



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Departamento de Organização e Gestão de Educação

Curso de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação

Monografia

**O Papel da Liderança na Gestão Escolar. Estudo do Caso da Escola Secundária de Magde
(2016-2019)**

Paulo Ercílio Fabião Maússe

Maputo, Novembro de 2023

FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EDUCAÇÃO

O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR. ESTUDO DO CASO DA ESCOLA
SECUNDÁRIA DE MAGUDE (2016-2019)

Paulo Ercílio Fabião Maússe

Monografia apresentada em cumprimento parcial
dos requisitos exigidos para obtenção de grau de
Licenciatura em Organização e Gestão da
Educação.

Supervisor:

Doutor Aires Zarina Bonifácio Mombassa

Maputo, Novembro de 2023

O Comit  do Júri

O Presidente

O Supervisor

O Oponente

Declaração de Originalidade

Eu, Paulo Ercílio Fabião Maússe, declaro por minha honra que esta monografia científica, é o resultado da minha pesquisa pessoal e das orientações do meu supervisor Doutor Aires Zarina Bonifácio Mombassa, o seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto e nas referências bibliográficas. Declaro ainda que a mesma nunca foi apresentado na sua essência para obtenção de qualquer grau académico.

Maputo, Novembro de 2023

Assinatura

(Paulo Ercílio Fabião Maússe)

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha esposa, Arcélia Henriques Mucavele, e ao meu primogénito, Delfírio Ercílio Maússe, por ter possibilitado esse momento de realização.

Agradecimentos

Agradeço a todo Deus poderoso pela força e coragem em cada momento, durante o longo percurso.

Meus sinceros agradecimentos ao meu Supervisor Doutor Aires Zarina Bonifácio Mombassa, pela disponibilidade, interesse, colaboração e dedicação que tanto demonstrou ao longo do desenvolvimento desta pesquisa.

Aos docentes da Universidade Eduardo Mondlane, com real realce para aos da Faculdade de Educação, Departamento de Organização e Gestão da Educação pelos ensinamentos transmitidos e que foram o caminho para alcance dos meus objectivos.

À direcção da Escola Secundária de Magude, local onde se realizou o trabalho de campo, aos professores e de mais funcionários desta escola pela disponibilidade e colaboração.

Aos meus colegas de turma Nelma, Lina, Victor, Micas pela confiança e ajuda sempre que precisei, aos meus amigos Fulaide Rocha Mpinga e Ernesto Filimone Mateus, pelo apoio e força que sempre foi me proporcionado.

A todos que aqui não os citei, mas que directa ou indirectamente colaboraram na elaboração deste trabalho, desde já os meus sinceros agradecimentos.

Lista de siglas e acrónimos

DE – Direcção de Escola

ESM - Escola Secundária de Magude

GE - Gestão Escolar

IFP - Instituto de Formação de Professores

MINEDH-Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano

PEA - Processo de Ensino e Aprendizagem

PESD - Programa de Ensino Secundário à Distância

SDEJT- Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia

UEM - Universidade Eduardo Mondlane

Lista de tabelas e ilustrações

Tabela 1 Número dos elementos do universo e amostra da pesquisa da Escola Secundária de Magude	20
Tabela 2 Caracterização da amostra	21
Gráfico 1: Participação e envolvimento de professores e funcionários não docentes na tomada de decisões	25
Gráfico 2: Supervisão, avaliação e acompanhamento do progresso dos alunos.	26
Gráfico 3: Avaliação do impacto das práticas de liderança pedagógica nos resultados do ensino dos alunos.	28

Resumo

O presente estudo, analisa o papel de liderança pedagógica na gestão escolar para o melhoramento do processo de ensino e aprendizagem na Escola Secundária de Magude (2016-2019). Procurou identificar o tipo e estilo de liderança mais usado pelos gestores escolares, identificar e avaliar o impacto as práticas de liderança pedagógica adoptadas pelos gestores escolares para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem. Para viabilizar o estudo optou-se por meio de pesquisas bibliográficas e estudo de caso, enfatizando a abordagem do problema de forma qualitativa e quantitativa. A recolha de dados foi realizada com base em entrevistas, observação e aplicação de um inquérito por questionário, elaborado pelo autor contendo questões semiabertas. Os resultados da pesquisa demonstram a falta de envolvimento dos actores escolares na tomada de decisões (gestão autoritária), fraca influência positiva dos gestores escolares aos seus liderados, e a falta de motivação dos demais colaboradores para o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem. Dessa forma conclui-se que, os gestores escolares deviam optar pelas boas práticas de gestão participativa estimulando a participação de todos os actores escolares na gestão da escola, respeitando suas opiniões e adequar os tipos e estilos de liderança de acordo com a situação, comunicar sempre, os objectivos da escola, efectuar a supervisão e avaliar o processo de ensino regularmente, assistir aulas e coordenar a assistência mútua entre professores, e por fim promover um clima positivo de aprendizagem. Face a estas conclusões recomenda-se aos gestores escolares a observarem as práticas de gestão colaborativa.

Palavras-chave: Liderança pedagógica. Processo de ensino e aprendizagem. Gestores.

Índice

Declaração de Originalidade.....	iii
Dedicatória.....	iv
Agradecimentos.....	v
Lista de siglas e acrónimos	vi
Lista de tabelas e ilustrações	vii
Resumo	viii
Capítulo I: Introdução	1
1.1 Introdução.....	1
1.2 Delimitação do tema.....	2
1.5 Objectivos	4
1.5.1 Objectivo geral	4
1.5.2 Objectivos específicos	4
1.6 Perguntas de pesquisas	4
1.7 Justificativa	4
Capítulo II: Revisão da Literatura.....	6
2.1 Discussão dos conceitos chaves	6
2.2 Liderança Pedagógica	6
2.3 Processo de Ensino e Aprendizagem	6
2.4 Gestores Escolares.....	7
2.5 Teorias de liderança e do processo de ensino e aprendizagem.....	8
2.5.1 Teoria da personalidade do líder	8
2.5.2 Teoria comportamental	8
2.5.3 Teoria situacional ou contingencial	9
2.5.4 Teoria de liderança servidora	9

2.5.5 Liderança Transformacional	10
2.6 Teorias de processo de ensino e aprendizagem.....	11
2.6.1 Teoria de Behaviorismo	12
2.6.2 Teoria de Cognitivismo	12
2.6.3 Teoria de Construtivismo	13
2.6.4 Teorias de Interacionismo	13
2.7 Desafios e perspectivas da liderança pedagógica na gestão das instituições de Ensino Básico, em Moçambique	13
Capítulo III: Metodologia	15
3.1 Metodologia.....	15
3.2 Tipo de Pesquisa	15
3.2.1 Quantos aos objectivos	15
3.2.2 Quanto Abordagem	16
3.2.3 Quanto à natureza da pesquisa	17
3.2.4 Quanto aos procedimentos metodológicos	17
3.3 Técnicas e instrumentos de recolha de dados	17
3.3.1 Entrevista	18
3.3.2 Observação	18
3.3.3 Inquérito por questionário	18
3.4 Universo e amostra da pesquisa.....	19
3.4.1 Universo	19
3.4.2 Amostra da pesquisa	19
Capítulo V Apresentação, interpretação e análise de dados	21
4.1 Perfil dos sujeitos de pesquisa.....	21
4.2 Resultados das entrevistas aplicadas aos gestores escolares	21
4.2.1 Avaliação do aproveitamento pedagógico escolar dos alunos	22

4.2.1 Avaliação do desempenho profissional dos professores	22
4.2.2 Encontros com professores para uma breve reflexão sobre o processo de ensino e aprendizagem.....	23
4.2.3 Acompanhamento do desenvolvimento profissional dos colaboradores	23
4.2.4 Participação e apoio da direcção da escola aos professores na elaboração dos planos quinzenais.....	24
4.3 Apresentação do resultado do inquérito por questionário aplicado aos professores e funcionários não docentes	24
4.2.1 Identificação dos tipos e estilos de liderança mais usados pelos gestores na ESM	24
4.3 Identificação das práticas de liderança pedagógica observadas pelos gestores escolares na gestão da Escola Secundária de Magude	26
4.4 Avaliação do impacto das práticas de liderança pedagógica nos resultados de aprendizagem dos alunos da ESM.....	27
Capítulo V: Conclusões e sugestões	30
5.1 Conclusões	30
5.2 Sugestões.....	31
Referências bibliográficas	33
Apêndices e anexos	37

Capítulo I: Introdução

1.1 Introdução

As escolas a nível do nosso país enfrentam, no actual contexto educacional, diferentes perspectivas de práticas de gestão. O debate no campo da gestão preocupa em práticas gerencialistas e democráticas, demonstrando o papel da liderança do gestor na condução das mesmas.

Evidencia o potencial da pesquisa relacionada a liderança pedagógica na gestão escolar, na qual procura levantar informações sobre o papel do gestor na escola de hoje e que ele tenha um perfil de líder, entendendo que o gestor escolar é um profissional de grande importância para o sucesso do processo educativo. Esta providencia por sua vez, o entendimento da tarefa do gestor escolar sendo mui complexa dentro do sistema educacional, na qual a instituição de ensino é considerada o órgão mais próximo da população. Portanto é na escola, com toda a equipe pedagógica, técnica, administrativa, liderada pelo director escolar, que o sonho de se educar irá tornar-se numa realidade.

A gestão escolar pode ser entendida como um procedimento de mobilizar a competência e energia de indivíduos colectivamente organizada, com foco nos objectivos educacionais.

A pesquisa traz o desafio de uma educação igualitária e de qualidade para todos envolvidos na escola (pais, alunos, professores), sendo uma das tarefas a ser assumida pelo director/gestor escolar. Como também ele precisa conhecer a realidade da comunidade escolar, suas necessidades, seus anseios e traduzir esta situação juntamente com toda a equipe de trabalho no Projecto Político Pedagógico e no currículo escolar sendo de extrema importância para construir uma educação de qualidade para todos.

Nesse contexto exige-se aos gestores escolares da Escola Secundária de Magude, novas atitudes, competências e responsabilidades, para poder dar respostas eficientes e eficazes às novas demandas que lhes são imputadas. E os mesmos devem no exercício das suas funções, desenvolverem o espírito de liderança, tendo a capacidade de influenciar, motivar os outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso no processo educativo.

Este estudo contribuirá para uma boa organização educativa de liderança na Escola Secundária de Magude, de forma a assumir um papel de relevância, que é dado como um dos factores chave para

a mudança do sistema educativo e organizacional da escola no sentido de torná-la mais eficaz e aumentar o seu nível de qualidade do ensino.

O presente trabalho está estruturado em 5 (Cinco) Capítulos: Capítulo 1, contempla a introdução, contextualiza o tema e o problema da pesquisa, faz referência aos objectivos que se pretende alcançar com a sua concretização e justifica a sua relevância. O capítulo 2 apresenta a revisão da literatura relativa ao tema em estudo referenciando conceitos chaves sobre a liderança pedagógica e processo de ensino e aprendizagem, teorias de liderança e do processo de ensino e aprendizagem, para além dos desafios e perspectivas da liderança e gestão escolar em Moçambique. O capítulo 3, descreve os procedimentos metodológicos que serão adoptados para a realização da pesquisa, quanto à natureza, à abordagem do problema, aos objectivos, os métodos e técnicas de pesquisa, o universo e amostra, bem como a estratégia de colecta, tratamento e análise dos dados. O capítulo 4 ocupa-se da análise e apresentação dos resultados relativos ao papel da liderança pedagógica na gestão escolar. O capítulo 5 apresenta as principais conclusões da pesquisa e algumas sugestões.

1.2 Delimitação do tema

O trabalho foi desenvolvido na Escola Secundária de Magude, cujo tema é: O papel da liderança na gestão escolar como factor de melhoria do processo de ensino e aprendizagem (2016-2019), na qual aborda sobre uma gestão escolar que promova necessidades de novas competências, habilidades e a análise das possibilidades de influências positivas aos gestores escolares, transmitindo assim as mesmas sinergias aos seus liderados.

1.3 Contextualização

O presente trabalho enquadra-se nas actividades do fim do curso, tendo em vista a obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, com vista ao melhoramento do processo de ensino e aprendizagem. Esta pesquisa, surgiu no contexto da aparente crise de resultados que a escola enfrenta, e possivelmente pode estar relacionada com a gestão escolar, na sua iminente fraca capacidade de influenciar positivamente aos seus liderados, o que é provável estar a contribuir para a fraca motivação para a participação activa dos professores, dos funcionários não docentes e alunos no processo de ensino-aprendizagem, tendo em conta os resultados fornecidos pelo Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Magude (SDEJTM) referentes ao período de (2016-2019) demonstram um decréscimo acentuado do aproveitamento pedagógico escolar, de

acordo com respectivos mapas de aproveitamento comparativo, 84,7%, 2016 para 72,9% em 2017 correspondentes a 2431 alunos, sendo que em 2018 foi de 84,7% para 69,8% em 2019 num efectivo de 2600 alunos.

A pesquisa procurou explorar de que forma, a liderança pedagógica pode influenciar no, desempenho dos colaboradores da escola, tendo em conta as competências profissionais dos gestores escolares assim como, a influência recíproca (líder e liderados), e também, contribui para a melhoria das práticas educativas, visando fazer da escola um lugar apropriado para o desenvolvimento de capacidades intelectuais.

A estratégia organizacional de investir em liderança escolar enfatiza a importância da relação individual nas relações colectivas entre os membros da direcção. Refere-se a uma actividade que depende menos das hierarquias, ordens e autoridade, e indica a importância de uma participação activa de todos os actores escolares para que haja um ambiente de cooperação.

1.4 Problematização

A gestão educacional em Moçambique, necessita de ser executada por profissionais que, além de estarem preparados para realizar funções administrativas, também devem possuir um perfil de líder que esteja pronto a actuar e aplicar os diversos estilos de liderança nas situações em que se fizerem necessárias. Este trabalho tem como o principal problema, aparente crise de resultados escolares, que pode estar directamente relacionada com a liderança pedagógica na Escola Secundária de Magude, culminando a fraca capacidade de influenciar positivamente os liderados, sendo um dos factores contribuintes para o decréscimo do aproveitamento pedagógico dos alunos e a motivação dos demais colaboradores no desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem. Tendo em conta que denota-se uma redução percentual no aproveitamento pedagógico escolar de acordo com os mapas comparativos, obtidos durante o desenvolvimento da pesquisa, sendo que durante o período do ano de 2016 à 2019, houve um decréscimo na ordem considerável do número de reprovados, 84,7%/2016 para 72,9%/2017 uma decréscimo em cerca de 11,8% e em 2018 foi de 84,7% para 69,8% em 2019, uma descida na ordem de 14,9%. Neste âmbito é provável que os gestores escolares dessa escola não assumam um papel de cargo dentro do seu sistema educacional, conforme os seus resultados mostram que os mesmos podem não estar preparados para conduzir a educação ao êxito esperado.

Partindo desses pressupostos, a pergunta de partida constitui-se o fio condutor de qualquer investigação. Neste sentido, desenvolve-se esta pesquisa com o objectivo de alcançar as respostas da seguinte questão: *Qual é o papel da liderança na gestão escolar da Escola Secundária de Magude?*

1.5 Objectivos

1.5.1 Objectivo geral

- Analisar o papel da liderança pedagógica na gestão escolar da Escola Secundária de Magude com vista a melhoria das aprendizagens dos alunos.

1.5.2 Objectivos específicos

- Identificar os tipos e estilos de liderança mais usados pelos gestores escolares na gestão da Escola Secundária de Magude;
- Identificar as práticas de liderança pedagógica observadas pelos gestores escolares na gestão da Escola Secundária de Magude;
- Avaliar o impacto das práticas de liderança pedagógica para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

1.6 Perguntas de pesquisas

- Quais são os tipos e estilos de liderança mais usados pelos gestores escolares na gestão da Escola Secundária Magude?
- Que práticas de liderança pedagógica são observadas pelos gestores escolares na gestão da Escola Secundária de Magude?
- Qual é o impacto dessas práticas de liderança pedagógica nos resultados dos alunos da Escola Secundária de Magude?

1.7 Justificativa

A Escola Secundária de Magude, vem enfrentando problemas de liderança a sensivelmente dez anos, tendo em conta que já passaram por lá três directores, num período de três a quatro anos, mesmo assim os problemas ainda estão sendo observados e reportados a cada dia que passa, tendo em conta que o rendimento pedagógico escolar tende cada vez mais a baixar. O absentismo escolar passou a ser uma prática muito frequente, isto é, sempre em pleno período lectivo encontram-se

muitos alunos fora de salas de aulas, sem nenhuma justificação exaustiva, para além da ausência frequente de alguns professores, factos esses que preocupam muito aos pais e encarregados de educação, assim como a comunidade local em geral, dificultando assim a percepção das reais causas do decréscimo do rendimento escolar, sendo que questiona-se sempre o papel da liderança na gestão pedagógica escolar.

Neste contexto importa salientar que um dos desafios do sector da educação no contexto actual é oferecer uma educação de qualidade, exigindo da liderança um comprometimento e qualificação como aspectos fundamentais para a garantia da qualidade das aprendizagens.

Neste caso, a escolha deste tema surge na tentativa de demonstrar como a liderança pedagógica na gestão escolar pode influenciar os resultados do ensino e aprendizagem dos alunos, cujo principal motivação para a pesquisa decorre da necessidade de perceber e inteirar se sobre os factores que identificam a influência da liderança do gestor escolar na melhoria da qualidade de ensino e para a contribuição de aprendizagem de todos.

No contexto científico académico a abordagem deste estudo é relevante pois, visa analisar o papel da liderança pedagógica para o melhoramento e aperfeiçoamento do processo de gestão escolar.

Em termos práticos, as pesquisas sobre o papel da liderança pedagógica na gestão escolar ajudam o aprimoramento de reflexões tendo em vista o alcance de algumas soluções, ao nível da escola, capazes de melhorar o processo de gestão escolar que, por sua vez, impulsionará o melhoramento do desempenho escolar.

Capítulo II: Revisão da Literatura

Neste capítulo, pretende-se apresentar os fundamentos teóricos, onde já foram feitas várias abordagens por vários autores. Portanto a partir desses, fundamentar-se-á assuntos em torno do trabalho para dar sustento do mesmo.

2.1 Discussão dos conceitos chaves

2.2 Liderança Pedagógica

Um dos autores a ser destacado quando se estuda a liderança pedagógica é o Bolívar (2009). Para Bolívar, quando a direcção da liderança é destinada a promover a aprendizagem dos alunos, podemos falar, frequentemente, de liderança pedagógica, ou de liderança instrutiva (*instructional leadership*).

Segundo Leithwood et al. (2006), consideram que a prática de liderança pedagógica, está voltada para a gestão dos programas de ensino e aprendizagem, que consiste num conjunto de tarefas destinadas a supervisionar e avaliar o ensino, coordenar o currículo, fornecer os recursos necessários e acompanhar o progresso dos alunos.

Neste contexto, a liderança pedagógica é aquela que promove a aprendizagem dos alunos, de tal modo que requer a promoção da cooperação e da coesão entre os professores e a compreensão e percepção destes aos objectivos que se pretende alcançar.

2.3 Processo de Ensino e Aprendizagem

Pode ser entendido como um sistema de troca de informações entre professores e alunos, em prol daquilo que constitui necessidade para que o aluno aprenda ou simplesmente um processo de transmissão e assimilação de conhecimentos.

Para Fernández (1998), as reflexões sobre o estado actual do processo ensino-aprendizagem nos permite identificar um movimento de ideias de diferentes correntes teóricas sobre a profundidade do binómio ensino e aprendizagem.

Aprender é o processo de assimilação de qualquer forma de conhecimento, desde o mais simples ao mais complexo. Ensinar é a actividade que tem por finalidade a obtenção de conhecimentos.

Segundo Libâneo (1994), a relação entre ensino e aprendizagem não é mecânica, não é uma simples transmissão do professor que ensina para um aluno que aprende. Ele mesmo concluiu que é algo bem diferente disso é uma relação recíproca na qual se destacam o papel dirigente do professor e a actividade dos alunos. Dessa forma podemos perceber que o ensino visa estimular, dirigir, incentivar, impulsionar o processo de aprendizagem dos alunos.

Vale acrescentar que a boa aprendizagem depende de vários factores, dos quais podemos destacar o papel da liderança de influenciar directa ou indirectamente os resultados dos alunos. Quando a direcção da escola desenvolve actividades que visam promover a aprendizagem dos alunos, através da supervisão e avaliação do ensino, monitoria do progresso de alunos, de certa forma essa gestão garante que o processo de ensino e aprendizagem ocorra sem sobressaltos.

2.4 Gestores Escolares

Segundo Libâneo (2013), a gestão é actividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objectivos da organização, envolvendo basicamente, os aspectos gerenciais e técnico Administrativos.

Ainda na mesma senda, em conformidade com Lück (2006), a gestão pode ser vista como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas colectivamente organizadas para que, por sua participação activa e competente promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objectivos de educação.

Conforme Estevão (2018), o gestor escolar é subordinado às diferentes normas impostas às organizações, ele precisa lidar com todos aspectos pertinentes as rotinas da escola e alinhar as suas práticas de gestão à realidade.

Neste contexto podemos constatar que face as exigências actuais aos gestores escolares (directores escolares e seus adjuntos) devem promover a participação dos membros da escola, construírem práticas educativas que favoreçam os processos de participação na tomada de decisões, isto é, actuação dos profissionais da educação e outros actores escolares na gestão da escola.

Em suma, o gestor escolar é o responsável pela organização e bom funcionamento da escola.

2.5 Teorias de liderança e do processo de ensino e aprendizagem

2.5.1 Teoria da personalidade do líder

Esta teoria realça os atributos pessoais dos líderes. Durante muito tempo a liderança foi estudada como estando relacionada com características pessoais e inatas do sujeito. Considerase que os traços de personalidade inerentes ao líder, tais como físicos, intelectuais e sociais eram determinantes dos potenciais líderes. Surge, assim, a teoria dos traços e personalidade que considerava que o líder possuía características que identificavam e que o tornavam grande homem capaz de promover a aprendizagem dos alunos. O líder era, então, visto como possuindo características em potência ou actualizadas, e esta competência era um traço estável da sua personalidade (Chiavenato, 2003).

Chiavenato (1999) como citado em Firmino (2008), refere que o líder deve possuir 21 traços de personalidade: inteligência, optimismo, calor humano, comunicabilidade, mente aberta, espírito empreendedor, habilidades humanas, empatia, assunção de riscos, criatividade, tolerância, impulso para a acção, entusiasmo, disposição para ouvir, visão do futuro, flexibilidade, responsabilidade, confiança, maturidade, curiosidade e perspicácia. Sergiovanni (2004) aponta que a personalidade dos líderes influencia os objectivos e as concepções que definem as escolas onde trabalham como lugares peculiares e actuam depois com audácia e convicção para avançar e sustentar essas mesmas concepções.

Bilhim (2008), defende que o critério da personalidade não é suficiente para identificar os líderes dos não líderes, e muito menos para diferenciar líderes competentes de não competentes.

Segundo esta teoria acredita-se que alguns indivíduos já nasceram com o dom de serem líderes.

2.5.2 Teoria comportamental

Para Chiavenato (2003), a teoria comportamental representa um desdobramento da teoria das relações humanas, com a qual se mostra eminentemente crítica e severa. Chiavenato (2003), vai ainda mais longe, para explicar que o comportamento organizacional, a teoria comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas. Na verdade, esta teoria entendia que ser líder não é uma questão de se possuir uma combinação, mas uma questão comportamental e é oposta à teoria de traços de personalidade.

A teoria comportamental baseia-se no que os líderes realmente fazem no trabalho e a relação desse comportamento com a eficácia do líder. Learnig (1993), afirma: O comportamento pode ser

mudado e podem ser desenvolvidas novas capacidades e hoje em dia a liderança tem muito mais a ver com a forma como indivíduos são capazes de as usar, tirando maior partido deles. Tendo em conta os autores acima descritas, pode-se afirmar que é a forma como um líder age no ambiente de trabalho, para guiar a sua equipe ao alcance dos objectivos traçados.

2.5.3 Teoria situacional ou contingencial

Esta teoria foi desenvolvida por Paul Harsey e Ken Blanchard, provavelmente é o modelo de liderança mais praticada. Na liderança situacional, existem muitos modos de influenciar pessoas. Todavia, o estilo de liderança que se deve eleger com os colaboradores ou grupos depende do amadurecimento das pessoas que o líder deseja influenciar (Bilhim, 2008).

Na teoria situacional, existe o comportamento de tarefa em que o líder orienta as pessoas, dizendo-lhes, quando, onde, e como fazê-lo. E, por fim, o comportamento de relacionamento que consiste no empenho do líder em comunicar com as pessoas, dando-lhes apoio nos momentos de dificuldades e de esforços (Bilhim, 2008).

Na prática refere-se ao modelo em que o líder sabe se adaptar às situações e entende que não existe um estilo único ou fixo para todas as circunstâncias.

2.5.4 Teoria de liderança servidora

Segundo Hunter (2006), a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando atingir os objectivos comuns, inspirando confiança por meio da força do carácter, o disposto acima auxilia na reflexão sobre quanto os valores como carácter e ética estão sendo cada vez mais valorizados nos ambientes de trabalho e, talvez por isso, a liderança servidora seja considerada a essência da liderança. O líder valoriza ideias, respeitando opiniões dos seus colaboradores, transmitindo uma cultura de confiança e respeito.

McGee-Cooper e Trammell (2002) citado em Marinho (2006), se referem a cinco atitudes básicas da liderança servidora que estarão presentes em líderes comprometidos com esse novo paradigma de liderança:

- ✓ Ouvir sem julgar - o líder precisa ouvir para entender tanto os factos quanto os sentimentos e trocar ideias em busca de soluções.

- ✓ Ser autêntico - o líder precisa admitir seus erros abertamente. Assim, as pessoas aprendem a confiar nele e respeitá-lo como um ser humano autêntico e coerente.
- ✓ Construir comunidade- o líder precisa demonstrar apreciação por aqueles com quem trabalha e criar, um clima familiar, em que se partilham preocupações e alegrias, intercalando as demandas do trabalho com momentos de comemoração e lazer.
- ✓ Partilhar poder - o líder deve partilhar com a equipe o poder de ter iniciativa e tomar decisões com base na visão e experiência do grupo, mesmo com o risco de cometer erros e equívocos.
- ✓ Desenvolver as pessoas - o líder deve desenvolver o potencial dos liderados, criando um ambiente permanente de expansão e proporcionando oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal por meio da participação de todos em eventos e actividades que desafiem o potencial de cada um.

2.5.5 Liderança Transformacional

O líder transformacional modela e eleva os valores do grupo e a sua transformação como um todo, em relação aos objectivos, à ambição e à forma de actuação conjunta.

Componentes de Liderança transformacional

- a) Influência idealizada: O líder é respeitado, admirado e inspira confiança. Os seguidores se identificam com ele, como um exemplo a seguir. Este líder cria uma visão de futuro sustentada nos princípios e valores.
- b) Motivação Inspiracional: O líder revela entusiasmo na criação de uma visão de futuro, inspirando os seus seguidores. Ele comunica, de forma clara, as metas e expectativas aos seguidores.
- c) Consideração individualizada: O líder atende às necessidades, interesses e capacidades de cada seguidor e trabalha continuamente para elevá-los, actuando como um mentor.

As práticas de liderança transformacional têm uma grande influência na cooperação dos professores e existe uma relação significativa entre os aspectos da liderança transformacional e a mudança nas atitudes dos professores em relação ao melhoramento da escola e as suas práticas educativas.

2.5.5.1 Teoria da liderança transaccional

É aquela baseada em recompensas e punições ou em um intercâmbio para que o líder consiga dos seus subordinados a melhor performance.

A liderança transaccional, por sua vez, é sustentada na troca de recompensas entre o líder e os seguidores. O líder transaccional clarifica os papéis e exigências e procura compatibilizar e harmonizar os objectivos dos liderados, através da troca de incentivos e estatuto por um nível desempenho.

De um modo geral procura influir nas relações de interacção entre os participantes da comunidade escolar.

Componentes da Liderança transaccional

- a) **Recompensa de contingente:** O líder esclarece os requisitos que são esperados dos subordinados. Apresenta as recompensas que cada um poderá receber se cumprir os objectivos e os níveis de desempenho previstos.
- b) **Gestão activa pela excepção:** O líder procura prever e resolver erros e falhas. Estabelece os objectivos, especifica as normas e a importância do seu cumprimento e pune os seguidores que não estão em conformidade com o definido.
- c) **Gestão passiva pela excepção:** O líder actua apenas quando são detectados erros. Evita especificar acordos, esclarecer expectativas, fornecer metas e normas a serem alcançadas pelos seguidores.

2.6 Teorias de processo de ensino e aprendizagem

As teorias de aprendizagem buscam reconhecer a dinâmica envolvida nos actos de ensinar e aprender, partindo do reconhecimento da evolução cognitiva do homem, e tentam explicar a relação entre o conhecimento pré-existente e o novo conhecimento.

2.6.1 Teoria de Behaviorismo

A concepção behaviorista compreende que o ser humano não aprende unicamente pela experiência própria, pode ocorrer através da observação do que o outro faz com auxílio do comportamento verbal.

O behaviorismo, ou teoria comportamental, foi desenvolvido nos Estados Unidos da América John Watson (1878-1958) e na Rússia por Ivan Petrovich Pavlov (1849-1936). Embora as bases desta teoria tenham sido desenvolvidas por estes pesquisadores, foi Burrhus Frederic Skinner (1904-1990) que a popularizou, através de experimentos com ratos. Em seus experimentos, os ratos eram condicionados a determinadas acções, com recompensas boas ou ruins pelos seus actos. Assim, se moldava o comportamento destes a partir de um sistema de estímulo, resposta e recompensa. Nesta teoria, o comportamento deve ser estudado e sistematizado para que se possa modificá-lo. De acordo com esta teoria, a maneira como o individuo aprende é uma grandeza possível de ser mensurada tal e qual um fenómeno físico. Nesta teoria, a aprendizagem, independente da pessoa, deverá seguir as seguintes etapas:

- ✓ Identificação do problema
- ✓ Questionamentos acerca dos problemas
- ✓ Hipóteses
- ✓ Escolha das hipóteses
- ✓ Verificação
- ✓ Generalização. O cérebro a utilizará ao identificar problemas futuros semelhantes

2.6.2 Teoria de Cognitivismo

Incentiva os alunos a se envolverem de forma activa e completa no processo de aprendizagem. Esta teoria defende que, a capacidade do aluno em aprender coisas novas depende directamente dos conhecimentos prévios que ele possui. Para estes teóricos, é necessário investigar quais os saberes do aluno acerca do assunto que será ensinado. Depois, deve-se auxiliar o aluno para que ele consiga sistematizar e organizar os novos conhecimentos, através de associações com o seu conhecimento prévio.

2.6.3 Teoria de Construtivismo

Visão de aprendizagem baseada no princípio de que o conhecimento não pode ser simplesmente dado pelo professor mas sim construído pelos alunos através de um processo activo e mental de desenvolvimento.

O construtivismo é uma abordagem psicológica desenvolvida a partir da teoria da epistemologia genética, elaborada por Jean Piaget. Nesta teoria, o individuo aprende a partir da interacção entre ele e o meio em que ele vive. O professor é visto como um mediador do conhecimento.

2.6.4 Teorias de Interacionismo

As crianças mais novas aprendem com as que já estão em fases mais avançadas em termos de conhecimentos, por isso, que as actividades entre diferentes séries escolares podem oferecer ganhos na aprendizagem dos estudantes.

A teoria interacionista foi desenvolvida por Jean Vygotsky. Em sua abordagem, o conhecimento é, antes de tudo, impulsionado pelo desenvolvimento da linguagem no ser humano. Sua teoria também considera que a interacção entre o individuo e o meio em que ele está inserido são essenciais ao processo de aprendizagem e, inclusive, entra em acordo com as etapas do desenvolvimento propostas por Jean Piaget na teoria construtivista. Entretanto, para Vygotsky, é o próprio movimento de aprender e buscar conhecimento que irá gerar a aprendizagem efectiva. Este processo deve ocorrer de fora para dentro, ou seja, do meio social para o individuo.

Todas estas teorias exerceram (e ainda exercem) profundas influências na maneira como organizamos os processos educacionais em todo o mundo. Ao longo dos anos, cada teoria foi mais adequada para as necessidades de seu tempo, visto que a escola e o mundo do trabalho também sofreram grandes mudanças.

2.7 Desafios e perspectivas da liderança pedagógica na gestão das instituições de Ensino Básico, em Moçambique

De acordo com Minedh, um dos principais desafios do ensino são os fracos resultados de aprendizagem. Um dos factores contribuintes para a baixa qualidade da educação é a limitada competência de alguns professores, resultante da deficiente base de partida dos programas de formação e formadores dos Institutos de Formação de Professores (IFP), associada à insuficiente

supervisão e apoio pedagógico, no exercício das funções. Nas escolas onde os professores têm mais conhecimentos e são assíduos regista-se, em regra, melhor aproveitamento.

Ao nível da governação, quer os gestores escolares, quer os conselhos de escola possuem ainda limitações, no que diz respeito à gestão da escola. Por exemplo a dificuldade de construir uma ligação efectiva entre a escola e a comunidade, e de desenvolver mecanismos de responsabilização participativos e eficientes. Estes desafios estão relacionados com o processo de selecção das lideranças escolares e conseqüente formação para o desempenho do cargo.

De alguma forma podemos destacar alguns desafios no sector da educação inerentes à Governação e liderança das escolas, a participação das comunidades através dos conselhos de escola, a retenção dos alunos na escola, expansão do ensino e a taxa de escolarização. A qualidade de serviços ao nível das instituições de ensino deve ser garantida por gestores qualificados e motivados. Sendo assim, perspectiva-se maior investimento na selecção, recrutamento e formação de gestores escolares.

Capítulo III: Metodologia

Neste capítulo, apresenta-se o percurso metodológico usado para a efectivação do trabalho, no qual constam a descrição do local de estudo, a abordagem metodológica, quanto à natureza, aos objectivos da pesquisa, aos procedimentos metodológicos, população e amostra da pesquisa, instrumentos e técnicas de recolha de dados, tratamento e análise de dados, questões éticas e desafios da pesquisa.

3.1 Metodologia

Segundo Bareto e Honorata (1998), definem que a metodologia é um conjunto detalhado e sequencial de métodos e técnicas científicas a serem executadas ao longo da pesquisa, de tal modo que se consiga atingir os objectivos propostos, e ao mesmo tempo atender aos critérios de menor custo, maior rapidez, eficácia e mais confiabilidade de informação.

3.2 Tipo de Pesquisa

3.2.1 Quantos aos objectivos

Quanto aos objectivos a pesquisa foi exploratória-descritiva. Segundo Gil (2002), a pesquisa tem como objectivo proporcionar maior facilidade com o problema, com vista a torna-lo mais explícito ou construir hipóteses.

Pesquisa exploratória porque visa proporcionar e desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um determinado ambiente ou problema, facto ou fenómeno, para a realização de uma pesquisa futura, mais precisa ou modificar e clarificar conceitos (Lakatos e Markoni, 2003).

Pesquisa descritiva porque preocupa-se em analisar e registar características de uma determinada população ou fenómeno (Gil, 1999).

Neste contexto, o presente estudo poderá fazer uma exploração das informações ou dados e procurar descreve-las com recurso a revisão bibliográfica

A pesquisa exploratória foi empregue, para permitir maior familiaridade com o tema, que é muito fundamental na interpretação de dados. Onde a maioria dessas pesquisas evolve:

Técnicas e instrumentos:

- a) Levantamento bibliográfico;
- b) Entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado;
- c) Análise de exemplos que estimulem a compreensão.

De entre vários aspectos pretende-se com esta pesquisa explorar as possibilidades e desafios de integração de uma gestão escolar otimizada, de tal forma que promova novas competências e habilidades. Estas pesquisas podem ser classificadas como: Pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Conforme argumenta Gil (2002), com base nessa pesquisa o pesquisador irá ao terreno (Estudo de caso), de modo a familiarizar se com o alvo da pesquisa e usar-se-á algumas técnicas, como entrevista e inquérito.

3.2.2 Quanto Abordagem

Na forma de abordagem do problema, a pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa. a presente pesquisa socorre-se dos princípios da abordagem qualitativa e quantitativa.

De acordo com Gil (1999), a pesquisa qualitativa estabelece uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um veículo indissociável entre o mundo objectivo e á subjectividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Para Richarson (1999), a pesquisa quantitativa significa transformar opiniões e informações em números para possibilitar a classificação e análise. Exige o uso de recursos e de técnicas estatísticas.

Neste caso, na presente pesquisa, ambas abordagens qualitativa e quantitativa, são utilizadas, pois com a abordagem qualitativa pretende se captar, em profundidade as opiniões dos intervenientes sobre o papel da liderança pedagógica na gestão escolar. A abordagem quantitativa permitiu recolher em larga escala as respostas dos inquiridos e traduzidos em dados estatísticos, de modo a verificar o grau ou nível percentual destes respondentes em relação ao tema proposto.

Portanto, a combinação dos métodos qualitativos e quantitativos, de acordo com os autores permite uma complementaridade dos dados e obtenção de informações que não poderiam ser obtidas utilizando cada um dos métodos isoladamente.

3.2.3 Quanto à natureza da pesquisa

Na presente pesquisa optou-se por uma pesquisa básica ou pura, porque não é muito profundo e levanta dados que de alguma forma podem vir a servir de apoio para as pesquisas futuras mais avançadas. Também para fazer com que este tema: O papel da liderança pedagógica na gestão escolar ganhe relevância na área de conhecimento, a fim de que o mesmo tema possa ser objecto de pesquisas mais aprofundadas. Este tipo de pesquisa busca gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista.

3.2.4 Quanto aos procedimentos metodológicos

Quanto aos procedimentos metodológicos esta pesquisa compreendeu a aplicação de dois métodos, a pesquisa bibliográfica que permite o levantamento teórico abordando o tema proposto e o estudo de caso, onde faz-se a análise das acções e procedimentos usados na escola em causa. O método bibliográfico é o levantamento das referências bibliográficas já publicadas e que estejam relacionadas com o tema em estudo.

Para Gil (2007), os exemplos mais característicos, deste tipo de pesquisa são as investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem a análise das diversas posições acerca de um problema. A pesquisa bibliográfica foi feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e electrónicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Para a realização da presente pesquisa recorreu-se à revisão da literatura com base nas diversas obras científicas, e outro material disponibilizado nas plataformas digitais.

O estudo de caso consiste na exploração intensiva e detalhada de uma entidade bem definida, único e específico, diferente e complexo (Baptista, 2011). O pesquisador explora em profundidade um facto, uma actividade, um processo ou uma ou mais pessoas. Os casos são agrupados por tempo e actividade e os pesquisadores colhem informações usando uma variedade de procedimentos de colecta de dados durante um período de tempo prolongado.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolha de dados

Segundo Lakatos e Marconi (2003), as técnicas são consideradas como um conjunto de preceitos ou processo de que se serve uma ciência, são também a habilidade para usar esses preceitos ou normas na obtenção de seus propósitos correspondem, portanto, a parte prática de colecta de dados. Para a recolha de dados serviu de instrumentos de pesquisa de campo como: guião de entrevista, do inquérito por questionário, e da observação.

3.3.1 Entrevista

A definição de entrevista se refere ao acto de duas pessoas colocarem-se de frente objectivando a extracção de informações de um tema que uma delas poderá oferecer e que é de interesse da outra, tal processo se dá por intermédio de uma conversão de finalidade profissional (Lakatos e Marconi, 2003). Baseou-se na entrevista semi-estruturada, sendo um modelo de entrevista intermédio. Estas entrevistas foram feitas a partir de um guião que é construído a partir das questões de pesquisa. Foram entrevistados membros da direcção por que só assim foi possível fazer a colecta de informação sobre o papel de liderança pedagógica na Escola Secundária de Magude. Vide o apêndice I.

3.3.2 Observação

A observação é uma técnica de colecta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade, não consiste apenas em ver e ouvir mas também em examinar factos e fenómenos que deseja estudar. A observação directa cingiu-se essencialmente num olhar atento às práticas de liderança pedagógica na Escola Secundária de Magude, consistindo na observação da realidade da liderança na escola, que permitiu descrever os aspectos da área de estudo e analisando as possibilidades integração de estratégias de liderança na gestão escolar.

3.3.3 Inquérito por questionário

Turato (2003), citado em Coelho (2003) refere que o questionário é um instrumento de recolha de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que serão respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

O questionário é a forma rápida e simples para avaliar opiniões, objectivos, anseios e preferências das pessoas, foram inqueridos 40 professores, dos quais 25 do género masculino e 15 do género feminino, dez funcionários não docentes, sendo, seis do género masculino e quatro do género feminino. Nesse pressuposto, na análise do papel da liderança pedagógica na gestão escolar para o melhoramento do processo de ensino e aprendizagem, com o uso do questionário foi possível obter informações de várias pessoas sem muito esforço tendo em conta que num curto espaço de

tempo se inqueriu certo número de pessoas na medida em que elas próprias preencheram as respectivas fichas de inquérito. Vide o apêndice II.

3.4 Universo e amostra da pesquisa

3.4.1 Universo

De acordo com Leite (2004), o universo também denominada por população da pesquisa é formada por todos os elementos, pessoas, animais ou objectos, que compõem o todo que vai ser pesquisado. Neste caso para esta pesquisa, o universo foram os professores, funcionários não docentes e membros da direcção da Escola Secundária de Magude.

3.4.2 Amostra da pesquisa

A amostra é uma parte representativa da população, de tal forma que ela seja a mais representativa possível de todo ou é o subconjunto do universo (Lakatos & Marconi, 2009).

No presente estudo, por se tratar de uma pesquisa não-probabilística, usou-se uma amostragem não aleatória, a intencional, porque o pesquisador não pretende trabalhar com o universo da amostra, mas com um pequeno grupo que se acredita possuir informação relevante para o estudo.

Segundo Marconi & Lakatos (2003), amostragem intencional é aquela em que o pesquisador está interessado na opinião (acção, intenção, etc.) de determinados elementos da população, mas não representativos dela.

O pesquisador não se dirige, portanto, à “massa”, isto é, a elementos representativos da população geral, mas aqueles, segundo o seu entender, pela função desempenhada, cargo ocupado. Neste caso, o pesquisador selecciona os elementos que tem acesso, escolhidos com a ajuda de alguns professores mais antigos da escola, por se acreditar que eles tenham mais informações sobre o funcionamento da mesma, admitindo que estes possam de alguma forma representar o universo.

Tabela 1 Número dos elementos do universo e amostra da pesquisa da Escola Secundária de Magude

Elementos	Universo	Amostra	Percentagem	Técnica de recolha de dados
Professor	81	40	57%	Inquérito
Funcionários não docentes	14	10	94%	
Membros de Direcção	5	3	60%	Entrevista

Fonte: Autor do trabalho, (2022)

Capítulo V Apresentação, interpretação e análise de dados

Apresenta se neste capítulo os dados ou informações recolhidas no local de estudo para a sua análise.

4.1 Perfil dos sujeitos de pesquisa

Em relação a amostra, que ocorre quando a pesquisa não é censitária, isto é, não abrange a totalidade dos componentes do universo, surgindo a necessidade de investigar apenas uma parte dessa população (Lakatos & Markoni, 2011), a pesquisa optou por uma amostragem não probabilística do tipo intencional. O total de sujeitos de pesquisa para este trabalho foi de 53 profissionais, dos quais três (3) Gestores, (Director da escola e dois Directores Adjuntos), 40 professores e 10 Funcionários não docentes.

Tabela 2 Caracterização da amostra

Sexo	Frequência	Faixa Etária	Frequência	Experiência Profissional	Frequência
Masculino	33	18-35	27	8 a 10 anos	30
Feminino	20	35-45	16	10 a 15 anos	15
	53	45 ou mais	10	15 anos ou mais	8

Fonte: Autor do trabalho, (2022)

De acordo com os dados referentes ao sexo, é possível aferir que a amostra da pesquisa é composta predominantemente pelo sexo masculino 66.2%, sendo 37.8% composto pelo sexo feminino.

Em relação à faixa etária, os dados mostram que o grupo mais representativo é dos 18-35 anos, correspondente a 51%. Seguido do grupo 35-45 anos, correspondente a 30% e por fim o grupo dos 45 anos ou mais com apenas 19%. Quanto a experiência profissional, a maioria tem entre 8 a 10 anos na carreira docente.

4.2 Resultados das entrevistas aplicadas aos gestores escolares

Nesta secção foram entrevistados membros de direcção da escola, dos quais o director da escola e dois directores adjuntos totalizando três, sendo dois do género masculino e uma do género feminino.

4.2.1 Avaliação do aproveitamento pedagógico escolar dos alunos.

Relativamente a percepção dos gestores sobre a situação pedagógica (aproveitamento pedagógico da escola), constatou-se pontos de vista diferentes que indicam. Dos três entrevistados, o gestor escolar A, afirmou que o aproveitamento é razoável, não satisfaz com exactidão o desejado, isto pode estar associado à ausência frequente de alguns professores, dificuldades de aprendizagem de alguns alunos, atrasos e ausência frequente de alguns alunos devido à sua localização, a superlotação das turmas, para além das condições físicas das infra-estruturas. Os gestores B e C responderam que o aproveitamento é bom (aceitável), por apesar de os alunos não obterem excelentes notas transitam de classe. Embora que, por parte dos entrevistados A, B e C, houve também concordância em relação a uma análise comparativa do aproveitamento pedagógico fora do período em causa, tendo sido unânimes ao afirmarem, que tende a melhorar em relação aos anos anteriores sobretudo o ano 2021 superou bastante em termos de aproveitamento positivo nos últimos cinco anos.

4.2.1 Avaliação do desempenho profissional dos professores

Segundo Chiavenato (2008), a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das actividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e de seu potencial de desenvolvimento.

Em relação ao desempenho profissional dos professores, houve disparidade das respostas, sendo que o gestor escolar A, respondeu estar a favor do bom desempenho profissional dos professores, alegando que todos os professores dão o seu melhor para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem. No entanto os outros gestores escolares B e C são de opinião de que apesar dos professores apresentarem um aproveitamento pedagógico positivo, alguns professores não são assíduos e nem pontuais, isto é, verifica se sempre atrasos e ausências frequentes dos professores sobretudo, dos docentes que vivem nas cidades de Maputo e Matola, concretamente nas segundas-feiras para o primeiro turno e sextas-feiras no segundo turno.

Nesta perspectiva podemos constatar que apesar dos pequenos problemas, os professores têm um bom desempenho profissional, dão o seu máximo em prol dos objectivos escolares e ou contribuem de alguma forma para o melhoramento do processo de ensino e aprendizagem.

4.2.2 Encontros com professores para uma breve reflexão sobre o processo de ensino e aprendizagem

Em relação, a esta questão, o gestor escolar A, respondeu que tem havido reuniões pelo menos duas (2) vezes por trimestre para se discutirem os problemas internos e nesses encontros aborda-se assuntos relacionados com o processo de ensino e aprendizagem, assegurou que sempre houve uma boa interação em ambas as partes, e são colhidas as sensibilidades dos professores.

Os gestores B e C por sua vez, acrescentaram ainda que para além dos encontros trimestrais visando mais uma reflexão em conjunto sobre o aproveitamento pedagógico, sempre que notam um pequeno problema na área pedagógica tem convocado uma reunião extraordinária com professores para uma possível resolução.

4.2.3 Acompanhamento do desenvolvimento profissional dos colaboradores

Segundo Chiavenato (2010), o desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do profissional e visa à carreira futura e não apenas à função actual.

Relativamente a esta questão, sobre o acompanhamento do desenvolvimento profissional dos colaboradores, os nossos entrevistados foram unânimes nas suas respostas, alegando que desenharam no seu plano de actividades, inclui-se a assistência de aulas em grupos de disciplina, entre os professores e a direcção da escola. A direcção da escola assiste as aulas dos professores, sobre tudo os que apresentam um baixo nível de aproveitamento pedagógico. A direcção da escola fortificou os grupos de classe e de disciplina para melhor acompanhamento das actividades onde os responsáveis fazem planos para a acessória em caso de dificuldades.

Nesse sentido, um acompanhamento de desenvolvimento profissional por parte dos gestores constitui uma boa prática na medida em que, os profissionais necessitam de uma planificação, foco, metas e objectivos bem traçados. O acompanhamento do desenvolvimento profissional pode fazer esse papel de condutor de carreira.

4.2.4 Participação e apoio da direcção da escola aos professores na elaboração dos planos quinzenais.

Em relação a esta questão o nosso entrevistado, o gestor escolar A, foi categórico na sua resposta alegando que a escola conta com os coordenadores de ciclos e delegados de disciplina, no entanto eles é que são responsáveis por essa tarefa, mas têm participado às vezes.

Os gestores escolares B e C, responderam que têm apoiado os professores juntamente com os coordenadores e delegados de disciplina, na elaboração dos planos quinzenais.

É de extrema importância que os gestores escolares, participem e apoiem os professores na planificação analítica dos conteúdos a serem leccionadas para juntos discutirem a relevância dos mesmos tendo em conta os objectivos do ensino.

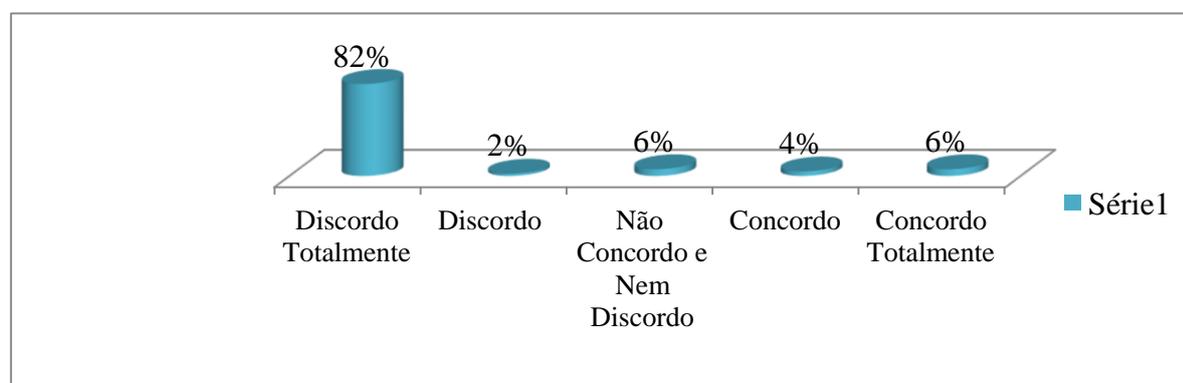
4.3 Apresentação do resultado do inquérito por questionário aplicado aos professores e funcionários não docentes

Nesta secção são discutidos os resultados do inquérito por questionário aplicado aos professores e funcionários não docentes. O entendimento desta secção reveste de máxima importância, uma vez que possibilita a compreensão do objecto de estudo definido nesta pesquisa.

4.2.1 Identificação dos tipos e estilos de liderança mais usados pelos gestores na ESM

As questões (1 a 6) do guião de inquérito por questionário, aplicado aos professores e funcionários não docentes, foram formuladas visando identificar os tipos e estilos de liderança mais predominantes no processo de gestão da escola em estudo. A seguir o gráfico sobre os tipos e estilos de liderança usados pelos gestores da Escola Secundária de Magude

Gráfico 1: Participação e envolvimento de professores e funcionários não docentes na Tomada de decisões



Fonte: Autor do Trabalho, (2022)

De acordo com os dados patentes no gráfico acima, constatamos que 41 indivíduos correspondentes a 82% discordam totalmente da participação e envolvimento de colaboradores na tomada de decisões, 1 indivíduo corresponde a 2% discorda em parte, 3 indivíduos correspondentes a 6% não concordam e nem discordam, outros 2 correspondentes a 4% concordam em parte e 3 indivíduos correspondentes a 6%, concordam totalmente da participação e envolvimento de colaboradores na tomada de decisões. Sendo assim em conformidade com os dados colhidos constatámos que o tipo de liderança mais predominante é autocrática.

Conforme o Chiavenato (2004), a liderança autocrática ou autoritária é quando o líder exerce o papel de dominador. É altamente focada no “chefe”, centraliza o líder em uma situação de poder absoluto, toma decisões e impõe ordens aos seus subordinados, sem querer explica-las ou justificá-las.

Todas as decisões são tomadas pelo líder, sem dar qualquer liberdade ao grupo de intervir, nos processos decisivos da escola, sobretudo as que envolvem fundos monetários.

Vale acrescentar que este tipo de liderança cria insatisfação nas pessoas, alienação quanto ao trabalho e falta de motivação.

Importa salientar, que para um bom desempenho das instituições de ensino é necessário, os gestores escolares optarem pela gestão colaborativa no desenvolvimento das suas actividades, isto é, dar autonomia aos colaboradores permitindo com que eles também participem activamente na

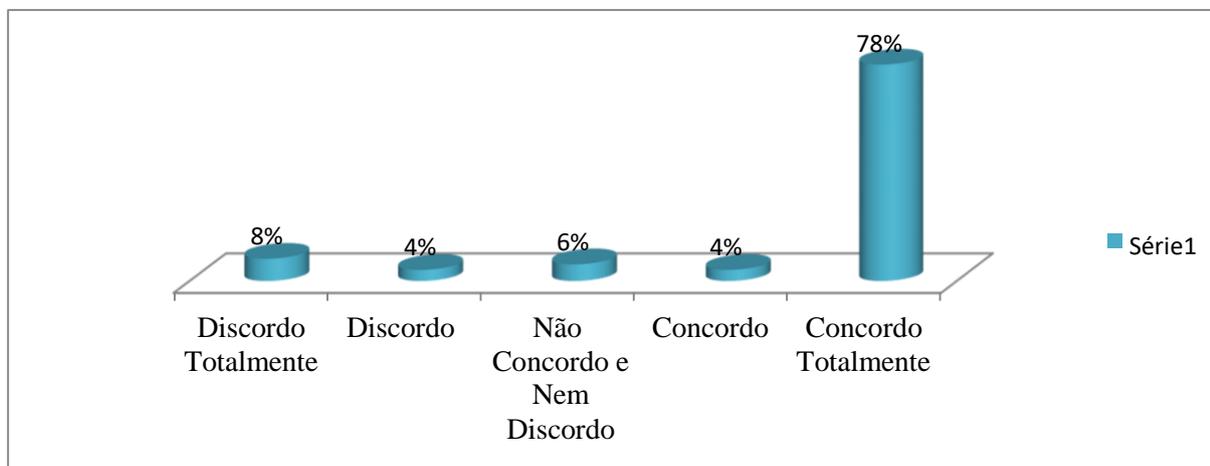
tomada de decisões, reconhecer os seus esforços e envolver todos os actores escolares para a efectivação dos objectivos da escola.

4.3 Identificação das práticas de liderança pedagógica observadas pelos gestores escolares na gestão da Escola Secundária de Magude

As questões (7 à 23) do guião de inquérito por questionário, aplicadas aos professores e funcionários não docentes, foram formuladas visando identificar as práticas de liderança pedagógica observadas pelos gestores escolares na gestão da ESM.

Tomamos como base algumas questões que tem a ver com aquilo que os gestores escolares seguem para tornar possível o processo de ensino e aprendizagem, tais como a comunicação dos objectivos e a missão da escola, a supervisão e avaliação do ensino, discussão e divulgação dos resultados da aprendizagem dos alunos, promover o desempenho profissional, fornecer incentivos aos professores e para aprendizagem. A seguir o gráfico sobre supervisão, avaliação e acompanhamento do progresso dos alunos.

Gráfico 2: Supervisão, avaliação e acompanhamento do progresso dos alunos



Fonte: Autor do Trabalho, (2022)

De acordo com os dados do gráfico acima ilustrado, constatou-se que dos 50 inqueridos, 4 indivíduos correspondentes a 8% são da opinião de que os gestores escolares não desenvolvem algumas acções associadas a práticas de liderança pedagógica na gestão da escola. 2 deles correspondentes a 4% discordam em parte, 3 correspondentes a 6% sem nenhuma opinião enquanto que 2 correspondentes a 4% concordam em parte e outros 39 indivíduos correspondentes

a 78% concordam totalmente que os gestores escolares desenvolvem algumas acções associadas a práticas de liderança pedagógica na gestão da escola.

Tendo em contas as respostas obtidas constatámos que os gestores escolares no desenvolvimento das suas actividades observam algumas práticas de liderança pedagógica com maior destaque para a capacidade que a escola tem de gerir o programa de ensino, através da supervisão, avaliação e monitoria do processo de ensino e aprendizagem. Segundo Hallinger (2005) e Robinson et al. (2008), as práticas que envolvem uma maior aproximação do líder ao ambiente das aulas e ao processo de ensino e aprendizagem têm sido apontadas como importantes factores promotores da aprendizagem dos alunos. É fundamental que os líderes escolares se concentrem nas questões relacionadas com o processo de ensino e aprendizagem, o que implica supervisionar e avaliar o processo que ocorre na sala de aula, acompanhar o progresso dos alunos.

4.4 Avaliação do impacto das práticas de liderança pedagógica nos resultados de aprendizagem dos alunos da ESM

As questões (24 a 34) do guião de inquérito por questionário, aplicadas aos professores e funcionários não docentes, foram formuladas visando avaliar o impacto das práticas de liderança pedagógica nos resultados de aprendizagem dos alunos.

A liderança pedagógica actua como um catalisador da cultura organizacional e nas condições da escola, o que se reflecte no ensino e na aprendizagem dos alunos.

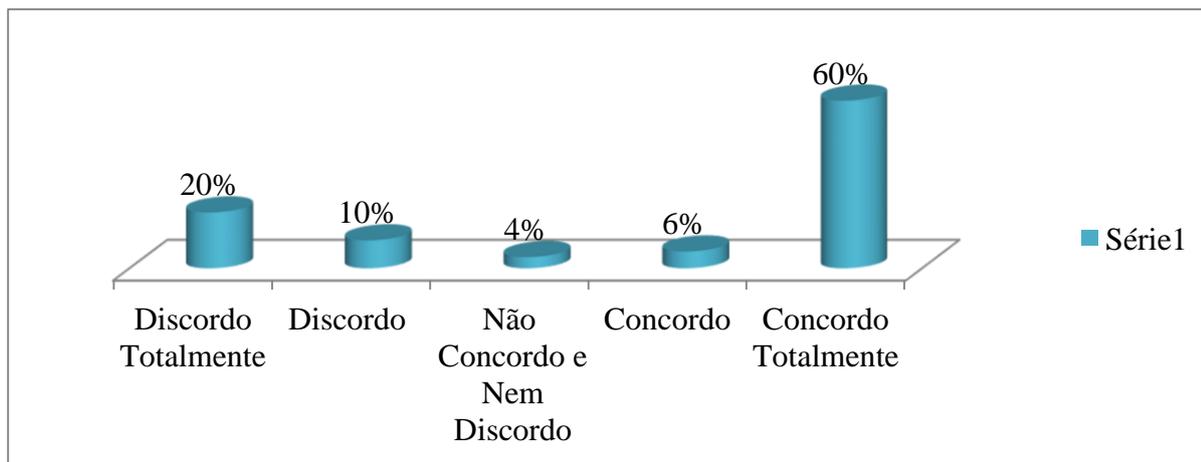
Em conformidade com Lima (2011), as acções do gestor escolar influenciam directo ou indirectamente os resultados de aprendizagem dos alunos. A liderança do director escolar tem um efeito positivo sobre os resultados dos alunos.

Leithwood et al. (2006), também, defendem que a liderança tem uma influência indirecta na aprendizagem dos alunos a nível da sala de aula: é através da influência na motivação, no compromisso e nas condições de trabalho da equipe que líderes escolares melhoram indirectamente o ensino e aprendizagem.

Vale ressaltar que os directores escolares influenciam os resultados através da concentração no ensino e na aprendizagem, suportada por uma missão, valores e visão partilhada, desenvolvendo a

capacidade organizacional, pessoal e profissional das pessoas, tendo em conta e trabalhando com o contexto escolar e usando uma monitorização baseada em evidências e reflexão crítica e transformação. A seguir o gráfico sobre a avaliação do impacto das práticas de liderança pedagógica nos resultados dos alunos.

Gráfico 3: Avaliação do impacto das práticas de liderança pedagógica nos resultados do ensino dos alunos.



Fonte: Autor do trabalho, (2022)

De acordo com os dados do gráfico, constatou-se que dos 50 inqueridos, 10 indivíduos correspondentes a 20% discordam totalmente as práticas de liderança pedagógicas observadas pelos gestores escolares influenciam positivamente os resultados de ensino, 5 correspondentes a 10% discordam em parte, 2 indivíduos correspondentes a 4% não tem nenhuma opinião, 3 correspondentes a 6% concordam em parte e 30 indivíduos correspondentes a 60% concordam totalmente na influência positiva nos resultados do ensino.

Conforme os dados fornecidos, podemos constatar que os gestores escolares da escola em causa, fazem a supervisão do ensino mas não de uma forma regular, a avaliação dos resultados ocorre trimestralmente para a posterior divulgação do aproveitamento escolar nas assembleias. No nosso entender essas práticas deviam ser regularmente para permitir um bom acompanhamento e monitoria do processo de ensino e aprendizagem com vista ao seu melhoramento.

É evidente que os gestores desempenham mais as funções técnico-administrativo, dão pouca atenção aos aspectos pedagógicos e culturais.

Libâneo (2001), considera que o director/gestor escolar, não se pode ater exclusivamente em funções administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma actuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais.

Portanto, algumas acções desenvolvidas pelos gestores da escola pouco influenciam na melhoria dos resultados, isto é, o acompanhamento dos aspectos pedagógicos é dificultoso, assim como na criação de medidas para o melhoramento do rendimento escolar dos alunos

Importa salientar que a liderança escolar deve acompanhar as práticas escolares, recorrendo a dados, observando os processos de ensino e aprendizagem, identificando pontos fortes, assim como as necessidades de desenvolvimento profissional dos professores e determinar prioridades organizacionais.

Capítulo V: Conclusões e sugestões

No presente capítulo são apresentados as conclusões e sugestões. Tendo em conta os objectivos e questões de pesquisas e também, no que foi constatado no campo de pesquisa, durante as entrevistas e inquéritos realizados.

5.1 Conclusões

Através dos dados da pesquisa, foi possível concluir que a participação e envolvimento dos docentes, funcionários não docentes e outros actores no processo de gestão escolar da escola em estudo são um pouco limitados, na medida em que os gestores escolares não optam por uma gestão colaborativa. De acordo com os inquiridos, constatámos que os gestores escolares tomam decisões importantes da vida da escola sem contar com a sua colaboração, não consideram muito a opinião dos outros actores escolares e muito menos observar as suas necessidades, o que revela as práticas de autoritarismo, como métodos e modelos predominantes, o que de alguma forma pode criar insatisfação, desmotivação e mau ambiente de trabalho do corpo docente, de mais funcionários não docentes e outros envolvidos neste processo.

Em relação ao uso de liderança autocrática por parte dos gestores desta escola não se adequa no mundo educacional actual, recorrendo a visão do Chiavenato (2011), as teorias situacionais explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio de que não existem um tipo e estilo de liderança válido para toda e qualquer situação. Cada situação requer um tipo e estilo de liderança para alcançar eficácia dos subordinados.

Na perspectiva de Schneckenberg (2008), a presença de equipa de pedagogos, professores, funcionários deve ser valorizado nesse ambiente, assim sentir-se-ão motivados a contribuir para atingir as metas traçadas pela mesma.

Portanto, como forma de dar subsídio face a esses desafios, propomos à direcção da escola para que conceba estratégia de gestão democrática, participativa que focaliza as seguintes áreas, acções administrativas, de recursos humanos, financeira, e patrimonial efectivas, eficientes. Refira-se que as acções de capacitação dos gestores contribuem para o fortalecimento da capacidade de liderar e gerir práticas de cooperação em grande grupo.

De acordo com dados colhidos no local estudo, foi possível concluir que os gestores escolares no decurso das suas actividades observam algumas práticas de liderança pedagógica, isto é,

comunicam os objectivos da escola, gerem os programas de ensino e promovem um clima positivo de aprendizagem, e se ocorrerem regularmente podem influenciar positivamente os resultados de aprendizagem dos alunos.

5.2 Sugestões

Após as constatações levantadas e observados no campo de pesquisa sugerimos:

- Aos gestores escolares, que durante o exercício das suas funções, devem adequar os tipos e estilos de liderança para cada situação, de modo alcançarem eficácia dos subordinados.
- Implementem uma cultura organizacional participativa de modo a incutir nos seus colaboradores uma mentalidade de organização escolar intitulada a partir das percepções, modos de pensar e agir, práticas próprias da cultura existente entre os integrantes da equipe escolar.
- A escola precisa adoptar uma política de gestão democrática, onde todos os colaboradores possam colocar as suas opiniões e serem consideradas, isto é, tornar a gestão escolar mais participativa, para maior coesão do grupo.
- Supervisionar e avaliar os resultados do ensino regularmente.
- Assistirem aulas dos professores e incentivem a assistência mútua entre professores.
- Orientem pedagogicamente os professores na elaboração de projectos didácticos e deveres escolares, promoverem reuniões e práticas pedagógicas.
- Promoverem a formação contínua e desenvolvimento profissional dos seus colaboradores.
- Aos professores para cooperar sempre com a direcção da escola no exercício das suas actividades.
- Comunicarem sempre os objectivos da escola;
- Combaterem as tendências ao absentismo escolar;
- Reunirem constantemente com os professores e alunos para discutir o progresso dos alunos.
- Estabelecerem parcerias para erguer infra-infraturas escolares, para melhorar as condições de ensino.
- Colocarem pessoas certas no lugar certo.
- Manterem uma presença visível na escola.
- Garantir e promover o ensino na escola.

- Monitorar e fazer acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem.

Referências bibliográficas

- Baptista, S.C.F. (2011). *Modelo Pedagógico para Actividades*. Porto Alegre:UFRGS
- Bareto, A.V.P. & Honorato, C.F. (1998). *Manual de sobrevivência na selva académica*. Rio de Janeiro
- Bilhim, J. (2008). *Teoria organizacional. Estruturas e pessoas*. Lisboa
- Bolivar, A. (2009). *Lidar as escolas no Século XXI: Uma Liderança para Aprendizagem*. Madeira
- Costa, J.A. (2000). *Liderança nas organizações. Revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas*. Aveiro.
- Coelho, A. M. (2003). *Métodos e técnicas de pesquisa*. São Paulo.
- Chiavenato, I. (1999). *Introdução à teoria geral de Administração*. Rio de Janeiro: Compacta
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 3ª edição. Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciado com pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2008). *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. Como incrementar talentos na empresa*. 7ª edição. São Paulo: Atlas
- Chiavenato, I. (2011). *Introdução à teoria geral da Administração*. 8ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Estevão, C.V. (2018). *Repensar a escola como organização. A escola como lugar de vários mundos*. São Luíz: Lobo.
- Fernández, F.A. (1998). *Didáctica y optimization del processo de enseñanza-aprendizaje*. Cuba
- Firmino, M.B. (2008). *Gestão das organizações. Conceitos e Tendências actuais*. Lisboa: Escolar
- Gil, A. C. (1991). *Como elaborar projectos de pesquisa*. 3ª edição. São Paulo: Atlas
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de pesquisa social*. São Paulo:Atlas
- Gil, A.C. (2002). *Como elaborar projecto de pesquisa*.4ª edição. São Paulo: Atlas
- Gil, A.C. (2006). *Como elaborar projectos de pesquisa*. 5ª edição. São Paulo: Atlas
- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projectos de pesquisa*. São Paulo: Atlas
- Hallinger, P. (2005). *Instructional leardship and school principal. A passing fancy that refuses to fade away. Leardship and policy in schools*.
- Hunter, J. C. (2006). *Como se tornar um líder servidor. Os princípios de liderança de “O Morge e o Executivo”*. Rio de Janeiro: Sextante
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (1991). *Metodologia Científica*. 2ª edição.São Paulo: Atlas
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (1998). *Elaboração da metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalho de graduação*. 3ª edição. São Paulo: Atlas
- Lakatos, E. M & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos da metodologia*. 5ª edição. São Paulo: Atlas
- Lakatos, E. M. & Marconi, A. (2009). *Metodologia Científica*. 5ª edição. São Paulo: Atlas
- Leite, F.T. (2004). *Metodologia Científica: Iniciação à pesquisa científica, métodos e técnicas de pesquisa, metodologia da pesquisa e do trabalho científico*. São Paulo: Unifor
- Libâneo, J.C. (1994). *Didáctica*. São Paulo:Cortez

- Libâneo, J.C. (2001). *Organização e gestão da escola. Teoria e prática*. 3ª edição. Goiânia
- Libâneo, J.C. (2001). *A organização e gestão da escola: Teoria e prática*. Goiânia.
- Libâneo, J.C. (2004). *Organização e gestão da escola*. 5ª edição. Goiânia
- Libâneo, J. C. (2008). *Organização e gestão da escola. Teoria e prática*. 5ª edição. Goiânia: MF
- Libâneo, J. C. Oliveira, J. F, & Toschi, M. S. (2010). *Educação escolar políticas, estrutura e organização*. 9ª edição. São Paulo. Cortez
- Libâneo, J.C. (2013). *Organização e gestão escolar. Teoria e prática*. 6ª edição. São Paulo: Heccus.
- Libâneo, J. C. (2014). *Organização e gestão da escola. Teoria e prática*. 15ª edição. Goiânia.
- Lima, J.À. (2011). *O director escolar: Uma leitura crítica à luz dos estudos sobre a eficácia da escola*. In Mendes, J. Costa, & A. Ventura. *A emergência do director da escola. questões políticas e orgnizacionais*. Aveiro
- Learning, M.O. (1993). *Gerir com sucesso equipas de trabalho*. Nem Martins. Cetop
- Leithwood, K & Jantzi, D. (2005). *A review of transformational School literature. A comunicação apresentada no Annual Meeting da American Educational research Association*, Montreal, Québec.
- Leith wood, K. Day. C. Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). *Successful Scholarship: What it is and how it influences pupil learning*. Nottingham
- Lück, H. (2006). *A gestão participativa na escola*. Petrópolis. RJ: Vozes
- Marinho, R.M & Oliveira, J.F. (2006). *Liderança. Uma questão de competência*. São Paulo. Saira
- MINEDH. (2003). *Plano estratégico do ensino básico. Objectivos, politica, estrutura, plano de estudos e estratégias de implementação*. Maputo. INDE

- MINEDH, (2014). *Evolução do sistema educativo. Progressos e desafios na implementação do programa do governo na área de educação*. Maputo
- Richardson, R.J. (1999). *Pesquisa social. Métodos e técnicas*. 3ª edição. São Paulo. Atlas
- Schneckenberg, P. R. L. (2008). *Gestão escolar democrática. Desafio para o gestor do século XXI*. *Revista electrónica lat44 sensu*. Disponível em <http://www.horacio.pm.br/fmp/2012>
- Sergiovanni, T.J. (2004). *O Mundo da liderança. Desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escolas*. Porto.

Apêndices e anexos

Apêndice I: Guião de entrevista para os membros de direcção

O presente Guião de Entrevista foi dirigido ao Director da Escola Secundária de Magude, que tem o objectivo a colecta de dados para elaboração de monografia científica com o tema: **O papel da liderança na gestão escolar**. Importa referir que os dados colhidos para guião serão apenas usados parra fins académicos.

Estimado Senhor Director/ Director Adjunto Pedagógico

Género?

Masculino () ; Feminino () **Faixa**

Etária?

20 a 25 (), 25 a 30 (), 30 a 35 () ; 35 a 40 () ; 40 Ou mais () **Anos de experiência na carreira docente?**

0 a 5 anos (), 5 a 10 anos (), 10 a 15 (), 15 ou mais () **Nível académico?**

Doutoramento (), Mestrado (), Licenciatura (), Bacharelato (),Nível Médio() , Outro?

Explique_____

1. A relação (o ambiente de trabalho) entre a direcção da escola, com os professores e encarregados de educação tem sido boa? Se não, por quê?
2. Qual é a situação pedagógica (aproveitamento) nesta escola?
a)Comparativamente nos últimos três anos?
3. Gostaria de saber se os encarregados de educação dos alunos preocupam se com a situação pedagógica escolar dos seus educandos? De que forma?
4. A direcção da escola classifica periodicamente os professores? Tem sido claro nos aspectos por avaliar e explicam a importância e consequências dessa avaliação?
5. Como avalia o desempenho profissional dos professores. A direcção da escola faz o acompanhamento do desenvolvimento profissional dos professores?
6. A direcção da escola reúne frequentemente com os professores para discutir assuntos relacionados com o melhoramento do processo de ensino e aprendizagem?
7. A direcção da escola verifica e assina os cadernos de plano de aula, antes do início das aulas?

8. A direcção da escola participa e apoia os professores na elaboração de planos quinzenais?
9. A direcção da escola assiste frequentemente as aulas dos professores e dá feedback?
10. A direcção da escola convoca os membros de conselho de escola, professores e outros colaboradores para a planificação e execução de ADE e outros fundos da escola?

Apêndice II

Guião de inquérito por questionário para professores e funcionários não docentes.

Estimado senhor professor ou funcionário não docente.

O presente guião de inquérito por questionário, visa descrever o tipo e estilo de liderança, as práticas de liderança exercidas pelos gestores na escola em estudo, salienta-se que os dados pessoais dos inqueridos serão tratados de forma sigilosa.

A seguir encontram as afirmações descritas. Julgue a frequência com que cada afirmação se ajusta a liderança que você está avaliando. Agradecemos a sua colaboração, sinceridade e honestidade nas respostas. Garantimos-lhe o anonimato.

Género?

Masculino (), Feminino () **Faixa**

Etária?

20 a 25 (), 25 a 30 (), 30 a 35 (), 35 a 40 (), 40 ou mais() **Nível**

académico?

Doutoramento (), Mestrado (), Licenciatura (), Bacharelato (), Nível Médio (), Outro? Especifique _____

Dadas as afirmações seguintes, classifique as acções dos gestores escolares (director e directores adjuntos). Responda de acordo com a escala que se segue, assinalando com o número correspondente apenas uma resposta para cada item.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo e nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

1. Os gestores escolares acolhem a opinião dos colaboradores para a tomada de decisões. ____
2. A direcção da escola impõe ordens aos professores e outros colaboradores. ____

3. Os gestores escolares consideram sempre a sua opinião a mais correcta para a tomada de decisões. _____
4. A direcção da escola permite com que as decisões sejam debatidas em reuniões com os colaboradores. _____
5. A direcção da escola deixa os colaboradores tomarem por si só as decisões da escola sem a sua interferência. _____
6. A direcção da escola não impõe regras aos colaboradores e a sua participação é mínima para a tomada de decisões. _____
7. Os gestores escolares desenvolvem suas actividades com base no plano anual. _____
8. A escola elabora objectivos facilmente compreensíveis e alcançáveis. _____
9. Os gestores escolares comunicam eficazmente os objectivos, a missão e a meta da escola à comunidade escolar. _____
10. A direcção da escola certifica-se de que as prioridades dos professores na sala de aulas são consistentes com os objectivos da escola. _____
11. Os gestores escolares têm em conta os resultados da avaliação ao nível de toda a escola quando toma decisões. _____
12. A direcção da escola reúne frequentemente com os professores para discutir o progresso dos alunos. _____
13. Os gestores escolares encorajam os professores a usarem o tempo de ensino para a prática. _____
14. Os gestores escolares fazem a supervisão e avaliação dos resultados do Processo de Ensino e Aprendizagem. _____
15. A direcção da escola assiste regularmente e incentiva a assistência mútua de aulas entre professores. _____
16. Os gestores escolares analisam o produto do trabalho dos alunos, quando avalia o ensino realizado na sala de aula.
17. Os gestores escolares discutem com os professores os resultados do desempenho dos alunos. _____

18. Os gestores escolares informam aos professores e alunos por escrito aos resultados conseguidos temporariamente. ____
19. A direcção da escola reúne com os professores e alunos durante os intervalos. ____
20. Os gestores escolares elogiam os professores e colaboradores pelo seu esforço ou desempenho. ____
21. Os gestores escolares reconhecem os alunos com elevado desempenho. ____
22. A direcção da escola contacta os pais e encarregados de educação para lhes comunicar o desempenho dos seus educandos. ____
23. Os professores reúnem com a direcção da escola para discutirem assuntos relacionadas com a o processo de ensino e aprendizagem. ____
24. As supervisões regulares do ensino protagonizado pelos gestores desta escola podem ter um impacto positivo nos resultados dos alunos. ____
25. A distribuição de papéis e responsabilidades de liderança contribui para a melhoria dos resultados dos alunos. ____
26. Os gestores escolares têm preferência a alguns professores ou outros colaboradores quando são benefícios. ____
27. Os gestores escolares privilegiam um grupo em relação aos outros colaboradores. ____
28. Os gestores escolares reconhecem o desempenho excepcional dos professores, atribuindo-lhes um certificado de mérito. ____
29. Os gestores escolares recompensam os esforços especiais dos professores, proporcionando-lhes oportunidades de reconhecimento profissional. ____
30. A direcção da escola promove a formação contínua e desenvolvimento profissional dos colaboradores. ____
31. Os gestores escolares lideram actividades de formação para professores, relacionadas com o ensino, e participam nas mesmas. ____
32. Os gestores escolares reservam tempo nas reuniões para professores partilharem ideias ou informações resultantes das suas actividades de formação. ____
33. A direcção da escola coordena permanentemente o trabalho com os coordenadores dos ciclos e delegados de disciplinas. ____

34. Os gestores escolares cooperam com os professores e outros colaboradores nos assuntos de gestão escolar. ____

Anexo I: Credencial


UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Credencia-se Paulo Brálio Falcão Mouisse¹, estudante do curso
de Licenciatura em Organização e gestão de Educação²,
a contactar a Escola Secundária de Magde³
a fim de Recolher dados para a elaboração da monografia⁴.

Máputo, 14 de Abril de 2022⁵

A Directora Adjunta para Graduação

Nilza A.T. César
Mestre Nilza Aurora Tarcisio César
(Assistente)

¹ (Nome do Estudante)
² (Curso que frequenta)
³ (Instituição de recolha de dados)
⁴ (Finalidade da visita)
⁵ (Data, Mês, Ano)

Visto
Nilza A.T. César
21-04-2022



Anexo II



República de Moçambique

Província de Maputo

Governo do Distrito de Magde

Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Magde

Aproveitamento pedagógico comparativo do fim do ano 2017 e 2016 das Escolas do Distrito.

Ensino Secundário Geral (Curso Diurno)

CLASSE	2017								2016			
	AL.EM3/3		AL. AVAL.		a. Sit. Positiva		% da SIT. (+)		Igual periodo			
									AL. SIT. Positiva		% da SIT (+)	
	M	HM	M	HM	M	HM	M	HM	M	HM	M	HM
8ª	554	977	548	933	352	585	64.2%	62.7%	281	485	75.1%	73.7 %
9ª	303	538	288	516	211	380	73.3%	73.6%	271	431	83.9%	82.6 %
10ª	325	535	313	512	268	410	85.6%	80.1%	287	413	85.9%	71.0 %
TOTAL	1182	2050	1149	1961	831	1375	72.3%	70.1%	839	1329	81.4%	75.40 %
11ª	238	423	255	413	216	347	84.7%	84.0%	17	43	100%	100 %
12ª	30	59	30	57	29	51	96.7%	89.5%	125	236	85.0%	92.9 %
TOTAL	268	482	285	470	245	398	86.0%	84.7%	142	279	86.6%	93.9 %
TOTAL GERAL	1450	2532	1434	2431	1076	1773	75.0%	72.9%	981	1608	84.0	84.7

Fonte: Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Magde.