5
Portuguesa	10	5
Problemas	9	5
Quer	4	5
Selecciona	10	5
Visa	4	5
Área	4	5
Acesso	6	4
administrativa	14	4
Angola	6	4
Aparecer	8	4
aproveitamento	14	4
Aqui	4	4
Aquí	4	4
Aulas	5	4
Avaliar	7	4
Calendário	10	4
Certamente	10	4
Currículo	9	4
Dados	5	4
Diretores	9	4
Distribuição	12	4
Dpect	5	4
Durante	7	4
Erros	5	4
Espaço	6	4
Estes	5	4
Exemplo	7	4
Falar	5	4
Falhas	6	4
Faz	3	4
Ideia	5	4
Infq	4	4
Ingresso	8	4
Inide	5	4
Introduzidas	12	4
Início	6	4

Isso	4	4
Justas	6	4
Ministrados	11	4
Muita	5	4
Nunca	5	4
Objectivos	10	4
Participativa	13	4
Pedagógica	10	4
Poderia	7	4
Preocupação	11	4
Prevenção	9	4
Profissional	12	4
Projecto	8	4
Qualquer	8	4
Quando	6	4
Regularidade	12	4
Relação	7	4
responsabilidade	16	4
Ser	3	4
Superior	8	4
Tarefas	7	4
trabalhadores	13	4
Trabalhos	9	4
Trazer	6	4
Uniformes	9	4
Universidade	12	4
Valor	5	4
Virada	6	4
Vêm	3	4
2014	4	3
Acho	4	3
Adoptado	8	3
Algum	5	3
Algumas	7	3
Alguns	6	3
Angolano	8	3
Animadores	10	3
Anual	5	3
Assembleias	11	3

Assuntos	8	3
Asuntos	7	3
Atribuí	7	3
Até	3	3
Aula	4	3
Avaliadas	9	3
Bom	3	3
Candidatos	10	3
Colocados	9	3
comportamento	13	3
Conhecem	8	3
conhecimento	12	3
conhecimentos	13	3
Conselho	8	3
Considerada	11	3
Conta	5	3
Contínua	8	3
Coordenação	11	3
Crescimento	11	3
Cultura	7	3
Cumpre	6	3
Cumprir	7	3
Curto	5	3
Dado	4	3
Decisão	7	3
Democrático	11	3
Dentro	6	3
Devida	6	3
Diretor	7	3
Dizer	5	3
Docente	7	3
Documental	10	3
Educandos	9	3
Educativo	9	3
Elaborado	9	3
Encontros	9	3
Entrada	7	3
Esforço	7	3
Estas	5	3



Estratégias	11	3
Estão	5	3
Famílias	8	3
Fase	4	3
Formas	6	3
Formações	9	3
Geral	5	3
Hoje	4	3
Iii	3	3
Infelizmente	12	3
Lhe	3	3
Líderes	7	3
Matemática	10	3
Meios	5	3
Melhorar	8	3
Ministério	10	3
Modalidade	10	3
Modo	4	3
Monitorar	9	3
Mostrado	8	3
Muitas	6	3
Muitos	6	3
Município	9	3
Média	5	3
Nacionais	9	3
Notas	5	3
Obrigados	9	3
Orienta	7	3
Parte	5	3
Participarem	12	3
Partilha	8	3
Partir	6	3
Pedagógicas	11	3
Pedagógico	10	3
pessoalmente	12	3
Planificação	12	3
Positiva	8	3
Possui	6	3
Primeiro	8	3

Primordial	10	3
principalmente	14	3
Processo	8	3
Processos	9	3
Procura	7	3
Professor	8	3
Programa	8	3
Programado	10	3
Programas	9	3
Provas	6	3
Provincial	10	3
Realidade	9	3
Recebido	8	3
Reclamações	11	3
Resolvidas	10	3
Resolvidos	10	3
Responsável	11	3
Saberem	7	3
Saberes	7	3
Saída	5	3
Saír	4	3
Seguimentos	11	3
Seleção	8	3
Sentimos	8	3
Serem	5	3
Significado	11	3
Solução	7	3
Subsistema	10	3
Sucesso	7	3
Tipo	4	3
Todas	5	3
Todo	4	3
Trabalharem	11	3
Trás	4	3
Três	4	3
Vagas	5	3
Vimos	5	3
2015	4	2
Absentismo	10	2

Actividade	10	2
Actualizado	11	2
Actuamos	8	2
Adaptação	9	2
Adequado	8	2
administrativo	14	2
Admite	6	2
Agora	5	2
Agregação	9	2
Apenas	6	2
Aprender	8	2
Aprovação	9	2
Aqueles	7	2
Assembleia	10	2
Assinado	8	2
Atrás	5	2
Autocarro	9	2
Avaliados	9	2
Bastante	8	2
Bons	4	2
Capacidade	10	2
Carreira	8	2
Casos	5	2
Certa	5	2
Classe	6	2
Começa	6	2
Comissão	8	2
Comum	5	2
Conceitos	9	2
Confiança	9	2
Conhecer	8	2
Conjunto	8	2
Connosco	8	2
Conseguir	9	2
Consideradas	12	2
Contexto	8	2
Continuar	9	2
Contudo	7	2
correspondem	12	2

Corrigidos	10	2
Criamos	7	2
Datas	5	2
Decidir	7	2
Deixa	5	2
Deles	5	2
Demais	6	2
Democracia	10	2
Desde	5	2
Desejado	8	2
Destá	5	2
Deve	4	2
Devem	5	2
Deveriam	8	2
Didáticos	10	2
Dinâmica	8	2
Direito	7	2
Discutido	9	2
Diz	3	2
Dominam	7	2
Domínio	7	2
Educativa	9	2
Elaboramos	10	2
Elaborar	8	2
Ele	3	2
Elos	4	2
Encorajados	11	2
Entram	6	2
Envolvemos	10	2
Envolver	8	2
Escrita	7	2
Espanha	7	2
especialidades	14	2
Estudantes	10	2
Estudar	7	2
Estudos	7	2
Estágio	7	2
Evitar	6	2
Experiências	12	2

Facilita	8	2
Fala	4	2
Fazemos	7	2
Faço	4	2
Feita	5	2
Ficam	5	2
Filho	5	2
Formadores	10	2
Fundamental	11	2
fundamentalmente	16	2
Havido	6	2
Importantes	11	2
Impossível	10	2
Individuais	11	2
Informamos	10	2
Ingressam	9	2
Instituição	11	2
Interno	7	2
Ler	3	2
Los	3	2
Lubango	7	2
Maior	5	2
Materiais	9	2
Medida	6	2
Mesmo	5	2
Mesmos	6	2
Meu	3	2
Mini	4	2
Momento	7	2
Momentos	8	2
Mostrar	7	2
Mostrarem	9	2
Mudança	7	2
Mundo	5	2
Métodos	7	2
Namibe	6	2
Necessária	10	2
Necessário	10	2
Nem	3	2

Nestes	6	2
Notado	6	2
Opção	5	2
Organização	11	2
Outra	5	2
Outro	5	2
Ouvir	5	2
Papel	5	2
Participado	11	2
Pausas	6	2
Pensamos	8	2
Pensar	6	2
Pessoas	7	2
Planificam	10	2
Planos	6	2
Portugal	8	2
Pouca	5	2
Precisamos	10	2
Preciso	7	2
Preocupados	11	2
Presença	8	2
Produção	8	2
Programados	11	2
Proposta	8	2
Práticas	8	2
Público	7	2
Quais	5	2
Realizamos	10	2
Reforma	7	2
Regras	6	2
Regulamento	11	2
Reprovação	10	2
Resolver	8	2
Restrito	8	2
Reuniões	8	2
Rigorosos	9	2
Sala	4	2
Seguinte	8	2
Seminários	10	2

Sentem	6	2
Sra	3	2
Subdiretores	12	2
Submetidos	10	2
Tenha	5	2
Tenho	5	2
Teste	5	2
Teve	4	2
Tido	4	2
Tomada	6	2
Topo	4	2
Traça	5	2
Treina	7	2
Trimeste	8	2
Trimestre	9	2
Trimestres	10	2
Troca	5	2
Vez	3	2
Vir	3	2
Visado	6	2
Visão	5	2
Voluntária	10	2
Vão	3	2
100	3	1
11 <sup>a</sup>	3	1
120	3	1
12 <sup>a</sup>	3	1
13 <sup>a</sup>	3	1
Aberto	6	1
Acabamos	8	1
Académica	9	1
Acadêmica	9	1
Aceita	6	1
Aceitação	9	1
Aceitáveis	10	1
Acertados	9	1
Achamos	7	1
Acima	5	1
acompanhando	12	1

acompanharem	12	1
aconselhamos	12	1
Aconselhar	10	1
Acordó	6	1
Actualizadas	12	1
Actualização	12	1
Actuar	6	1
Actuarem	8	1
Acções	6	1
Adequada	8	1
Adequamos	9	1
administrativamente	19	1
administrativos	15	1
Admitidos	9	1
Adquirido	9	1
Aguardarem	10	1
Alargado	8	1
Ali	3	1
Alicerça	8	1
Alta	4	1
Altas	5	1
Alvo	4	1
Amblianda	9	1
Ambos	5	1
Analizado	9	1
Analizados	10	1
Andamento	9	1
Antecipada	10	1
Anulamente	10	1
Análise	7	1
Anível	6	1
Aolongo	7	1
Apar	4	1
Aparecem	8	1
Aplicados	9	1
Apreendidas	11	1
Apreensão	9	1
Aprendam	8	1
Aprenderem	10	1



Aprendizado	11	1
aprendizagens	13	1
Apresentar	10	1
Apresentarem	12	1
apresentarmos	13	1
Apresentação	12	1
Aprovadas	9	1
Aprovam	7	1
Aproximam	9	1
Aptidão	7	1
Apto	4	1
Apuramos	8	1
Aquelas	7	1
Aquilo	6	1
Arangue	7	1
Arduamente	10	1
Asseguram	9	1
Assume	6	1
Assumir	7	1
Assunto	7	1
Atender	7	1
Atendidas	9	1
Atenção	7	1
Atingido	8	1
Atrasarem	9	1
Através	7	1
Autoria	7	1
Avaliado	8	1
Avaliamos	9	1
Aveiro	6	1
Baixado	7	1
Baixassem	9	1
Baseamos	8	1
Benguela	8	1
Bens	4	1
Boa	3	1
Boas	4	1
Boca	4	1
Buscar	6	1

Cadeira	7	1
Caderneta	9	1
Caminar	7	1
Caminham	8	1
Caminho	7	1
Cansativo	9	1
Capacitação	11	1
Capaz	5	1
Casas	5	1
Certificado	11	1
Certo	5	1
Certos	6	1
Chamados	8	1
Chefes	6	1
Ciencias	8	1
Científico	10	1
Científicos	11	1
Cima	4	1
Ciência	7	1
Claras	6	1
Colectiva	9	1
Colectivo	9	1
Colegas	7	1
Coletiva	8	1
Colida	6	1
Combrituto	10	1
Comissões	9	1
Competição	10	1
Competência	11	1
Compilar	8	1
complementares	14	1
Complica	8	1
Complicado	10	1
Composta	8	1
Compreender	11	1
compreenderem	13	1
compreendido	12	1
Compreensão	11	1
Comprovada	10	1

Concebido	9	1
Concursos	9	1
Conforme	8	1
Congressos	10	1
Conhece	7	1
Conhecemos	10	1
Conhecermo	10	1
Consciência	11	1
Conseguido	10	1
Conselhos	9	1
Constante	9	1
constantemente	14	1
Constituem	10	1
Constituida	11	1
Constituidas	12	1
Constituido	11	1
constrangimentos	16	1
Construtivas	12	1
Construção	10	1
Consulta	8	1
Contactos	9	1
Contatados	10	1
contextualizada	15	1
contextualizamos	16	1
contextualizar	14	1
contextualização	16	1
Continua	8	1
Contra	6	1
Contribuem	10	1
Contribuido	11	1
Contribuição	12	1
Contributo	10	1
Contributos	11	1
Controlar	9	1
Contêm	6	1
Contidas	8	1
Convoca	7	1
Convênio	8	1
Coodenador	10	1

coodenadores	12	1
Coragem	7	1
Corretas	8	1
Corrigir	8	1
Crítico	7	1
Críticos	8	1
Cuidados	8	1
Cumpra	6	1
Cumpridas	9	1
Curriculares	12	1
Cursos	6	1
Curta	5	1
Dadas	5	1
Dalí	4	1
Damos	5	1
Daqui	5	1
Darem	5	1
Data	4	1
Devido	6	1
Debilidades	11	1
Decidimos	9	1
Decisões	8	1
Dedicação	9	1
Deixar	6	1
Deixarmos	9	1
Delegar	7	1
Delimirmos	10	1
dereduzirmos	12	1
Desejada	8	1
Desejamos	9	1
Desista	7	1
Desses	6	1
Deste	5	1
Destes	6	1
Destino	7	1
Deveria	7	1
Devolvido	9	1
Dia	3	1
Dialogar	8	1

Dias	4	1
Diferente	9	1
Dificuldades	12	1
Digo	4	1
Dimuiu	6	1
Dinheiro	8	1
Dinâmico	8	1
Diploma	7	1
Direccionada	12	1
Directo	7	1
Dirigida	8	1
Discussão	9	1
Disse	5	1
Distribui	9	1
Distribuimos	12	1
Ditado	6	1
Dito	4	1
Diversificar	12	1
Divesas	7	1
Dividido	8	1
Dizem	5	1
Dizendo	7	1
Diálogo	7	1
Diária	6	1
Docentes	8	1
Docificações	12	1
Documentos	10	1
Doença	6	1
Dominar	7	1
doutoramento	12	1
Duas	4	1
Duração	7	1
Dão	3	1
Educando	8	1
Educativas	10	1
Efectivos	9	1
Efeito	6	1
Efora	5	1
Elaborados	10	1

Elaboram	8	1
Empreendido	11	1
Encaminahos	11	1
Encarregado	11	1
Encima	6	1
Encontrar	9	1
Encorajar	9	1
entusiasticamente	17	1
Enfrentado	10	1
Enfrentá	8	1
enquadramos	11	1
Entraram	8	1
Entre	5	1
Envolva	7	1
Envolve	7	1
Envolverem	10	1
Envolvido	9	1
Envolvidos	10	1
Envoidos	9	1
Equipa	6	1
Era	3	1
Eram	4	1
esclarecemos	12	1
Escrevemos	10	1
Escrever	8	1
especialidade	13	1
Especialistas	13	1
Específica	10	1
Espelhadas	10	1
Espera	6	1
Esperando	9	1
Estam	5	1
Estatutos	9	1
Estruturada	11	1
Estágios	8	1
Estáticas	9	1
Excesiva	8	1
Exclusivo	9	1
Exclusão	8	1

Exemplos	8	1
Exercer	7	1
Exigência	9	1
Existir	7	1
Experientes	11	1
Experiência	11	1
Expiral	7	1
Expressão	9	1
extraordinários	15	1
Facilitadores	13	1
Falecimento	11	1
Faltarem	8	1
Familiares	10	1
Fazermos	8	1
Felizmente	10	1
Fica	4	1
Ficamos	7	1
Filhos	6	1
Finalistas	10	1
Flexível	8	1
Folheto	7	1
Forem	5	1
Formamos	8	1
Formação	8	1
Fortes	6	1
Frequência	10	1
Fruto	5	1
Fugir	5	1
funcionamento	13	1
Funcionários	12	1
Funçimos	8	1
Função	6	1
Funções	7	1
Futuros	7	1
Fácil	5	1
Férias	6	1
Fórum	5	1
Gabinete	8	1
Ganharia	8	1

gestãoescolar	13	1
Global	6	1
Graduação	9	1
Granada	7	1
Grande	6	1
Habilidades	11	1
Haja	4	1
Higiene	7	1
Homem	5	1
Hora	4	1
Horas	5	1
Huambo	6	1
Humano	6	1
Humildade	9	1
Ilumina	7	1
Imbedimos	9	1
implementação	13	1
Importante	10	1
Importância	11	1
Incentivos	10	1
infraestrutura	14	1
Ingresar	8	1
Inicial	7	1
Inovações	9	1
Insentivo	9	1
Inseridas	9	1
Instituições	12	1
Instituto	9	1
Integrados	10	1
Integrante	10	1
Intelectual	11	1
Interesante	11	1
Interessados	12	1
Intermédio	10	1
internacionais	14	1
Internamente	12	1
Interpretar	11	1
Investigar	10	1
Investigarem	12	1



Irmãos	6	1
Irão	4	1
Isced	5	1
Janeiro	7	1
Jogam	5	1
Justino	7	1
Kamucuyo	8	1
Lado	4	1
Leccionar	9	1
Leccionarem	11	1
Lecionam	8	1
Lectivas	8	1
Leitura	7	1
Leva	4	1
Leve	4	1
Limites	7	1
Lisboa	6	1
Livros	6	1
Locais	6	1
Local	5	1
Longe	5	1
Luanda	6	1
Lugar	5	1
Líder	5	1
Lógica	6	1
Macro	5	1
Magistério	10	1
Maioria	7	1
Mal	3	1
Malanje	7	1
Manda	5	1
Mandado	7	1
Mandam	6	1
Mandar	6	1
Manhã	5	1
Marcamos	8	1
Mateiais	8	1
materialização	14	1
matriculavamos	14	1

Matricular	10	1
Matriz	6	1
Matrículas	10	1
Mediante	8	1
Melhor	6	1
Melhores	8	1
Menino	6	1
Menos	5	1
Merecido	8	1
Meses	5	1
Mesma	5	1
metodológica	12	1
metodológicas	13	1
Mim	3	1
Ministro	8	1
Missão	6	1
Moral	5	1
Morosas	7	1
Morre	5	1
Mudam	5	1
Municipal	9	1
Município	9	1
Municípios	10	1
Mutuamente	10	1
Máquian	7	1
Máxima	6	1
Máximo	6	1
Mãe	3	1
Médio	5	1
Mês	3	1
Mínima	6	1
Mínimo	6	1
Nambambi	8	1
Necessidades	11	1
Necessidade	11	1
Negativa	8	1
Nela	4	1
Nenhum	6	1
Nestas	6	1

Neste	5	1
Nisso	5	1
Nome	4	1
Norma	5	1
Normal	6	1
Nota	4	1
Notamos	7	1
Nova	4	1
Numa	4	1
Ninguém	7	1
Número	6	1
Objectivo	9	1
Oferecer	8	1
Oferta	6	1
Olhando	7	1
Olhar	5	1
Opção	6	1
Opinião	7	1
Oportunidade	12	1
Oradores	8	1
Oral	4	1
Orgulho	7	1
Orientados	10	1
Orientam	8	1
Origen	6	1
Padagógicos	11	1
Padrão	6	1

## ANEXO IV. INSTRUMENTOS DA INVESTIGAÇÃO.

### - GUIÃO DA ENTREVISTA (1ª FASE)



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias de la Educación

Departamento de Teoría e Historia de la Educación y Pedagogía Social

#### **Guião de Entrevista**

Esta entrevista tem como objectivo, conhecer a liderança exercida pelos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola.

1.Exmo diretor, a presente entrevista, cujo guião se apresenta a baixo, encontra-se inserida num projeto de tese que está a ser realizado na Universidade de Sevilha - Espanha, no âmbito do Doutoramento em Educação com o seguinte objectivo geral:Conhecer a liderança exercida pelos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola.

2. Tema: **Liderança na Gestão das Escolas de Formação de Professores em Angola.**

Queremos agradecer desde já, a sua disponibilidade e colaboração e acreditamos que o seu contributo será muito valioso.

3. A entrevista é inteiramente anónima e confidencial.

Guião de entrevista		
Designação	Questões	
1. Identificação	<p>Diga-me por favor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· O seu nome</li> <li>· A sua idade</li> <li>· A sua nacionalidade</li> <li>· O seu estado civil</li> <li>· O seu local de residência</li> <li>· Número de pessoas com quem vive</li> <li>· A sua profissão</li> <li>· O seu local de trabalho</li> <li>· As suas habilitações</li> </ul>	15min
2. Situação anterior ao cargo de Diretor da Escola de Formação de Professores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Guarda boas recordações da sala de aula?</li> <li>· Fale-me de um acontecimento que mais o marcou, como professor.</li> <li>· Recorda-se do seu passado de professor com que sentimento?</li> <li>· Antes de ser diretor, teve alguma formação de liderança escolar?</li> <li>· Quanto? E aonde?</li> </ul>	15min

3. O Projeto docente educativo.
- Claro que antes de ser diretor, primeiro foi Professor!
  - Há quanto tempo chegou ao cargo de diretor da EFP? (dia/mês/ano)?
  - Como foi acolhido pelo coletivo escolar?
- 15min
4. Situação diretiva
- Hoje como Diretor já há alguns anos como tem ultrapassado os problemas do dia a da EFP?
  - Tem recebido o apoio de todos os professores?
  - Em que momento?
  - Qual é o tipo de liderança que mais tem adotado nesta escola? Como define a liderança?
  - Qual é a sua opinião em relação a liderança democrática participativa na EFP?
  - Que mudança pode trazer para o ensino nesta EFP?
- 15min
5. Integração na comunidade e ligação com o colectivo escolar e o exterior (comunidade).
- No âmbito de integração com o exterior, a instituição dispõe de política que permite promover, acompanhar, avaliar e melhorar as atividades escolares?
  - Quais as dificuldades que tem sentido como profissional de educação?
- 15min

- Têm realizado as assembleias com os professores, pais e encarregados de educação e com os alunos?

- Que assuntos tem abordado?

- Quem participa? Quem tem sido o preletor? E a plateia?

6. Informação pública.

- Quais outras formas organizativas tem encontrado no tratamento dos assuntos com os pais, alunos, professores e os trabalhadores administrativos?

15min

- Na sua instituição quais os meios de comunicação que mais usam? (telefone, telemóvel, ofícios, e-mais-internet,...).

**- QUESTIONÁRIO (1ª FASE).**



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias de la Educación

Departamento de Teoría e Historia de la Educación y Pedagogía Social

**QUESTIONÁRIO**  
**SOBRE A LIDERANÇA NA GESTÃO DA ESCOLA**  
**DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM ANGOLA**

1. No âmbito de uma investigação em Liderança na Gestão da Escola de Formação de Professores em Angola, orientado pelo Prof. Dr. Antonino Bernal Guerrero, Professor Catedrático Acreditado pela Universidade de Sevilla-Espanha.

Aplica-se este questionário que tem como objectivo, recolher a sua opinião sobre alguns aspectos relativos às dimensões seguintes: Liderança; Gestão Escolar; Escola de Formação de Professores em Angola.

2. O questionário é inteiramente anónimo e confidencial. Por isso, não o assine, por favor. As suas respostas são importantíssimas para nos permitir fazer o tratamento de dados.

Não se pretende fazer qualquer identificação pessoal ou da escola.

3. Não há respostas erradas ou certas. O que nos interessa é a sua opinião.

4. Coloque uma cruz ou justifique a sua opinião.



**A: DADOS REFERENTES AO PROFESSOR QUE RESPONDE AO QUESTIONÁRIO**

**1. Sexo:**

Masculino	
Feminino	

**2. Idade:**

Menor de 25 anos	
De 25 a 40 anos	
De 40 a 55 anos	
De 55 a mais	

**3. Grau de escolarização (assinale o nível correspondente ao seu grau de escolaridade):**

- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento


**4. Coordenação de disciplina em que está vinculado:**

Português		Física	
Filosofia		Biologia	
P.S.E.P.		História	
Pedagogia		Ed. Física	
Psicologia		E.V.P	
Geografia		Mag. Primário	
Química		Infância	

Inglês	<input type="checkbox"/>
Francês	<input type="checkbox"/>
Matemática	<input type="checkbox"/>

**5. Tempo de trabalho**

Anos de experiência em docência:  
Há quantos anos trabalha no ensino?

De 0 ____ 5	<input type="checkbox"/>
De 6 ____ 10	<input type="checkbox"/>
De 11 ____ 20	<input type="checkbox"/>
De 21 ____ 30	<input type="checkbox"/>
De 31 ____ mais	<input type="checkbox"/>

**6. Quantos anos trabalha nesta escola?**

Menos de 2      De 2 a 5      De 6 a 9  
De 10 a 15      +15

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**7. Ocupa ou ocupou algum cargo de direção, alguma responsabilidade de coordenação de disciplina, de curso, ou de turma nos últimos 3 anos?**

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

**Em caso afirmativo, especifique:**

Diretor/a

Chefe de turno

Coordenador de curso

Coordenador de disciplina

**8. Participou em alguma formação, baseada na liderança participativa, nos últimos 3 anos?**

Sim

Não

## **B. CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA**

**1. A ESCOLA DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES ONDE TRABALHA É:**

1. Pública

2. Comparticipada

3. Privada

4. Outras

**Especifique**

.....

**2. Anexa?**

Sim

Não

**3. Contempla também a formação do ensino primário (Magistério**

**Primário (MP)?**

Sim

Não

**4. A sua EFP, mantém relações de colaboração numa perspectiva educativa com outras escolas?**

- EFP das outras províncias
- EFP dos outros municípios
- Escolas primárias locais
- Escolas secundárias locais
- ADPP
- Outras


**Explique**

.....

.....

**SOBRE A EFP ONDE TRABALHA**

**4. Como avalia as relações de trabalho do corpo docente e o diretor da instituição?**

- Muito boas
- Boas
- Razoáveis
- Más


**5. Como avalia o tipo de liderança aplicada pelo diretor nesta instituição:**

- Autoritário
- Liberal
- Contingente
- Colaborativa
- Participativa


Democrática



**C: DIAGNÓSTICO DE LIDERANÇA NA SUA EFP: ASSINALE COM X A OPÇÃO QUE CORRESPONDE À SUA OPINIÃO RELATIVAMENTE AO SEU GRAU DE PARTICIPAÇÃO NA VIDA ACTIVA DA SUA ESCOLA, UTILIZANDO A SEGUINTE ESCALA:**

:

**1-Discordo fortemente. 2-Discordo. 3- Não discordo e nem concordo  
4- Concordo. 5- Totalmente de acordo com a afirmação.**

<b>Refletindo sobre a liderança do Diretor desta escola eu diria que...</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Toma decisões tendo em conta fundamentalmente a opinião da maioria.					
2	Fomenta nos professores o espírito de trabalho de equipa.					
3	Incentiva os pais dos alunos participarem nas atividades da escola.					
4	Nos encoraja e ajuda quando temos problemas de trabalho e familiares.					
5	Sentimo-nos seguros, quando está presente.					
6	Tem promovido o tipo de liderança democrática.					
7	Dá autonomia ao corpo docente no seu trabalho diário.					
8	Favorece a inovação na sala de aula e a democracia participativa.					
9	Desenvolve o trabalho participativo que envolve todos os trabalhadores.					
10	Todos os professores estão de acordo com a liderança do diretor da nossa escola.					
11	Permite a avaliação interna e externa da escola.					
12	Fomenta nos professores o espírito de diálogo na solução de problemas.					
13	Promove a cultura organizacional da escola, com base na nossa realidade concreta.					
14	Procura atingir metas e cumprir responsabilidades decididas de forma colectiva.					

15	Esforça-se buscando práticas pedagógicas adequadas para a melhoria do ensino.						
16	Promove a igualdade entre todos trabalhadores da EFP.						
17	Valoriza e respeita o trabalho de todos.						
18	Enfrenta junto com os professores os problemas quando surgem.						
19	Aceita as críticas que lhe fazemos.						
20	É pessoa humana bem informada de tudo que ocorre na escola.						
21	Promove boas relações com pais e encarregado de educação.						
22	As suas relações com a comunidade educativa são exemplares.						
23	Tem a preocupação de promover um ensino adequado às características da população que serve.						
24	Chama atenção aos professores que não se esforçam no seu trabalho.						
25	Promove um clima de trabalho produtivo e satisfatório.						
26	Demonstra aspecto disciplinar e promove autonomia na escola.						
27	Promove o respeito às normas de convivência e disciplina salutar.						
28	Considera atividade permanente elevar o rendimento escolar dos alunos na sala de aula.						
29	Mostra amor pelo seu trabalho.						
30	Faz acompanhamento adequado ao trabalho do corpo docente.						
31	Promove a avaliação da escola em todos os seus aspectos.						
32	Não faz críticas aos professores em público.						
33	Promove diálogo e sugestões interessantes.						
34	Respeita todos os trabalhadores da instituição.						

**- TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS DOS DIRETORES 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 E 10.**

*Entrevista completa do director 1.*

P: Quantos anos tem o senhor director?

R: Tenho 39 anos de idade.

P: Sua nacionalidade?

R: Sou angolano.

P: Estado civil?

R: Casado.

P: Local de residência?

R: Resido no bairro Saydi Mingas nesta cidade.

P: Sua profissão?

R: Sou professor.

P: Onde se formou?

R: Primeiro no Instituto Médio Normal de Educação, onde terminei o curso médio de professores, fiz a licenciatura no Instituto Superior de Ciências da Educação (ISCED – Lubango), opção de Química e sou Pós Graduado em ciências no mesmo instituto (ISCED – Lubango).

P: Como professor de carreira, antes de ser director primeiro deu aulas?

R: Sim, por muito tempo.

P: Guarda boas recordações da sala de aula?

R: Muito boas

P: Fale-me do que lhe marcou muito enquanto professor!

R: A coisa que me marcou muito, foi quando comecei lecionar, nesta altura lecionava a disciplina de EMC (Educação Moral e Cívica), apesar de ser estudante de Matemática

no ISCED do Lubango, e usava um corte extravagante. Foi nesta altura que uma menina na sala de aula, veio junto a mim como quizesse apanhar o apagador e chamou-me atenção a respeito do meu corte. Foi uma lição que nunca mais saiu-me da cabeça. Hoje passo sempre esta lição para o colectivo com quem trabalho e principalmente para os professores que estão no início da sua carreira.

P: Recorda-se de ter recebido a formação de liderança, antes de ser nomeado director desta escolar?

R: Não. De forma directa, não. Nunca recebi. Mas antes de ser professor, trabalhei numa empresa chamada 3A, onde tive a oportunidade de me beneficiar de várias formações ligadas aos trabalhos de equipa e no ISCED no meu currículo também tive a oportunidade de ter a disciplina de Organização e Gestão Escolar, onde tratamos assim de maneira solta os tipos de lideranças. Mas como formação, nunca tive.

P: De acordo ao colectivo que dirige, qual é o tipo de liderança que lhe é mais facilmente utiliza na vossa instituição?

R: Risos. Eu sou um director interventivo, não sou o director de gabinete, também não sou burocrata. Gosto ir ao encontro das pessoas, dos problemas assim resolvo as situações e tudo que afecta os professores.

P: Tem recebido o apoio dos professores?

R: Sim. Para ser sincero agora começo a ter algum apoio, porque o novo icomoda, principalmente por parte daqueles que tiveram simpatia pelo meu antecessor. Agora dou-me por satisfeito, já vejo algum apoio de maior parte do colectivo.

P: Que opinião tem sobre a liderança democrática nas EFP?

R: Penso pode ajuda. Mas pelo colectivo que temos aqui, é preciso pôr-se ordem. A última palavra tem de ser do director.

P: No âmbito de integração com o exterior, a instituição dispõe de política que permite promover, acompanhar, avaliar e melhorar as atividades escolares?

R: Não. Que eu saiba não.

P: Quais as dificuldades que tem sentido como profissional de educação?

R: Sinto que alguns pais se têm esquecido da escola onde estuda os seus filhos.

P: Têm realizado as assembleias com os professores, pais e encarregados de educação e com os alunos?



R: Não. Consta do nosso plano deste ano. Já estamos a criar os órgãos de apoio e também vamos introduzir esta prática na nossa escola.

P: Que assuntos poderão abordar?

R: Assuntos ligados com a vida da nossa instituição.

P: Quem poderá participar?

R: Pretendemos conversar com todos os professores, pais e alunos.

P: Quais outras formas organizativas tem encontrado no tratamento dos assuntos com os pais, alunos, professores e os trabalhadores administrativos?

R: Temos a vitrina onde afixamos os documentos, comunicados, pautas e outros assuntos importantes. Mas usamos com frequência o telemóvel e o E-mail.

### *Entrevista completa do director 2.*

Diga-me por favor:

P: A sua idade?

R: Tenho 31 anos de idade.

P: A sua nacionalidade?

R: Angolana.

P: O seu estado civil?

R: Sou solteira.

P: O seu local de residência?

R: Resido na Bibala.

P: Número de pessoas com quem vive?

R: Vivo com o meu filho e a minha mãe.

P: O número de filhos que tem?

R: Tenho um filho.

P: A sua profissão?

R: Sou professora. Licenciada em Psicologia no ISCED de Benguela.

P: Habilitações literária?

R: Licenciada.

P: O seu local de trabalho?

R: Trabalho na Escola de Formação de Professores de Bibala.

P: Como professora de profissão, antes de ser directora deu aulas?

R: Sim.

P: Guarda boas recordações da sala de aula?

R: Tenho boas recordações e gosto de ser professora. Me sinto satisfeita quando os meus alunos superam dificuldades que notei no princípio.

P: Fale-me de um acontecimento que mais o marcou, como professor?

R: .....Riso. Nada disse.

P: Recorda-se do seu passado de professor com que sentimento?

R: Dever cumprido. Sinto que tenho dado o essencial de mim para o bem do aluno.

P: Antes de ser diretor, teve alguma formação de liderança escolar?

R: Sim tive.

P: Quanto? E aonde?

R: Antes de ser professora fiz o curso de liderança no IFAL (Instituto de Formação de Administradores de Luanda), quando trabalhava como voluntária na Educação durante dois anos. Pertenci a ONG denominada FAS.

P: Há quanto tempo chegou ao cargo de directora?

R: Sou directora a dois anos.

P: Como foi acolhida pelo colectivo escolar?

R: Fui bem acolhida também deveu-se ao facto de ser a primeira directora. A escola é nova tem também apenas dois anos.

P: Hoje como directora já a dois anos como tem ultrapassado os problemas do dia a dia da EFP?

R: Tenho contado sempre com a minha direcção restrita e alargada, os assuntos difíceis no fim tenho sempre de tomar decisão. Mas os assuntos que me ultrapassam tenho contado com a ajuda do Director Provincial da Educação do Namibe.

P: Tem recebido o apoio de todos os professores?

R: Tenho contado com a ajuda de alguns, nem sempre todos estão dispostos para prestarem a sua colaboração.

P: Em que momento?

R: Aparecem quando convocados.

P: Qual é o tipo de liderança que mais tem adotado nesta escola?

R: Faço uso dos tipos de liderança de acordo ao momento e assunto. Tenho feito uso da liderança democrática, paternalista, as vezes deixo livre quando o momento justificar e outras vezes tenho tomado a direcção máxima, tomando decisões no caso de se tratar de soluções rápidas.

P: Como define a liderança?

R: ... Riso. Não definiu.

P: Qual é a sua opinião em relação a liderança democrática participativa na EFP?

R: Penso que a liderança democrática é importante, quando se trata de um grupo coeso. Num grupo como o meu, é sempre preciso no fim tomar decisão.

P: Que mudança pode trazer para o ensino nesta EFP?

R: De forma combinada penso que pode trazer a abertura de participação de todos.

P: No âmbito de integração com o exterior, a instituição dispõe de política que permite promover, acompanhar, avaliar e melhorar as atividades escolares?

R: Não.

P: Quais as dificuldades que tem sentido como profissional de educação?

R: As maiores dificuldades que sinto, é que alguns pais e encarregados de educação não contribuem para o progresso dos seus educandos. Maior parte dos alunos que estudam cá as suas residências localizam-se fora da vila. E muitos pais não conhecem onde fica a escola.

P: Na instituição quais os meios de comunicação que mais usam? Porque?

R: Usamos mais a internet, temos o placard onde afixamos os comunicados, ofícios e as circulares. Porque são os possíveis aqui. Falando da internet nem todos os professores sabem usar e outros não têm o hábito de abrir, apesar de sermos poucos por ser uma escola nova.

*Transcrição completa da entrevista do director 3.*

Diga-me por favor:

P: A sua idade?

R: Tenho 60 anos.

P: A sua nacionalidade?

R: Angolana.

P: O seu estado civil?

R: Solteiro.

P: O seu local de residência?

R: Resido na cidade de Benguela.

P: Número de pessoas com quem vive?

R: Possuo o agregado de cinco pessoas.

P: A sua profissão?

R: Sou professor de profissão.

P: As habilitações?

R: Licenciado em educação, opção História.

P: O seu local de trabalho?

R: Trabalho na Escola de Formação de Professores de Benguela.

P: Claro que antes de ser director foi professor!

R: Sim. Fui professor durante muito tempo. Antes de vir para cá, trabalhei na DPECTB (Direcção Provincial da Educação Ciência e Tecnologia de Benguela).

P: Guarda boas recordações da sala de aula?

P: Fale-me de um acontecimento que mais o marcou, como professor.

R: Como professor marcou-me a convivência e a formação da pessoa humana a partir da nossa orientação.

P: Recorda-se do seu passado de professor com que sentimento?

R: Recordo-me com sentimento do dever cumprido.

P: Antes de ser director, teve alguma formação de liderança escolar?

R: Não. Mas no ISCED, tive uma cadeira chamada OGE (Organização e Gestão Escolar) onde aprendemos muitos tipos de lideranças.

P: Quanto? E aonde?

R: Isto foi no ISCED de Benguela, no ano de 2008.

P: Há quanto tempo chegou ao cargo de director?

R: Sou director a 10 (dez) anos.

P: Como foi acolhido pelo colectivo escolar?

R: Não tive constrangimentos naquela altura.

P: Hoje como director já muitos anos como tem ultrapassado os problemas do dia a dia da EFP?

R: Tenho resolvido recorrendo a lei e aos órgãos já construídos (conselho de direcção restrito, conselho alargado, comissão de pais e dos alunos).

P: Tem recebido o apoio de todos os professores?

R: Sim, tenho recebido.

P: Em que momento?

R: Sempre quando preciso temos recorrido a lei e o regulamento escolar para fazer o colectivo cumprir as orientações emanadas superiormente.

P: Qual é o tipo de liderança que mais tem adotado nesta escola?

R: Aqui usamos todos os tipos de liderança, dependendo do momento e das circunstâncias. Até mesmo a própria democracia orienta o cumprimento escrupuloso da lei.

P: Como define a liderança?

R: ... Risos. Não definiu.

P: Qual é a sua opinião em relação a liderança democrática participativa na EFP?

R: Penso que a liderança democrática é a melhor para uma harmonia na escola onde todos são tido e achados. Cada um se sente reconhecido pela contribuição que dá.

P: Que ideia tem sobre a liderança democrática e participativa para a melhoria a qualidade de ensino?

R: Penso que sozinha não funciona, precisa de ser combinada com os outros tipos de liderança para dar certo.

P: No âmbito de integração com o exterior, a instituição dispõe de política que permite promover, acompanhar, avaliar e melhorar as atividades escolares?

R: Não.

P: Quais as dificuldades que tem sentido como profissional de educação?

R: Até agora está tudo bem. Pessoalmente não possuo problemas maior tirando os conjunturais.

P: Na instituição quais os meios de comunicação que mais usam? Porque?

R: Fazemos uso de vários meios, como a internet e outros meios legais.

*Entrevista completa do director 4.*

Diga-me por favor:

P: A sua idade?

R: 45 anos de idade.

P: A sua nacionalidade?

R: Angolana.

P: O seu estado civil?

R: Casado.

P: O seu local de residência?

R: Vivo no Lubango numa distancia de 7 (sete) km daqui onde trabalho.

P: Número de pessoas com quem vive?

R: Vivo com os meus cinco filhos e a minha esposa.

P: A sua profissão?

R: Sou professor formado em linguística inglesa no ISCED do Lubango.

P: As habilitações?

R: Licenciado.

P: O seu local de trabalho?

R: Trabalho nesta instituição de ensino.

P: P: Claro que antes de ser director foi professor! Guarda boas recordações da sala de aula?

R: Ainda sinto-me professor, apesar de ser director.

P: Fale-me de um acontecimento que mais o marcou, como professor:

R: São vários dos quais de momento não me veem na mente.

P: Recorda-se do seu passado de professor com que sentimento?

R: Sinto-me que cumpri com o propósito de cidadão. Passei por várias etapas até chegar a director. Já coordenei algumas classes e por muito tempo fui subdirector pedagógico e com a morte do ex-director apenas foi a transição.

P: Antes de ser director, teve alguma formação de liderança escolar?

R: Sim. Antes da implementação da RE (Reforma Educativa), recebemos a formação em 2007, onde tratamos de assuntos da gestão escolar e liderança com vários estilos.

P: Quanto? E aonde?

R: Tenho uma larga experiência nesta área, dentro e fora do país, através do projecto BIEF, no Cabo Verde e no Chile.

P: Há quanto tempo chegou ao cargo de director?

R: Estou no cargo a quatro anos.

P: Como foi acolhido pelo colectivo escolar?

R: Na verdade a transição foi infeliz, porque vim aqui como subdirector, um ano depois faleceu o senhor director. E eu fui nomeado director, mas apenas foi uma transição porque fiquei muito tempo como director em exercício. Creio que 95% do pessoal trabalhador aqui esteve do meu lado.

P: Hoje como director já alguns anos como tem ultrapassado os problemas do dia a dia da EFP?



R: Tenho resolvido em conjunto com os membros da direcção, tanto alargada como restrita. Gosto e uso a liderança democrática na minha actuação, assim tem sido fácil resolver os problemas que envolvem os trabalhadores desta escola de formação de professores.

P: Tem recebido o apoio de todos os professores?

R: Sim. Nos trabalhamos em coordenação de equipas. Temos o conselho de direcção e pedagógico que ajudam na resolução de problemas.

P: Em que momento?

R: Em todos os momentos.

P: Qual é o tipo de liderança que mais tem adotado nesta escola?

R: Faço uso da liderança democrática fundamentalmente.

P: Como define a liderança?

R: ... riso. Não definiu.

P: Qual é a sua opinião em relação a liderança democrática participativa na EFP?

R: A liderança democrática contribui para melhoria da qualidade de ensino porque precisamos de ouvir todos e filtrar o essencial. E de acordo as circunstâncias também usamos outros tipos de liderança.

P: No âmbito de integração com o exterior, a instituição dispõe de política que permite promover, acompanhar, avaliar e melhorar as atividades escolares?

R: Sim. Porque temos todos os órgãos criados e permitem o contacto e interacção com pais e todos os elos. Temos o projecto educativo que nos orienta e temos realizado as assembleias com os alunos, com pais e todos os professores onde temos abordado os assuntos internos da escola.

P: Quais as dificuldades que tem sentido como profissional de educação?

R: Temos dificuldades financeiras, por isso não temos realizado as jornadas científicas, a instituição apesar da sua imensidão não dispõe do orçamento isto afecta directa ou indirectamente o gestor da mesma.

P: Na instituição quais os meios de comunicação que mais usam? Porque?

Usamos meios de acordo a ocasião. Quando haver urgência, usamos a internet e o telemóvel. Mas quando não haver urgência usamos ofícios, circulares e outros tipos de comunicados que são afixados nas nossas vitrinas.

*Entrevista completa do director 5.*

Diga-me por favor:

P: A sua idade?

R: Tenho 54 anos de idade.

P: A sua nacionalidade?

R: Sou angolano.

P: O seu estado civil?

R: Casado.

P: O seu local de residência?

R: Resido no município do Lobito, a mais de 100 kms daqui.

P: Muito distante!

R: Sim. Não tenho casa aqui e a minha família vive lá. Tenho de me deslocar todos os fins de semana para lá ou por vezes tenho de fazer os duzentos kms da vinda e volta a casa.

Esta distancia não atrapalha o trabalho?

R: Não, quando tiver muito tralho só vou a casa no fim de semana.

P: Número de pessoas com quem vive?

R: Tenho três filhos, com a esposa nomos cinco.

P: A sua profissão?

R: Sou professor de profissão, fiz a formação acelerada de professores, o ensino médio no IMN e o ensino superior no ISCED de Benguela, onde me licenci em História.

P: As habilitações?

R: Sou licenciado em ciências da educação.

P: O seu local de trabalho?

Trabalho nesta Escola de Formação de professores desde a sua fundação, isto a 5 anos.

P: Como professor de carreira, guarda boas recordações da sala de aula?

R: Guardo, guardo recordações que nunca mais sairão da minha cabeça.

P: Fale-me de um acontecimento que mais o marcou, como professor.

R: Eu sou professor desde os meus 18 anos de idade, primeiro trabalhei como professor Brigadista, pertenci a Brigada Juvenil de Ensino Comandante Dangereux na província do Cunene, no município de Namacunde. Lá encontrei meninos que não compreendiam a língua portuguesa e eu não entendia a língua kwanhama, no meio de uma população que só estava preocupada com a pastorícia. Para os filhos irem à escola era preciso nós mobilizarmos os pais que nos pediam repartir o salário com eles, como primeiro desafio. E o segundo desafio era aprender lidar com os meninos que falavam a língua que eu não entendia. Isto marcou-me muito.

P: Recorda-se do seu passado de professor com que sentimento?

R: Recordo-me com saudades e dever cumprido.

P: Antes de ser diretor, teve alguma formação de liderança escolar? Quanto? E aonde?

R: De forma directa nunca tive. Mas na minha formação superior tive a cadeira de Organização e Gestão Escolar, onde pude aprender vários assuntos sobre a liderança escolar, os tipos de liderança, a gestão escolar. Também tenho lido alguns temas sobre liderança.

P: Há quanto tempo chegou ao cargo de director?

R: Sou director a cinco (5) anos.

P: Como foi acolhido pelo colectivo escolar?

R: Sou o primeiro director nesta escola, por isso, foi mais fácil. Fui eu que aditi maior parte dos professores e trabalhadores administrativos que trabalham nesta escola.

P: Hoje como director já alguns anos como tem ultrapassado os problemas do dia a dia da EFP?

R: Tenho procurado buscar os consensos, ouvir as partes e tentar colher o mais importante.

P: Tem recebido o apoio de todos os professores?

R: R: Claro que sim.

P: Em que momento?

R: Sempre quando necessário. Assuntos complicados tenho recorrido aos pais, ao Sr. Administrador e por vezes aos coordenadores quando se tratar de assuntos específicos.

P: Qual é o tipo de liderança que mais tem adotado nesta escola?

R: Quase todos os tipos. Há momentos em que temos de ser mais prudentes e nos outros, temos de ser muito rápidos e estratégicos, e nestes momentos ficamos sem tempo de consultar a maioria e alguma decisão temos de tomar e assumir as consequências. Hoje a juventude é muito exigente e quer o facilitismo e também há várias interferências no processo de ensino. Falo das interferências políticas e dos pais que pouco entendem do processo de formação de professores, são estes que muitas vezes atrapalham o andamento normal do sistema.

P: Como define a liderança?

R: Defino-a como o acto de olharmos mais longe.

P: Olhar mais longe?

R: Sim. O líder para mim tem de ser a luz que antecipa os acontecimentos, que prevê os resultados.

P: E a gestão escolar?

R: A gestão me parece mais ser o que sempre fazemos. Que é cumprir com os programas, cumprir com as orientações, seguindo a linha directa da chefia.

P: Qual é a sua opinião em relação a liderança democrática e participativa na EFP?

R: A liderança democrática e participativa, acho ser muito importante. Mas exige um corpo de trabalhadores maduros, para não se cair na desorganização.

P: Porquê?

R: Porque nem todos estão preparados para fazer o trabalho sem serem cobrados e obrigados. Bastava perde-lo de vista, já saem para beber ou fazerem viagens não autorizadas.

P: Que mudança pode trazer a liderança democrática para o ensino nesta EFP?

R: Acho que pode trazer autonomia e responsabilidade.

P: No âmbito de integração com o exterior, a instituição dispõe de política que permite promover, acompanhar, avaliar e melhorar as atividades escolares?

R: Sim. Temos as portas abertas para a avaliação da comunidade para qual trabalhamos, também anualmente realiza-se um encontro nacional das EFP, da qual temos feito parte onde se tem discutido todos os problemas que decorreram ao longo do ano. Este encontro tem servido de avaliação do trabalho que fazemos e tem nos permitido saber como os outros têm estado a interpretar os normativos e orientar a aprendizagem dos alunos.

P: Quais as dificuldades que tem sentido como profissional de educação?

R: Pessoalmente já passei várias dificuldades, mas destaco as de adaptação.

P: Na instituição quais os meios de comunicação que mais usam? Porque?

R: Estamos localizados no centro, quase longe de tudo. Por isso, usamos mais o telemóvel e a internet na ligação com o INFQ e outras escolas de formação de professores e não só.

*Entrevista completa do director 6.*

Diga-me por favor:

P: A sua idade?

R: Tenho 41 anos.

P: A sua nacionalidade?

R: Sou angolano.

P: O seu estado civil?

R: Sou casado

P: O seu local de residência?

R: Vivo em Benguela.

P: Não é muito distante daqui?

R: É distante, mais de 200 kms daqui.

P: Esta distancia não atrapalha o trabalho?

R: Realmente, tem sido difícil, devido a distância.

P: Número de pessoas com quem vive?

R: Tenho o agregado de cinco pessoas. Eu e os filhos.

P: A sua profissão?

R: Sou professor de profissão.

P: As suas habilitações?

R: Sou licenciado em ciências da educação, opção de Psicologia.

P: O seu local de trabalho?

R: Trabalho nesta escola de formação de professores do I ciclo.

P: Guarda boas recordações da sala de aula?

R: Gosto, gosto de atingir os resultados preconizados.

P: Recorda-se do seu passado de professor com que sentimento?

R: Com saudades. Comecei pelo ensino primário , passei pelo I ciclo e hoje trabalho no ensino médio. Penso que atingi todas etapas.

P: Antes de ser diretor, teve alguma formação de liderança escolar? Quanto? E aonde?

R: Sim tive. Durante a Pós Graduação tratamos de muitos temas sobre liderança, os tipos de liderança e o papel e diferença do líder e o gestor...

P: Claro que antes de ser director foi professor! Há quanto tempo chegou ao cargo de director?

R: Dirijo esta EFP a 12 (doze) anos.

P: Como foi acolhido pelo colectivo escolar?

R: Muitos reagiram bem, mas aqueles que estavam próximo do antigo director não me receberam bem.

P: Hoje como director já alguns anos como tem ultrapassado os problemas do dia a dia da EFP?

R: Hoje trabalhamos com todos, um ou outro que ainda sabota aqui e acolá as actividades programadas. Mas é próprio do homem, nunca quase se contenta com nada.

P: Tem recebido o apoio de todos os professores?

R: Tenho optado muitas vezes trabalhar por equipas. Tenho procurado aproveitar o máximo as ideias de todos, graças a Deus tem dado os resultados positivos na medida em que tem dado para resolver muitos problemas que afectam a instituição e não só.

P: Em que momento?

R: Quase em todos os momentos.

P: Qual é o tipo de liderança que mais tem adotado nesta escola?

R: Tenho usado quase todos os tipos de liderança, dependendo fundamentalmente do tipo de situação.

P: Como define a liderança?

R: Não definiu.

P: Qual é a sua opinião em relação a liderança democrática e participativa na EFP?

R: Penso que a liderança democrática é positiva na medida em que os interesses de todos são salvaguardados. Mas não se pode usar isoladamente. Penso que pode-se usar como principal e associar outros tipos de liderança.

P: Que mudança pode trazer para o ensino nesta EFP?

R: penso que pode trazer consensos e partilha de ideias.

P: No âmbito de integração com o exterior, a instituição dispõe de política que permite promover, acompanhar, avaliar e melhorar as atividades escolares?

R: Não. Até agora não. Mas internamente estamos organizados, temos todos os órgãos constituídos. Temos a comissão de pais, as coordenações, os conselhos de direcção que auxiliam o trabalho do director da escola.

P: Quais as dificuldades que tem sentido como profissional de educação?

R: A distancia tem sido o meu grande inimigo. Longe da família e de todos meus entes queridos. E a viatura nunca sempre está em condições.

P: Na instituição quais os meios de comunicação que mais usam? Porquê?

R: Fazemos uso principalmente do telemóvel e da internet.

*Entrevista completa do director 7.*

Diga-me por favor:

P: A sua idade?

R: Tenho 50 anos.

P: A sua nacionalidade?

R: Sou angolano, felizmente.



P: O seu estado civil?

R: Sou casado.

P: O seu local de residência?

R: Resido neste município satélite do Huambo.

P: Número de pessoas com quem vive?

R: Vivo com um agregado de 8 (oito) pessoas, entre filhos e sobrinhos.

P: A sua profissão?

R: Sou professor. Estudei nesta escola, na altura era ainda o INE (Instituto Médio Normal de Educação). Fiz a licenciatura no ISCED em 2006 e o mestrado no ISCE em Odivelas – Lisboa.

P: O seu local de trabalho?

R: Trabalho nesta instituição de ensino como director.

P: Guarda boas recordações da sala de aula?

R: Sim.

P: Fale-me de um acontecimento que mais o marcou, como professor.

R: Como professor o que mais me marcou foi o facto de estar frente a um grupo de alunos, cada um com o seu carácter. Mas no fim do ano, conseguia mudar as atitudes e a aprendizagem de cada um. Isto é incomparável e dignificante.

P: Recorda-se do seu passado de professor com que sentimento?

R: Lembro-me dos acontecimentos, como dever cumprido. Hoje o que peço aos outros é aquilo que eu fiz ontem. Que foi cumprir e ajudar os líderes a dirigirem bem.

P: Antes de ser director, teve alguma formação de liderança escolar?

P: Quanto? E aonde?

R: Não uma formação de ser director. Mas na licenciatura e mestrado muitos assuntos da gestão e liderança foram tratados e na vida também temos estado a aprender cada dia que passa.

P: Claro que antes de ser director foi professor! Há quanto tempo chegou ao cargo de director?

R: Cheguei ao cargo a 3 (três) anos.

P: Como foi acolhido pelo colectivo escolar?

R: Constatações nossas, vemos que tanto docentes como discentes mostraram-se ligogejados com a minha presença, visto que já me conheceram como colega na sala de aula e hoje como director cada trabalhador conhece a minha maneira de actuação.

P: Tem recebido o apoio de todos os professores?

R: De facto.

P: Hoje como director já alguns anos como tem ultrapassado os problemas do dia a dia da EFP?

R: Hoje não tenho problemas na resolução das situações, os professores me compreendem porque os valorizo.

P: Em que momento mais procuram apoiá-lo?

R: Em todos os momentos.

P: Qual é o tipo de liderança que mais tem adotado nesta escola?

R: Valorizamos os nossos colaboradores, é claro que a nossa liderança é democrática. Ouvir todos e tomarmos a decisão no conjunto, dentro dos limites da opinião da maioria.

P: Como define a liderança?

R: A liderança democrática é aquela que for participativa. Onde o director privilegia o diálogo, a partilha. Uma liderança que nos permite pensar que não somos completos, mas os outros são eles que nos completam.

P: Qual é a sua opinião em relação a liderança democrática participativa na EFP?

R: Penso que a liderança participativa une os trabalhadores para uma só causa.

P: No âmbito de integração com o exterior, a instituição dispõe de política que permite promover, acompanhar, avaliar e melhorar as atividades escolares?

R: Sim. Na relação com o exterior da escola contamos com a comissão de pais e encarregados de educação. Uma comissão dirigida por um dos pais, esta comissão nos ajuda em participarmos e dialogar com a maioria dos pais.

P: Quais as dificuldades que tem sentido como profissional de educação?

R: A maior dificuldade que me apoquento é a que talvez apoquento também os outros, hoje as TICs, a globalização muito mal aproveitada, está a influenciar negativamente a juventude e adolescentes, onde tudo encontram e experimentam e como consequências os valores estão sendo degradados.

P: Na instituição quais os meios de comunicação que mais usam? Porque?

R: Começamos por cá internamente, a comunicação flui com facilidade, em caso da ausência de alguém usamos o telemóvel. Com os nossos superiores usamos documentos como telemóvel (quando for urgente) e a internet.

Mas com tudo o meio mais privilegiado que usamos é o correio electrónico.

*Entrevista completa do director 8.*

Diga-me por favor:

P: A sua idade?

R: Tenho 45 anos de idade.

P: A sua nacionalidade?

R: Sou angolano.

P: O seu estado civil?

R: Sou solteiro. Sou missionário não posso me casar.

P: O seu local de residência?

R: Resido mesmo aqui neste neste complexo escolar.

P: Número de pessoas com quem vive?

R: Vivo numa comunidade religiosa, com os padres como e jovens que estão a aprender a vocação e estudantes nossos.

P: A sua profissão?

Sou Padre e Professor. Formei-me no INE Marista em Malanje e o ensino superior fiz fora do país no Quénia.

P: As habilitações?

R: Sou licenciado em educação e teologia.

P: O seu local de trabalho?

R: Trabalho nesta escola de formação de professores.

P: Guarda boas recordações da sala de aula?

R: Gosto de da minha profissão, porque ainda estou dando aulas.

P: Fale-me de um acontecimento que mais o marcou, como professor.

R: Tem me marcado o progresso que os alunos fazem, desde o mês de Fevereiro quando chegam, com um perfil muitas as vezes abaixo da média. E no fim do ano apresentam um nível completamente diferente, tenho notado que no fim já são outros. Isto porque aqui todos os professores têm de ter a preocupação com a língua portuguesa, assim como temos professores que dão aulas da caligrafia.

P: Recorda-se do seu passado de professor com que sentimento?

R: Vejo que na vida está orientado a partir do Ser Superior. Deus é o nosso guia.

P: Antes de ser diretor, teve alguma formação de liderança escolar?

R: Sim. Tenho varias formações, tanto religiosas como a nível social. Mas antes de ser director, primeiro fui subdirector pedagógico por muito tempo. Varias as vezes internei como director isto também tornou-me mais maduro.

P: Claro que antes de ser diretor foi professor! Há quanto tempo ao cargo de director?

R: Sou director desta instituição a cinco anos.

P: Como foi acolhido pelo colectivo escolar?

R: É verdade que não conhecemos o coração de ninguém, mas digo que fui bem recebido, também como disse atrás, fui subdirector desta escola por muito tempo, quase todos já me conheciam.

P: Hoje como director já alguns anos como tem ultrapassado os problemas do dia a dia da EFP?

R: Hoje em dia, é importante contar com os outros. É impossível fazermos sozinhos, mas com todos a instituição é melhor e mais fácil porque a instituição não pertence a uma só pessoa.

P: Tem recebido o apoio de todos os professores?

R: Sim, graças a Deus. Todos sabem cada um faz o seu dever e assim juntos construimos o mundo melhor.

P: Qual é o tipo de liderança que mais tem adotado nesta escola?

R: A democrática.

P: Qual é a sua opinião em relação a liderança democrática participativa na EFP?

R: Sou da opinião de que aplicando a liderança democrática podemos ultrapassar vários os problemas.

P: No âmbito de integração com o exterior, a instituição dispõe de política que permite promover, acompanhar, avaliar e melhorar as atividades escolares?

R: Sim. Temos a direcção escolar bem estruturada. Tem o director, subdirectores, coordenações e apoio da comissão de pais e de alunos. Temos contado com a comunidade no tratamento dos assuntos que afectam a escola.

P: Quais as dificuldades que tem sentido como profissional de educação?

R: Temos dificuldades do fórum conjuntural, mas temos contado com o apoio do Estado já que esta é uma escola participada.

Temos a biblioteca, os laboratórios, o campo e a piscina onde os alunos podem fazer vários treinamentos.

A nossa escola dispõe de todos os apetrechos necessários e salas de aplicação que nos permitem trabalhar de forma condigna. Por isso, diria que temos dificuldades mas não tanto como outras instituições.

P: Na instituição quais os meios de comunicação que mais usam? Porque?

R: Fazemos uso fundamentalmente do telemóvel e da internet.

*Entrevista completa do director 9.*

Diga-me por favor:

P: A sua idade?

R: Tenho 42 anos de idade.

P: A sua nacionalidade?

R: Sou angolano.

P: O seu estado civil?

R: Solteiro

P: O seu local de residência?

R: Missão feminina católica da Huíla.

P: será que o facto de viver na localidade onde trabalha ajuda na administração da escola?

R: Sim. Dá-me mais tempo de reflectir e ter atenção nas coisas.

P: Número de pessoas com quem vive?

R: Vivemos, 4 (quatro) mães e 200 (duzentas), meninas internadas.

P: O número de filhos que tem?

R: Não os tenho sou Mãe, mas Deus deu-me 200 filhas que vivem de momento conosco.

P: A sua profissão?

R: Sou professora de profissão. Fiz o ensino médio no INE Marista do Bié, a licenciatura em Psicologia da Educação e o mestrado em Formação Contínua dos Professores na Universidade de Nova Lisboa em Portugal.

P: O seu local de trabalho?

R: Trabalho aqui nesta escola de formação de professores do ensino não universitário.

P: Guarda boas recordações da sala de aula?

R: Guardo. Desde sempre nunca trabalhei em nada se não na profissão de professora, tenho amor do que faço. Por isso tenho.

P: Fale-me de um acontecimento que mais o marcou, como professor.

R: Lembro-me com maior satisfação. Uma vez estava a falar no scap com uma minha aluna, ao lado estava um seu colega ex. aluno e ele dizia é minha professora. Eu perguntei que classe estava a fazer, dizia que já estava na universidade, isto deixou-me muito satisfeito.

P: Recorda-se do seu passado de professor com que sentimento?

R: sentimento de dever cumprido.

P: Antes de ser diretor, teve alguma formação de liderança escolar?

P: Quanto? E aonde?

R: Sim. Tive vários desafios na vida. E em Lisboa fui fazendo vários cursos que hoje têm me ajudado muito.

P: Claro que antes de ser director/a foi professor/a! Há quanto tempo ao cargo de director?

R: Sou muito nova na direcção. Tenho apenas um ano.

P: Como foi acolhido/a pelo colectivo escolar?

R: R: Realmente este é um sentido de responsabilidade muito grande. Graças a Deus fui muito bem introduzida, e o corpo docente é um mimo. Mas o resto lancei-me sozinha.

P: Hoje como director já alguns anos como tem ultrapassado os problemas do dia a dia da EFP?

R: Tenho contado com a minha equipa. Primeiramente com a direcção, os dois subdirectores, assegurar os coordenadores, as comissões e as duas irmãs que trabalham comigo.

Muitas das vezes as duas irmãs e eu desenhamos e levamos ao conselho da direcção para discussão e aprovação.

P: Tem recebido o apoio de todos os professores?

R: Sim, sempre quando necessário.

P: Qual é o tipo de liderança que mais tem adotado nesta escola?

R: Eu pessoalmente gosto de pensar com o colectivo. Tenho mais usado a liderança participativa, onde o dialogo está em primeiro lugar.

P: Qual é a sua opinião em relação a liderança democrática participativa na EFP?

P: No âmbito de integração com o exterior, a instituição dispõe de política que permite promover, acompanhar, avaliar e melhorar as atividades escolares?

R: Sim. Temos uma política estabelecida com a comunidade da qual servimos, assim como através da comissão de pais temos procurado em conjunto atender os problemas que nos afectam todos nós.

P: Quais as dificuldades que tem sentido como profissional de educação?

R: Como eu disse atrás ainda sou nova, para falar das dificuldades.



P: Na instituição quais os meios de comunicação que mais usam? Porque?R: Para nos comunicar com os outros usamos mais o telemóvel, o facebooc, e-mail e scap.

Temos notado a circulação da informação através dos próprios alunos, uso da vitrine onde normalmente afixamos os ofícios, comunicados, circulares... a nossa escola apesar de ser católica, ela é ecuménica. Temos aqui alunos de varias denominações religiosas e temos como lema “educar para progresso e para fé”.

Temos a reunião do conselho da direcção, onde participam os subdirectores, coordenadores e o representante dos pais.

Realizamos as jornadas científicas com a participação dos professores e alunos, convidados, são apresentados os temas, onde é admissível o contando com os convidados, professores da escola, da anexa e alunos acompanhados de seus orientadores.

*Entrevista completa do director 10.*

Diga-me por favor:

P: A sua idade?

R: 42 anos de idade.

P: A sua nacionalidade?

R: Sou angolano.

P: O seu estado civil?

R: Sou solteiro por escolha livre, claro que sou Padre.

P: O seu local de residência?

R: Lubango.

P: O número de filhos que tem?

R: Não tenho filhos próprios, mas tenho a responsabilidade de orientar todos os alunos da nossa escola.

P: A sua profissão?

R: Sou professor. Formei-me Portugal.

P: As habilitações?

R: Sou Mestre.

P: Guarda boas recordações da sala de aula?

R: Guardo, aliás não consigo separar-me da sala de aula. Continuo dando as minhas aulas. E gosto muito desta profissão que livremente escolhi.

P: Fale-me de um acontecimento que mais o marcou, como professor.

R: Marcou-me muito, quando cheguei de Lisboa pedi aos meus alunos que qualquer informação pudessem me enviar via e-mail. Aí descobri que muitos não tinham e-mail.

P: Recorda-se do seu passado de professor com que sentimento?

R: Ainda sou professor e sinto-me honrado por isso.

P: Antes de ser diretor, teve alguma formação de liderança escolar?

P: Quanto? E aonde?

R: Sim. Na qualidade de Missionário na minha formação recebi uma carga muito grande sobre a liderança. Me facilitado muito no trabalho que faço tanto na sala de aula como na direcção da escola. Me tem ajudado em ter a paciência de ouvir os outros e ajudar se possível, mesmo com apenas ideias e não materialmente.

P: Há quanto tempo ao cargo de director?

P: Como foi acolhido pelo colectivo escolar?

P: Hoje como director já alguns anos como tem ultrapassado os problemas do dia a dia da EFP?

R: O dialogo me tem ajudado muito e tem tornado a nossa instituição harmónica.

P: Tem recebido o apoio de todos os professores?Em que momento?

R: Sim. Temos recebido. Temos promovido anualmente duas reuniões com os pais e encarregados de educação, no início e fim do ano lectivo, com os trabalhadores da

mesma maneira no princípio e fim do ano. Temos a comissão de estudantes criada a três anos e a funcionar em pleno. Esta surgiu por iniciativa dos próprios alunos que nos convenceram a aceitar a sua participação nos destinos da instituição.

Sempre que tem sido necessário a minha intervenção na turma ou em qualquer actividade, tenho contado com a associação. Hoje a juventude tem muita força e uma mentalidade muito diferente da dos anos 80. Hoje a juventude quer participar mais e quer ver as suas ideias não apenas ditas mas também materializadas.

P: Qual é o tipo de liderança que mais tem adotado nesta escola?

R: Nós cá usamos métodos que permitam a participação de todos os elos. Os membros da direcção, os professores que não ocupam cargos de chefia, os pais e os alunos, todos são tratados humanamente, com todo respeito que merecem.

P: Como define a liderança?

R: Sem citar ninguém penso que a liderança consiste em mostrar o caminho aos outros e trilharmos juntos para um fim feliz. Um fim de harmonia para os pais e aprendizagem para os alunos, nossos filhos.

P: Qual é a sua opinião em relação a liderança democrática participativa na EFP?

R: A escola deve ser levada em conta como lugar de diálogo. Um lugar onde o diálogo flui e as ideias positivas são levadas a cabo para o bem de todos. Eu creio que nós ainda temos um deficit, pensamos que participar é lograr imediatamente e não a longo prazo. A presença da participação, pensamos que é o perder tempo. Mas contudo hoje o diálogo tem sido usado mais para reclamar e não para emissão de propostas construtivistas.

Fazer com que a comunidade participe, e saiba construir para a sociedade de amanhã é muito importante. Mas muitas das vezes o dialogo chega mais tarde não para contribuir para a solução para apontar o dedo a alguém... só depois da reprovação do aluno, agora se sabe que o professor sicrano durante o ano trabalhou mal, mas já é tarde e o aluno já reprovou. Por isso acho pertinente, que a participação nos faz mudar e perspectivar um futuro feliz.

P: No âmbito de integração com o exterior, a instituição dispõe de política que permite promover, acompanhar, avaliar e melhorar as atividades escolares?

R: Sim existe uma política de avaliação da qualidade de ensino, que ainda não é efectivada. Em resumo dissemos que ainda não existe.

P: Quais as dificuldades que tem sentido como profissional de educação?

R: Como ser humano normal, tenho sentido a velocidade do mundo, em termos da renovação do saber, como nos tem emburrado para o aperfeiçoamento constante para não sermos esquecidos e/ou atropelados pelos conhecimentos novos.

P: Na instituição quais os meios de comunicação que mais usam, para facilitar a circulação da informação?

R: Internamente temos alguns placards, um para professores e outro para alunos onde publicamos todas as informações importantes para o conhecimento de todos. Também publicamos na mesa dos professores, fazemos uso do SMS do telemóvel, correio electrónico. Pena que temos encontrado dificuldades em comunicar por via e-mail, porque ainda temos professores que ainda não possuem o e-mail ou mal sabem comunicar por seu intermédio e nem sempre o telemóvel possui saldo por falta de dinheiro.

## - GUIÃO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE (2ª FASE).



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias de la Educación

Departamento de Teoría e Historia de la Educación y Pedagogía Social

### Guião de Entrevista

Esta entrevista tem como objectivo, conhecer a liderança exercida pelos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola.

1. Exmo diretor, a presente entrevista em profundidade, cujo guião se apresenta a baixo, encontra-se inserida num projeto de tese que está a ser realizada na Universidade de Sevilha - Espanha, no âmbito do Doutoramento em Educação com o seguinte objectivo geral: Conhecer a liderança exercida pelos gestores das Escolas de Formação de Professores em Angola.

2. Tema: **Liderança na Gestão das Escolas de Formação de Professores em Angola.**

#### Perguntas

Guião de entrevista

Designação

Questões

Tempo previsto  
(minutos)

Queremos agradecer desde já, a sua disponibilidade e colaboração e acredite que o seu contributo está sendo muito valioso.

3. A entrevista em profundidade é inteiramente anónima e confidencial.

## 1. Identificação

Diga-me por favor:

- O seu nome?
- A sua idade?
- A sua nacionalidade?
- O seu estado civil?
- O seu local de residência?
- As suas habilitações?
- A sua profissão?
- Quantos anos de profissão?

5 min

## 2. LIDERANÇA DEMOCRÁTICA NA ESCOLA DE FORMAÇÃO

DE PROFESSORES:

- Como têm feito a planificação, a distribuição de tarefas e a avaliação dos trabalhos ao longo do ano lectivo?
- Que ideia o Sr. Diretor tem sobre a liderança democrática na Escola de Formação de Professores? Que significado e valor atribui a este tipo de liderança?
- A liderança democrática será que tem relação com a participação de todos os seguimentos da estrutura escolar?
- Os encarregados de educação e pais, têm aparecido com regularidade para saberem do aproveitamento escolar e do comportamento dos seus educandos?
- Como tem sido o seu envolvimento na gestão da escola?
- A participação de todos na gestão escolar será que poderia trazer novo resultados para professores e para alunos?
- A liderança que tem adoptado o senhor diretor, lhe permite melhor orientar, monitorar e avaliar os resultados?

25min

3. ESCOLA DE FORMAÇÃO DE  
PROFESSORES EM ANGOLA E A  
GESTÃO PARTICIPATIVA :

. Existe alguma estratégia da direcção nesta EFP, para a melhoria da qualidade de ensino? Esta estratégia está virada para os professores ou para alunos? Porquê?

. A prevenção de erros ou falhas é considerada uma prática primordial nesta EFP? Como funciona?

. Anualmente os professores participam na formação contínua e de inovação de saberes?

. Os professores são envolvidos nos processos de melhoria de ensino? Que contributo têm dado?

. Os professores são encorajados à inovação e a ideias claras? Quem os tem encorajado? Em que momentos?

. Há envolvimento de todos os colaboradores na concepção e planeamento da qualidade de ensino?

30 min

. Existe acompanhamento profissional para os novos professores? Quem os seleciona para trabalharem aqui? Antes de receberem as turmas são avaliados por quem?

. As ideias dos professores são consideradas e introduzidas no plano de melhoria no processo de ensino na escola?

. O plano de formação de professores nesta EFP, visa o sucesso e a inovação? Os conteúdos ministrados pelos professores são uniformes?

. Os professores cumprem sempre com o tempo lectivo programado para o ano lectivo?

. Todos os conteúdos programados têm sido dados?

- . As avaliações são justas? Porquê?
- . Os resultados têm sido animadores? Os resultados correspondem com a qualidade do saber desejado? Porquê?
- . Esta EFP cumpre com o perfil de entrada dos alunos? Qual? Idade dos alunos? Modalidades de ingresso: Exame de acesso ou concurso documental? Quem admite? Quais são os cursos que lecionam? Os professores participam? Que disciplinas são avaliadas?
- . E qual é o perfil da saída do Subsistema de Ensino?
- . As reclamações dos alunos, pais e encarregados de educação, são resolvidas num curto espaço de tempo?
- . Existem equipas de melhoria da qualidade de ensino, na sua escola e/ou no Ministério?
- . São realizados os estudos de melhoria da qualidade de ensino, que envolva todos os elos da EFP?
- . Têm participado na troca de experiência com outras escolas e instituições? Que conteúdos têm discutido?
- . O diretor quer falar mais alguma coisa sobre a liderança participativa na Escola de Formação de Professores em Angola?



**- QUESTIONÁRIO SOBRE LIDERANÇA DEMOCRÁTICA (2ª FASE).**



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias de la Educación

Departamento de Teoría e Historia de la Educación y Pedagogía Social

**QUESTIONÁRIO II**

**SOBRE A LIDERANÇA NA GESTÃO DA ESCOLA DE  
FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM ANGOLA**

(3º ANO)

1. No âmbito da continuação de uma investigação científica de um Projeto de Tese de Doutoramento em “Liderança na Gestão da Escola de Formação de Professores em Angola”, orientado pelo Prof. Dr. Antonio Bernal Guerrero, Catedrático dela Universidad de Sevilla - Espanha.

Aplica-se este questionário que tem como objectivo, recolher a sua opinião sobre alguns aspectos relativos às dimensões seguintes: Liderança; Gestão Escolar; Escola de Formação de Professores.

2. O questionário é inteiramente anónimo e confidencial. Por isso, não o assine, por favor. As suas respostas são importantíssimas para nos permitir fazer o tratamento de dados. Não se pretende fazer qualquer identificação pessoal ou da escola.

3. Não há respostas erradas ou certas. O que nos interessa é a sua opinião.

**A: DADOS REFERENTES AO PROFESSOR OU TRABALHADOR ADMINISTRATIVO QUE RESPONDE AO QUESTIONÁRIO.**

Masculino	
Feminino	

2. Idade:

Menor de 25 anos	
De 25 a 35anos	
De 35 a 45 anos	
De 45 a 55 anos	
De 55 a mais	

<p align="center"><b>B. ASSINALE COM UM X A OPÇÃO QUE CORRESPONDE A SUA OPINIÃO, RELATIVAMENTE A LIDERANÇA DEMOCRÁTICA NA EFP .</b></p>		Discordo fortemente	Discordo	concordo	Concordo	Concordo fortemente
		1	2	3	4	5
1	A liderança democrática e participativa melhora as relações de trabalho.					
2	A liderança democrática permite a participação de todos os seguimentos da estrutura escolar.					
3	A liderança democrática facilita em efetuar a planificação salutar, distribuição de tarefas e pedir responsabilidades a todos.					
4	A liderança democrática promove a colaboração de todos os membros da escola.					
5	A liderança democrática permite convocar os pais e a comunidade para o diálogo de envolvimento de todos na gestão da escola.					
6	A liderança democrática e participativa contribui para promoção da qualidade de ensino em Angola.					
7	A liderança democrática e participativa na EFP, facilita ao diretor tomar decisões acertadas e consensuais na gestão da escola.					

8	A gestão escolar democrática e participativa é susceptível de dar resultados positivos na medida em que todos se envolvem como membros ativos e sentem-se satisfeitos por fazerem parte.					
9	A liderança democrática permite ao diretor manter a escola motivada para os resultados.					
10	A liderança democrática e participativa cria coesão e espírito de equipa.					
11	A liderança democrática e gestão escolar participativa, facilita o diálogo e saber ouvir.					
12	O líder democrático, procura que os seus colaboradores cresçam profissionalmente.					
13	A liderança democrática permite ao diretor resolver problemas de forma criativa e inteligente.					
14	A colaboração dos professores e de todo colectivo escolar, pais e encarregado de educação, permite estabelecer objectivos claros e definir planos alcançáveis.					
15	A liderança democrática e uma gestão participativa na tomada de decisão, evidencia o sentido de equipa.					
16	O diretor democrático, trabalha eficazmente em situações de pressão e de mudanças.					
17	A liderança democrática do diretor da EFP, ajuda o planeamento de prazos realistas e o estímulo de recursos necessários.					
18	A liderança democrática na gestão escolar, permite ao diretor escolar negociar com prudência, envolvendo as partes.					
19	A liderança democrática na EFP, permite ouvir o que os outros pensam a respeito dos assuntos públicos.					

20	A liderança democrática encoraja os outros em exprimirem os seus pontos de vista.					
21	A liderança democrática e participativa do diretor, permite delegar competências aos colaboradores sem desconfiança.					
22	A liderança democrática do diretor da EFP, contribui para a mudança de comportamento do colectivo escolar e na melhoria da qualidade de ensino.					

<b>C. ESCOLA DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM ANGOLA E A GESTÃO PARTICIPATIVA :</b>		Discordo fortemente	Discordo	concordo	Concordo	Concordo fortemente
		1	2	3	4	5
1	A direcção da nossa escola, faz todos os possíveis para todos participarem na melhoria da qualidade de ensino na EFP.					
2	As estratégias da direcção estão viradas para os professores e alunos para a melhoria dos resultados de ensino.					
3	A prevenção de erros ou falhas é considerada uma prática primordial nesta EFP.					
4	O plano de formação de professores nesta EFP, visa o sucesso e a inovação.					
5	Anualmente os professores participam na formação contínua e de inovação de saberes.					
6	O plano de formação de professores e trabalhadores administrativos, visa o desenvolvimento de competências do colectivo da nossa EFP.					

7	Os professores participam na definição das suas necessidades nesta escola.					
8	Os professores são envolvidos nos processos de melhoria de ensino nesta escola.					
9	Os professores são encorajados à inovação e a ideias claras.					
10	Há envolvimento de todos os colaboradores na concepção e planeamento da qualidade de ensino.					
11	Existe acompanhamento profissional para os novos professores, por parte da direcção.					
12	As ideias dos professores são consideradas para introdução de melhorias no processo de ensino nesta escola.					
13	As reclamações dos alunos, pais e encarregados de educação, são resolvidas num curto espaço de tempo.					
14	Esta EFP cumpre com o perfil de entrada e saída do Subsistema de Ensino.					
15	Existe a conservação e boa gestão da escola, dos equipamentos e materiais ao serviço público.					
16	São utilizados métodos adequados para o controlo da qualidade da aprendizagem dos alunos e todos os professores participam do processo.					
17	As pessoas são avaliadas, promovidas e responsabilizadas pelo seu desempenho.					
18	Há medidas de controlo, prevenção e redução de risco, para professores e alunos.					
19	Há medidas de segurança, de higiene e de saúde.					
20	Participa na troca de experiência com outras escolas e instituições.					
21	Existem equipas de melhoria da qualidade de ensino.					

22	São realizados os estudos de melhoria da qualidade de ensino, com a participação de todos os professores.					
----	---	--	--	--	--	--

**- TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS DOS DIRETORES 1, 2 E 3 (2ª FASE).**

**DIRETOR DEMOCRÁTICO 1, (2ª FASE):**

P: Como tem feito a planificação, a distribuição de tarefas e a avaliação dos trabalhos ao longo do ano lectivo?

R: Nós temos o plano anual dividido em três trimestres I, II e III. Para além do plano anual temos um projecto educativo, que é actualizado anualmente. Eu como diretora faço o meu plano, mas cada área faz também o seu sub-plano que é remetido ao meu gabinete, o qual é analisado por mim e o conselho restrito, daí retiramos as questões prioritárias que podem ser inseridas no nosso plano global da EFP.

P: E depois do plano feito o que vem a seguir?

R: E a partir desde plano da EFP, fazemos a devida distribuição de tarefas e responsabilidades.

P: E quem participa da avaliação do trabalho feito aqui na EFP?

R: Normalmente, temos a direcção restrita, composta pela Diretora e os dois Subdiretores, o Pedagógico e Administrativo e temos também a amplianda que é constituída por todos os coordenadores de disciplinas da EFP, é com eles que temos feito a avaliação de todos os trabalhos que realizamos aqui na nossa escola.

P: Ok. Para além do conselho restrito têm o conselho alargado constituído por coordenadores de disciplinas. A área administrativa como funciona?

R: A área administrativa é dirigida por um subdirector administrativo e vela pelos cuidados e preservação da infraestrutura, os meios que nela contém, fala de bens materiais e didácticos, a higiene, salários dos trabalhadores todos, processos individuais e asseguram a parte técnica necessária para o funcionamento normal da escola. Ainda orienta anualmente a actualização dos processos individuais dos docentes, isto facilita em casos de concurso público, falecimento de funcionários e reforma por velhice ou doença.

P: Que ideia a Sra. Diretora tem sobre a liderança democrática na EFP? Que significado e valor atribuí a este tipo de liderança?

R: Penso que facilita na tomada de decisões corretas. Por exemplo, aqui temos como opção envolver sempre professores em qualquer decisão, mas sempre de acordo ao assunto e solução desejada. Há assuntos que somos obrigados envolver os pais, tendo em conta a necessidade e a importância que a presença deles pode oferecer. Certamente há momentos críticos que temos de tomar algum posicionamento, mas sempre eu pessoalmente procuro não decidir sozinha.

P: A liderança democrática será que tem relação com a participação de todos os seguimentos da estrutura escolar?

R: Penso que sim. A democracia sem a participação dos outros, certamente é vazia e, é só da boca

P: Os encarregados de educação e pais, têm aparecido com regularidade para saberem do aproveitamento escolar e do comportamento dos seus educandos?

R: Nós temos uma comissão de pais e encarregados de educação neste momento. Até o ano de 2014, os projectos eram por nós elaborados apenas e analisados pelos professores. Mas, a a partir de 2015 vimos que, é preciso o envolvimento dos pais. O que temos feito? Primeiro damos a conhecer aos pais o objectivo do projecto elaborado na escola, e, pomos em discussão com os representantes dos encarregados de educação e de pais para poderem compreender o que desejamos fazer. Por exemplo, esclarecemos porque é que os alunos têm de aparecer uniformizados na escola, porque têm de fazer o estágio, ... porque é que estamos a fazer isto ou aquilo! E eles normalmente vão sugerindo os seus pontos de vista.

P: Como tem sido o envolvimento dos pais na gestão da escola?

R: Infelizmente não se vê o seu envolvimento directo. Não porque temos um problema, maior parte dos encarregados de educação dos nossos alunos vêm de municípios de longe, do Namibe, do município de Virei, do município do Lubango e do município de Kamucuyo. Muitos dos encarregados não tem dinheiro para pagarem passagem de vir e voltar com regularidade. Mas os daqui têm aparecido.

P: A participação de todos na gestão escolar será que poderia trazer novos resultados para professores e para alunos?



R: Sim. A participação de todos trás inovações, por exemplo a três anos atrás, criamos uma caderneta e envolvemos os pais no acompanhamento de cada aluno e/ou educando pelos professores e os respectivos encarregados de educação. Vimos que diminuiu o número de reprovações e o absentismo por parte dos alunos.

P: A liderança que tem adoptado o sr. Director, lhe permite melhorar orientar, monitorar e avaliar os resultados?

R: Me permite. Porque eu tenho dito assim, se estamos a fazer um certo trabalho é porque decidimos em comum. Agora cada um tem de assumir a sua responsabilidade com zelo e dedicação. Porque na liderança democrática é assim, na hora de decidir todos temos o direito de falar e propor ideias. Depois da decisão colectiva, cada um é responsável na sua para a materialização da decisão tomada. E caso não cumpra assume a responsabilidade e pode sofrer a sancção ou punição inscrita no regulamento da instituição.

P: Existe alguma estratégia da direcção nesta EFP, para a melhoria da qualidade de ensino? Esta estratégia está virada para os professores ou para alunos? Porquê?

R: Temos. No princípio matriculavamos 45 alunos por turma. Depois reduzimos para 40 alunos, mesmo assim devido ao proceso da reforma educativa, a avaliação é diária. Vimos que era necessário reduzirmos para 35 alunos por turma. E a nossa perspectiva é para 25 alunos por turma, mas agora ainda não é possível devido a procura que é demais.

A nossa estratégia está virada para a melhoria da aprendizagem do aluno, já que, formamos professores temos nos preocupados em produzir os materiais didácticos com os materiais locais e temos mostrado para eles que é possível contextualizar o currículo escolar angolano.

P: Na produção desses meios tem havido o envolvimento de todos os alunos e os professores?

R: Sim. Principalmente os alunos têm sido os principais produtores.

P: A prevenção de erros ou falhas é considerada uma prática primordial nesta EFP? Como funciona?

R: Sim. Temos tido a preocupação de procurarmos fazer bem o nosso trabalho. Temos feito a preparação antecipada de todos os assuntos. Temos nos preocupado com a produção de vários outros meios de ensino e não apenas nos baseamos nos livros produzidos pelo INIDE.

P: Anualmente os professores participam na formação contínua e de inovação de saberes?

R: Sim. No início e nas pausas pedagógicas.

P: Existe acompanhamento profissional para os novos professores? Quem os selecciona para trabalharem aqui?

R: Existe um acompanhamento, não digo para os novos, mas principalmente para os professores sem agregação pedagógica.

P: Para este caso dos professores sem agregação pedagógica o que têm feito?

R: Felizmente temos um convênio com o ISCED (Instituto Superior de Ciências da Educação) do Lubango, uma instituição vocacionada para a formação inicial e contínua dos professores do II ciclo. Anualmente vêm para cá nos períodos de pausas pedagógicas leccionarem o total de 120 horas lectivas aos nossos professores sem a formação docente. Estes formadores têm estado a leccionar as disciplinas metodológicas. Tivemos no princípio o caso de professores que não sabiam elaborar um plano de aula, objectivos, métodos, matriz da prova... e hoje já não temos os mesmos problemas.

P: Quem selecciona os professores que vêm para cá?

R: Infelizmente a selecção dos professores que são colocados na Escola de Formação de Professores não é da nossa responsabilidade. Normalmente é a Direcção Provincial de Educação, mas cá no município é a Repartição Municipal de Educação que manda para cá os professores. Mas, se eu conhecer um professor com um perfil adequado, faço uma petição a estrutura superior e me mandam este professor.

P: Existe algum acompanhamento dos novos professores?

R: Normalmente, para além da avaliação do currículo, temos dado a formação de 5 dias aos professores novos ou recém colocados cá. E ao longo do ano lectivo o subdiretor

pedagógico e o coordenador de disciplina vão acompanhando o andamento das aulas do professor.

P: As ideias dos professores são consideradas e introduzidas no plano de melhoria do processo de ensino na escola?

R: Sim, são introduzidas, conforme informamos no princípio. Os coordenadores são orientados em trabalhar nos seus planos com o colectivo de professores que constituem a respectiva coordenação. Nós pegamos nestes planos das coordenações as ideias relevantes são introduzidas no plano da escola.

P: O plano de formação de professores nesta EFP, visa o sucesso e a inovação? Os conteúdos ministrados pelos professores são uniformes?

R: Visa sim. Porque normalmente recebemos os programas do INFQ, durante os seminários e reuniões pedagógicas procuramos compilar conteúdos de modo a tornarmos uniformes as docificações trimestrais.

P: Os professores cumprem sempre com o tempo lectivo programado para o ano lectivo?

R: Normalmente cumprem. Mas nós também temos actualizado os conteúdos e matérias curriculares de acordo com o nosso contexto e a capacidade de apreensão dos mesmos conteúdos pelos nossos alunos. Temos notado que, por vezes o INIDE programa sete unidades para um trimestre e de acordo com o nível de progressão dos nossos alunos não é possível dar-se num só trimestre. E somos obrigados não cumprir como está baixado de cima para nós, isto para que haja uma aprendizagem significativa.

P: Com esta estratégia é possível? No fim do ano todos os conteúdos têm sido dados?

R: Não. A maior preocupação por vezes não é dar todos os conteúdos, mas os alunos compreenderem muito bem o que o professor orienta e que eles, aprendam de acordo a sua idade académica. Desta feita somos obrigados que algumas matérias do I trimestre passem para o II e do II para o III trimestre, no fim do ano algumas matérias podem não serem dadas, o que não é bom.

P: E como fica o aluno no fim do curso, sem o conhecimento de muitas matérias que deveria dominar no Ensino Médio?

R: É!!! Realmente, está mal. Os que planificam lá encima muita das vezes não conhecem como a máquina funciona na base. Penso que precisamos de caminhar juntos, deve-se programar mais encontros do topo a base, da base ao topo e o Ensino Superior também deve olhar para a base, para o bem do país.

P: As avaliações que os professores têm feito são justas? Porque?

R: Sim. Porque os professores têm sido preparados para se evitar fazer uma única pergunta. Mas diversificar as formas de avaliar o aluno para se encontrar uma oportunidade de ele superar possíveis erros ou falhas do mesmo. Desta feita, os alunos são submetidos em várias avaliações ao longo do ano e no fim pensamos que os resultados têm sido de acordo ao esforço de cada aluno.

P: Os resultados tem sido animadores?

R: Regularmente não a 100%, sobretudo no curso e disciplina de Matemática.

P: E os resultados de uma forma geral correspondem com a qualidade do saber desejado? Porquê?

R: Sim. Precisamos de continuar trabalhar. Desde 2014 até a data presente, temos alunos de referência que têm estado a trazer troféus em todos os concursos do saber onde temos participado. Temos uma turma de finalistas que entraram com a idade de 15 anos, os quais nunca reprovaram. Por outro, os diretores de turma jogam um papel preponderante na socialização e acompanhamento da turma. São eles que devem aconselhar e orientar o aprendizado do aluno durante o ano lectivo.

P: Esta EFP cumpre sempre com o perfil de entrada dos alunos? Qual? Idade dos alunos? Modalidade de ingresso: Exame de acesso ou concurso documental?

R: Sim. Entram com a idade de 14 anos. Fazem o exame de acesso, onde são corrigidos rigidamente na escrita. Avaliamos também o conhecimento da língua portuguesa e a disciplina do curso de opção e achamos a média. São admitidos os candidatos com a média positiva alta e dentro dos limites das vagas.

P: Quem admite? Quais são os cursos que lecionam? Os professores participam? Que disciplinas são avaliadas?

R: Normalmente não participam todos os professores, não é necessário. Mas, criamos uma comissão para o efeito, contudo, a presença dos coordenadores de disciplinas é fundamental e eles podem delegar as suas funções. Assim, as comissões são constituídas pelo coordenador e mais dois professores que em conjunto com o coordenador, irão corrigir as provas por especialidades. Não envolvemos todos porque, normalmente faz-se este trabalho no período de férias dos professores no mês de Janeiro de cada ano.

P: E qual é o perfil de saída do subsistema de formação de professores?

R: Para além do saber ler e escrever, somos rigorosos na avaliação metodológica, nas suas vertentes teórica e prática. A prática começa na 11<sup>a</sup> classe e continua na 12<sup>a</sup>. Na 13<sup>a</sup> classe, os alunos fazem o estágio nas escolas do I ciclo. Quem conseguir um bom aproveitamento nestas provas, está apto e tem direito ao certificado assinado pela diretora e visado pelo director provincial da educação e um diploma assinado pelo director da escola e visado pelo Ministro de Educação de Angola. E espera pelo concurso público para exercer a função docente em qualquer escola do I ciclo no país e/ou ingressar na Universidade para continuar com os seus estudos.

Este é o perfil de saída da nossa escola.

P: As reclamações dos alunos, pais e encarregados de educação, são resolvidas num curto espaço de tempo?

R: Sim, temos esta preocupação de resolver o mais rápido possível. As que são morosas são aquelas que requerem muita reflexão, por exemplo no momento das matrículas tem sido muito complicado. Como eu disse atrás, estamos a fazer o esforço de termos poucos alunos na sala de aula. A procura é muita e a oferta é pouca. Aí sim temos enfrentado constrangimentos. Tem havido casos em que aconselhamos os encarregados aguardarem um ou dois meses depois do arangue das aulas, esperando que um aluno desista para possível substituição. Outros assuntos temos os resolvidos pontualmente.

P: Existem equipas de melhoria da qualidade de ensino, na sua escola e/ou no Ministério?

R: Sim, existem. A nível nacional existem as equipas do INIDE e INFQ. Nós subordinamos ao INFQ que, nos orienta bastante e trabalha arduamente para uma

organização adequada e um ensino de qualidade e administrativamente somos representados pela DPECT que é responsável pela política educativa anível provincial.

P: São realizados estudos de melhoria da qualidade de ensino que envolva todos os elos da EFP?

R. Normalmente temos mandado os professores para certas formações, nunca ficamos um ano sem nenhum professor sair para uma certa formação específica. E também temos recebido visitantes das outras escolas para trocarem experiência connosco.

P: O director quer falar mais alguma coisa sobre a liderança participativa na EFP em Angola?

R: Acho que, temos de trabalhar mais na consciência do homem angolano, porque os conteúdos, os profesoeres conhecem e dominam, formação os profesoeres têm adquirido, mas se baixassem mais um pouco o nível e pensarem que temos de trabalhar juntos com o aluno, fazermos o verdadeiro papel de facilitadores e não o simples tetentores das sabedorias e transformando o aluno em tábua raza. Acho que o nosso aluno poderia aprender melhor e a Educação ganharia com isso.

### **DIRETOR DEMOCRÁTICO 2, (2ª FASE):**

P: Como têm feito a planificação, a distribuição de tarefas e a avaliação dos trabalhos ao longo do ano lectivo?

R: A nível nacional temos recebido o calendário escolar que distribui o ano lectivo e traça os objectivos nacionais. E nós com base nestes objectivos nacionais elaboramos e contextualizamos para a nível da nossa escola, tendo sempre em conta a visão nacional e adequamos ao nosso plano de actividades para todo ano.

P: Como têm feito esta contextualização?

R: Temos partido do seguinte: O calendário nacional é concebido para atender o contexto nacional como o nome diz. Um calendário macro, mas nós somos uma realidade diferente das demais escolas que o país tem. Nós sem fugir do padrão temos feito a adaptação de acordo a realidade dos nossos alunos e da cultura local.

P: O currículo angolano permite esta adaptação contextualizada?

R: Sim. Hoje o mundo todo tem feito o esforço da procura de um currículo flexível. Assim, nós não fungimos da regra.

P: Que ideia o Sr. Director tem sobre a liderança democrática na EFP? Que significado e valor atribuí a este tipo de liderança?

R:A liderança democrática é importante e produtiva na medida em que nos permite fazer um trabalho participativo, onde todos contribuem e sentem-se seguros de pertencer ao grupo. Todos nos sentimos integrados, juntos e sem exclusão de ninguém.

P: A liderança democrática será que tem relação com a participação de todos os seguimentos da estrutura escolar?

R: Sim tem.

P: Porquê?

R: Penso juntos somos mais fortes.

P: Os encarregados de educação e pais, têm aparecido com regularidade para saberem do aproveitamento escolar e do comportamento dos seus educandos?

R: Posso dizer que não é cultura dos nossos encarregados aparecer a escola, ainda pensam que é trabalho exclusivo do professor orientar a aprendizagem do aluno. Mas temos empreendido a dinâmica de convoca-los para participarem das reuniões nas datas importantes para os apresentarmos as políticas educativas da escola e bem como os resultados dos seus filhos. Fruto destes contactos vam surgindo pais e encarregados de educação que de forma voluntária têm aparecido e têm dado o seu combrituto com ideias construtivas para o bem da nossa escola.

P: Como tem sido o seu envolvimento na gestão da escola?

R: Sentimos que todos estão interessados em participar na construção do destino comum. Tem outros que ainda o fazem de forma tímida.

P: A participação de todos na gestão escolar será que poderia trazer novos resultados para alunos e paraprofesores?

R: A participação de todos é necessária porque, actuamos sobre num processo que envolve pessoas (alunos, professores e suas famílias), só é possível com os outros, sozinho nem pensar é impossível.

P: A liderança que tem adoptado a sra. Diretora, lhe permite melhorar orientar, monitorar e avaliar os resultados? Porquê?

R: Temos atingido os resultados satisfatórios. No grupo há sempre aqueles que podem puxar para trás, mas olhando para trás nos anos 2014 e 2015, notamos que os professores conhecem os alunos, sabem o modo de actuar para cada aluno, isto é interessante e, tem provocado o crescimento na vida académica dos nossos alunos, sentimos isso. Não só pelas notas e os resultados das notas positivas das pautas. Temos notado que os alunos têm estado a aprender na verdade, têm estado a mostrar que dominam os conceitos científicos e pedagógicos e na prática têm mostrado bons resultados.

P: Existe alguma estratégia da direcção nesta EFP, para a melhoria da qualidade de ensino? Esta estratégia está virada para os professores ou para alunos? Porquê?

R: O nosso alvo é o aluno. Assim como a nacional traça os objectivos para os alunos, nós também traçamos para o aluno.

P: A prevenção de erros ou falhas é considerada uma prática primordial nesta EFP? Como funciona?

R: Sim. Um dos exemplos que temos é a formação de professores antes do início do ano lectivo, onde fazemos a análise suot.

Para além das formações que temos feito durante o ano, no início apuramos todas as dificuldades que os professores possuem. Assim, solicitamos os formadores para actuarem de acordo com as necessidades dos professores. Os especialistas são contactados para juntos com a direcção delimitarmos os problemas dos professores com relação a várias matérias.

P: Os professores são envolvidos nos processos de melhoria de ensino? Que contributo têm dado?

R: Sim. Os contributos são dados na espiral. De professores para as suas coordenações e das coordenações para a direcção da escola.



P: Os professores são encorajados à inovação e a ideias claras? Quem tem os encorajados? Em que momentos?

R: Estamos cada vez mais virados para a inovação e a mudança. E actuamos de acordó aos problemas deles próprios.

P: Existe acompanhamento profissional para os novos professores? Quem os selecciona para trabalharem aqui?

R: Um dos métodos que muito funciona nesta escola é o diálogo. Nesta EFP partilhamos o mini-autocarro, o pátio, o refeitório, a sala de professores... esta partilha nos permite conhecermo-nos mutuamente. Para a selecção de novos professores, temos ali ao lado uma escola secundária do primeiro ciclo, tem sido a nossa salvação. Ali marcamos os professores que queremos, aqueles que mostrarem habilidades e conhecimentos para virem para cá. Mas também temos recebido professores da DPECT (Direcção Provincial da Educação, Ciência e Tecnologia) para o preenchimento de vagas aqui.

P: O plano de formação de professores nesta EFP, visa o sucesso e a inovação?

R: Certamente. O plano visa a inovação porque estamos num mundo dinâmico.

P: Os conteúdos ministrados pelos professores são uniformes? Os professores cumprem sempre com o tempo lectivo programado para o ano lectivo? Todos os conteúdos programados tem sido dados?

R: São. Porque nisso somos rigorosos e os nossos professores não têm como deixar de cumprir com os programas, porque temos o mini-autocarro que vai os buscar nas suas casas de manhã e a tarde os leva de volta. Não têm como não darem as suas aulas e cumprir com os programas previamente traçados.

P: As avaliações têm sido justas? Porque?

R: Sim, as avaliações são justas na medida em que existe muita partilha entre os professores e a atenção que têm prestado para os alunos tem contribuído bastante.

P: Os resultados tem sido animadores? E correspondem com a qualidade do saber desejado para este ciclo? Porquê?

R: Os resultados têm sido animadores. Temos visto que lá onde têm feito as práticas e estágios pedagógicos, muitos diretores das escolas primárias querem os nossos alunos no lugar de alguns efectivos que têm. E ainda outros professores já no sistema temem enfrentá-los e outros com a humildade profissional, aproximam-se a eles para aprenderem qualquer coisa nova e assim nos tem mostrado que alguma coisa séria temos estado a fazer. Isto nos dá algum orgulho humano, (risos) ki,ki,ki,ki...

P: Esta EFP cumpre sempre com o perfil de entrada dos alunos? Qual? Idade dos alunos? Modalidade de ingresso: Exame de acesso ou concurso documental?

P: Quem os admite?

R: Entram com 14 anos de idade no mínimo e o máximo 18 anos, mediante um teste de aptidão. Temos sempre em conta as vagas. Para além do teste que fazem, também fazem o exame oral, para sabermos a verdadeira origem do aluno. Alguns vêm de regiões onde se fala com pouca frequência a língua portuguesa, para estes, depois do ingresso, são submetidos a aulas complementares da língua portuguesa e nas áreas que mostrarem debilidades durante o primeiro ano, para subirem ao nível dos seus colegas.

P: Quem selecciona os novos candidatos? Os professores participam? Que disciplinas são avaliadas?

R: São os professores por coordenações e por especialidades. Elaboram os testes que são aplicados aos candidatos. As provas são de língua portuguesa, matemática, e cultura geral.

P: E qual é o perfil de saída do subsistema de ensino de formação de professores?

R: Para os nossos alunos, isto é competição. Aquí dentro são treinados como bons oradores. Treinam a expressão, a escrita, a leitura e transmitir e interpretar a realidade. Também treinam acima de tudo a moral.

P: As reclamações dos alunos, pais e encarregados de educação, são resolvidas num curto espaço de tempo?

R: São resolvidos de forma direccionada. Há problemas de âmbito de turma, há de coordenação, subdirecção e para serem resolvidos pelo director escolar. E os que o director não conseguir resolver, são encaminhados para a estrutura superior.

P: Têm participado na troca de experiências com outras escolas e instituições? Que conteúdos têm discutido?

R: Temos feito com o Magistério do Nambambi, de Malanje e com outras. Temos discutido fundamentalmente os assuntos de fórum pedagógico.

P: O director quer falar mais alguma coisa sobre a liderança participativa na EFP em Angola?

R: O caminho da liderança democrática e participativa é uma exigência hoje em dia, não só para os directores das EFP, mas para todos os líderes e para os pais. Devem trabalhar com todos. Se é líder só pode orientar a partir da partilha e conhecimento por todos, se não é impossível orientar e ser compreendido. Só conhecemos se deixarmos o espaço aberto de aceitação, compreensão e saber ouvir conselhos acertados para o bem de qualquer instituição. Temos de saber ouvir para um bom exame crítico, principalmente quando as pessoas nos são familiares e muito próximas que, muitas das vezes ficam sem coragem de o fazer.

### **DIRECTOR DEMOCRÁTICO 3, (2ª FASE):**

P: Como têm feito a planificação, a distribuição de tarefas e a avaliação dos trabalhos ao longo do ano lectivo?

R: Temos como ponto de partida o calendário nacional, que anualmente ilumina o ano lectivo para todo o país. Apar deste temos um projecto educativo elaborado pelos professores da nossa EFP. Com base nos dois documentos elaboramos o programa anual das actividades, repartido em três trimestres: I, II e III trimestre respectivamente, um programa da autoria da direcção da escola com a contribuição de todos os professores. A opinião dos professores é sempre colida ao longo do ano lectivo e nas assembleias de trabalhadores no princípio e no fim de cada ano lectivo. As actividades que não forem cumpridas ficam para o ano seguinte.

P: Que ideia o Sr. Director tem sobre a liderança democrática na EFP? Que significado e valor atribuí a este tipo de liderança?

R: Penso que a liderança democrática alicerça a confiança e pode encorajar todos os elos em trabalhar endusiasticamente, porque sentem-se reconhecidos.

P: A liderança democrática será que tem relação com a participação de todos os seguimentos da estrutura escolar?

R: Eu penso que não se pode separar a democracia da participação da maioria. Ambos os conceitos e acções caminham juntos.

P: Os encarregados de educação e pais, têm aparecido com regularidade para saberem do aproveitamento escolar e do comportamento dos seus educandos?

R: Para a nossa EFP, têm aparecido mas só quando chamados. Ainda são muitos os que em vez de vir pessoalmente ou aparecer a mãe, certas famílias têm tido como opção mandar para cá um dos irmãos mais velho do aluno que, por vezes, parece da mesma idade do nosso menino. Isto certamente complica o nosso trabalho, temos estado a pensar até que certas famílias não dão muito valor a escola.

Alguns encarregados só aparecem duas vezes na escola, para matricular o filho e para reclamar em caso da reprovação, dizendo que não aceita a reprovação porque o filho ao longo do ano teve notas muito altas.

P: Como tem sido o seu envolvimento na gestão da escola?

R: Nós para se evitar situações de absentismo, temos envolvido todos os pais e professores em todas as actividades da escola. A organização começa com a assembleia com todos os professores no princípio de cada ano e outra assembleia com todos os pais e encarregados de educação, onde informamos as regras contidas no regulamento interno da escola. Distribuimos um folheto para os encarregados, onde podem ler as datas importantes de realização das actividades a longo do ano lectivo e no caso de encontros extraordinários escrevemos para cada um dos pais e ainda telefonamos para recordar cada encarregado, para ele pessoalmente aparecer e dialogar connosco.

P: A participação de todos na gestão escolar será que poderia trazer novos resultados para professores e para alunos?

R: De certa forma, sim. Se todos se envolverem na participação, pensamos que o trabalho se torna mais leve e menos cansativo. Mas contudo é preciso o insentivo dos líderes para com todos os trabalhadores.

P: A liderança que tem adoptado o sr. Diretor, lhe permite melhorar orientar, monitorar e avaliar os resultados?

R: Sim. Porque nós trabalhamos em equipas. A escola está bem estruturada, possui o director, dois subdiretores, coordenadores de disciplinas e área administrativa. Cada um possui a sua responsabilidade e é avaliado de acordo aos estatutos da carreira docente e do regulamento interno da escola. Cada integrante de cada equipa conhece as regras e é uma peça fundamental para o crescimento do grupo de sua pertença e cada grupo possui um responsável.

P: Existe alguma estratégia da direcção nesta EFP, para a melhoria da qualidade de ensino? Esta estratégia está virada para os professores ou para alunos? Porquê?

R: Sim. Temos, as estratégias espelhadas no nosso projecto educativo, que são actualizadas anualmente no plano de actividades e estas estratégias são aprovadas anualmente no princípio do ano nas assembleias dos trabalhadores (professores e administrativos), com pais e com os alunos. Estas estratégias estão viradas para a aprendizagem dos alunos e boas práticas de ensino e inovação.

P: A prevenção de erros ou falhas é considerada uma prática primordial nesta EFP? Como funciona?

R: Sim. É, por isso que, sempre antes do início do ano lectivo realizamos os seminários de capacitação e de refrescamento dos conhecimentos e não só, os nossos professores quase todos são estudantes da pós graduação e estão em aprendizagem constante. Enquadramos esta prática na prevenção e inovação.

P: Anualmente os professores participam na formação contínua e de inovação de saberes?

R: Sim. Os nossos professores estão constantemente a sair para participarem nas formações de curta duração dentro e fora do país. Temos outro grupo não muito grande de estudantes de doutoramento nas universidades de Aveiro- Portugal, Universidade de Lisboa-Portugal, Universidade de Granada- Espanha, Universidade de Sevilla- Espanha, ... em fim. Para estes nunca imbedimos quando quiserem sair para apresentarem e ou participarem em congressos nacionais e internacionais, porque sabemos que de lá virão os saberes que o nosso país precisa.

P: Os professores são envolvidos nos procesos de melhoria da prática de ensino?

R: Sim. Algumas formas são as que acabamos de passar e outras dizem respeito aos incentivos que temos estado a dar de nunca pararem de estudar, um ditado popular diz, “o professor quando deixa de estudar morre”. Quer dizer que deixa de existir como professor.

P: Existe acompanhamento profissional para os novos profesores? Quem os selecciona para trabalharem aqui?

R: Existe. É tarefa do coordenador de disciplina e outros profesores experientes acompanharem o trabalho dos novos profesores que, infelizmente são colocados pela DPECT sem muitas das vezes a aprovação da direcção da EFP.

P: Antes de receberem as turmas são avaliados por quem?

R: São avaliados pelo coordenador de disciplina e os profesores de confiança e carreira comprovada. Se não mostrar competência é devolvido para DPECT.

P: As ideias dos profesores são consideradas e introduzidas no plano de melhoria do processo de ensino na escola?

R: Sim. É por isso que, antes da direcção elaborar o plano geral da escola, faz a devida consulta às coordenações e os coordenadores trabalham com todos os profesores pertencentes às suas áreas. Assim a proposta da coordenação não é do coordenador, mas sim, dos profesores. Outra forma, sempre antes da implementação de alguma prática faz-se a apresentação numa das assembleias, onde de forma voluntária e ou coletiva os profesores podem apresentar a sua aprovação ou contra proposta.

P: O plano de formação de profesores nesta EFP, visa o sucesso e a inovação?

R: Sim. Sendo uma escola de formação de profesores estamos preocupados com a mudança, crescimento intelectual dos nossos alunos futuros profesores, e conteúdos que o INFQ nos submete anualmente orientam nesta lógica de uma visão dinâmica.

P: Os conteúdos ministrados pelos profesores são uniformes?

R: São, porque planificam em conjunto quinzenalmente.

P: Os professores cumprem sempre com o tempo lectivo programado para o ano lectivo? Todos os conteúdos programados tem sido dados? As avaliações são justas? Porque?

R: Cumprem e temos também a programação de remediação em caso de certas matérias não serem bem apreendidas por certos alunos. Mas temos esta preocupação de controlar os professores, para não faltarem e nem atrasarem de forma excessiva, de modo a prejudicarem os alunos. E assim, têm conseguido dar as matérias e os resultados têm sido os mais aceitáveis. Porque a nossa preocupação não é a nota positiva ou negativa mas a aprendizagem do aluno e a sua capacidade de resolução dos problemas.

P: Esta EFP cumpre sempre com o perfil de entrada dos alunos? Qual? Idade dos alunos? Modalidade de ingresso: Exame de acesso ou concurso documental?

R: Sim. Os nossos alunos ingressam com a idade de 15 anos, idade mínima e máxima 18. Ingressam por intermédio de um exame de selecção, elaborado pelos professores de cada uma das coordenações e corrigidos pelos professores seleccionados para cada ano. Quer dizer, estas equipas não são estáticas, mudam anualmente. As disciplinas avaliadas são, a língua portuguesa, a matemática e a cadeira de especialidade e aprovam se tiverem a média positiva.

P: E qual é o perfil de saída do subsistema de ensino?

R: No fim do curso pretende-se que o aluno tenha o domínio científico dos conhecimentos ministrados no seu curso ao longo da formação e, fundamentalmente seja capaz de orientar as aprendizagens dos alunos do I ciclo do ensino secundário e/ou ensino primário. Tenha o domínio teórico e prático de orientar as aulas.

P: As reclamações dos alunos, pais e encarregados de educação, são resolvidas num curto espaço de tempo?

R: Sim. Temos procurado dar solução rápida todas as reclamações. Mas há assuntos que não são de fácil solução, estes assuntos sim têm merecido o tratamento adequado. Há certas solicitações que não podem ser atendidas porque violam a norma, em fim...

P: Existem equipas de melhoria da qualidade de ensino, na sua escola e/ou no Ministério?

R: Existem. No Ministério existe equipas do INIDE e da Supervisão Pedagógica que têm como missão investigarem as melhores formas para o bem do ensino. A nível da

nossa escola temos feito o trabalho de melhoria da qualidade através de encontros de troca de experiências, internamente e com outras escolas do Namibe, Benguela, Huambo, Luanda...

P: O director quer falar mais alguma coisa sobre a liderança participativa na EFP em Angola?

R: Acho que teve uma boa ideia o professor Justino investigar este tema, porque os diretores deveriam ser mais líderes e não chefes. Deveriam se preocupar mais com a actividade pedagógica e não com a actividade administrativa.