



**UNIVERSIDADE  
E D U A R D O  
M O N D L A N E**

**Faculdade de Educação**

**Departamento de Organização e Gestão da Educação**

**Licenciatura em Organização e Gestão de Educação**

**Análise da Influência da liderança de professores e gestores escolares no desempenho pedagógico dos alunos da 10ª Classe da Escola Secundária Eduardo Mondlane, Cidade de Maputo, (2022-2023)**

**Agostinho Jaime Massingue**

**Maputo, Abril de 2025**

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EDUCAÇÃO

LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EDUCAÇÃO

Análise da Influência da liderança de professores e gestores escolares no desempenho pedagógico dos alunos da 10ª Classe da Escola Secundária Eduardo Mondlane, Cidade de Maputo, (2022-2023)

Monografia a ser apresentada no departamento de Organização e Gestão de Educação da Faculdade de Educação, sob supervisão do Doutor Octávio José Zimbico, como requisito para a obtenção do grau de licenciatura em Organização e Gestão de Educação

**Agostinho Jaime Massingue**

Maputo, Abril de 2025

**Análise da Influência da liderança de professores e gestores escolares no desempenho pedagógico dos alunos da 10ª Classe na Escola Secundária Eduardo Mondlane**

Comité de Júri

O Presidente

---

O Supervisor

---

O Oponente

---

## **DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE**

Declaro por minha honra que este trabalho de monografia nunca foi apresentado, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau ou num outro âmbito e que constitui o resultado da minha investigação, estando no texto e nas referências as fontes utilizadas.

---

**(Agostinho Jaime Massingue)**

**04 de Abril de 2025**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus familiares e especialmente aos meus progenitores: Jaime Agostinho Massingue e Flodéfia Ana Tembe, e a minha irmã Layza Lina Jaime Massingue.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Deus pelo precioso dom da vida que me proporciona, força e saúde. Também sou grato à Deus pela saúde e protecção que proporciona à minha família para me apoiar durante toda formação académica desde o nível primário ao superior.

Ao meu supervisor, Doutor Octávio José Zimbico sou grato pela dedicação e pelo apoio incondicional que prestou na elaboração deste trabalho de conclusão de curso.

Agradeço a todos os docentes do curso de Organização e Gestão da Educação da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, que partilharam os seus conhecimentos para o bem da minha formação humana e académica.

Aos meus colegas do OGED-2019 Pós-laboral, o meu muito obrigado pelo suporte durante a jornada académica, cada um de vocês teve um contributo especial nesta caminhada, um especial obrigado aos colegas Gabriel Maphosse, Sheila Cossa e Almina Bambo.

Aos meus colegas do serviço, do Departamento de Operações de Redes, sou muito grato a cada um deles, pelo imensurável apoio, pois inúmeras vezes tiveram de trocar os seus turnos ao meu favor, como forma de colaborar na produção deste ofício.

Por fim, agradeço à directora, os professores e os alunos da Escola Secundária Eduardo Mondlane pela concessão de informações durante o processo da recolha de dados da pesquisa.

À todos, o meu muito obrigado!

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Caracterização da amostra de professores .....	22
Tabela 2 - Caracterização da amostra dos alunos da 10ª Classe.....	23

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Participação dos pais e/ou encarregados de educação nas reuniões escolares .....	26
Gráfico 2 A direcção da escola contacta os pais e/ou encarregados de educação para lhes comunicar sobre o desempenho dos seus educandos.....	27
Gráfico 3 A direcção da escola realiza a supervisão e avaliação dos resultados de Ensino e Aprendizagem.....	28
Gráfico 4 A direcção da escola reúne frequentemente com os professores para discutir o progresso das aulas .....	29
Gráfico 5 A direcção da escola promove a formação continua e desenvolvimento profissional dos professores .....	29

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

APs	Avaliação Parcial Sistemático
DT	Director da Turma
ESEM	Escola Secundária Eduardo Mondlane
ESG	Ensino Secundário Geral
FACED	Faculdade de Educação
MINEDH	Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano
OJM	Organização da Juventude Moçambicana
PEA	Processo de Ensino-Aprendizagem
UEM	Universidade Eduardo Mondlane

## **RESUMO**

Partindo do pressuposto segundo o qual o desempenho pedagógico dos alunos é influenciado por vários factores, o presente trabalho elegeu a liderança pedagógica exercida pelos professores e gestores escolares, visto que, ao nível da Escola Secundária Eduardo Mondlane, de 2022-2023, a 10ª Classe registou o elevado índice de reprovações comparativamente às outras classes do I Ciclo do Ensino Secundário Geral. Para a elaboração do estudo, foi adoptada a combinação da abordagem qualitativa e quantitativa, com recurso ao questionário, entrevista semi-estruturada e análise documental como técnicas de recolha de dados. A amostra do estudo é de 26 participantes sendo 15 professores, 10 alunos e 1 gestor escolar. Do estudo realizado, se pôde concluir que os tipos e estilos de liderança prevaletentes na Escola Secundária Eduardo Mondlane, consistem no democrático visto que quer professores quer gestores tem tido uma boa relação com os demais actores educativos. Por outro lado, os gestores escola têm criado condições de modo a que os alunos tenham um desempenho pedagógico satisfatório. Por fim, o envolvimento dos professores e gestores na vida estudantil dos alunos é fraco pois mesmo em situações do seu baixo desempenho pedagógico, a sua actuação se tem revelado menos interventiva e correctiva. Diante destas conclusões, sugere-se à melhoria da interacção entre os gestores e alunos na abordagem de assuntos ligados ao desempenho pedagógico escolar; adopção doutros mecanismos de acompanhamento ao acto educativos dos alunos que não se circunscreve na assistência às aulas; realização de actividades extra-curriculares com o enfoque ao desempenho pedagógico e Estabelecimento de mecanismo de fiscalização e monitoria do acto educativo vinculado pelos professores.

**Palavra chaves: Liderança, gestores escolares e desempenho pedagógico**

## Índice

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE .....	i
DEDICATÓRIA .....	ii
AGRADECIMENTOS .....	iii
LISTA DE TABELAS .....	iv
LISTA DE GRÁFICOS .....	v
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	vi
RESUMO.....	vii
CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO .....	3
1.1 Contextualização .....	3
1.2 Problema de pesquisa .....	4
1.3.1 Objectivo Geral .....	5
1.3.2 Objectivos específicos.....	6
1.4 Perguntas de Pesquisa .....	6
1.5 Justificativa.....	6
CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA .....	8
2.1 Conceitos chaves .....	8
2.1.1 Liderança.....	8
2.1.2 Gestor escolar.....	8
2.1.3 Desempenho pedagógico.....	9
2.2 Tipos e Estilos de Liderança no desempenho pedagógico dos alunos .....	10
2.2.1 Tipos de Liderança.....	10
2.2.2 Estilos de Liderança .....	12
2.3 Influência da liderança pedagógica no desempenho pedagógico dos alunos no Ensino Secundário.....	14
2.4 Desafios e perspectivas da liderança no desempenho pedagógico do aluno no Ensino Secundário em Moçambique.....	17
CAPÍTULO III: METODOLOGIA .....	19
3.1 Descrição do local de Estudo .....	19
3.2 Classificação da pesquisa .....	20
3.2.1A pesquisa quanto à natureza .....	20
3.2.2 Objectivos de pesquisa.....	20
3.2.3 Abordagem metodológica .....	20

3.2.4 Método de procedimento.....	21
3.3 População e amostra.....	21
3.3.1 População .....	21
3.3.1 Amostra .....	22
3.4. Instrumentos de recolha de dados .....	23
3.4.1 Questionário .....	23
3.4.2 Entrevista semi-estruturada .....	23
3.4.2 Análise documental .....	24
3.5. Técnicas de análise de dados.....	24
3.6. Questões éticas .....	24
CAPÍTULO IV APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS .....	26
4.1 Tipos e estilos de liderança prevalentes na Escola Secundária Eduardo Mondlane.....	26
4.2 Percepções dos gestores sobre o seu compromisso com o desempenho pedagógico dos alunos do Ensino Secundário .....	31
4.3 Nível de envolvimento dos professores e gestores no desempenho pedagógico dos alunos da I Ciclo do Ensino secundário da Escola Secundária Eduardo Mondlane.....	33
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES .....	39
5.1 Conclusões .....	39
<b>5.2 Sugestões</b> .....	39
Referências bibliográficas.....	41
ANEXO.....	47
APÊNDICES.....	52

## **CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO**

### **1.1 Contextualização**

As pesquisas realizadas no campo da liderança mostram algum consenso relativamente à influência da liderança pedagógica nos resultados dos alunos, através da sustentação e desenvolvimento de professores e de processos organizacionais eficazes, Davis, Darling, Hammond, La Point e Meyerson (2005).

De acordo com Silva e Lima (2011), a aprendizagem dos alunos é condicionada por variáveis extrínsecas e intrínsecas que afectam o desempenho e o rendimento escolar. De entre as variáveis relativas à acção da escola, as que parecem provocar na aprendizagem dos alunos são, por ordem de importância, a qualidade do ensino e a liderança do estabelecimento de ensino.

O presente trabalho teve como foco o desempenho pedagógico dos alunos a partir da variável liderança pedagógica a que é exercida por professores e gestores escolares. No contexto deste trabalho, entende-se gestor escolar como director adjunto escolar, (director pedagógico).

O estudo realizado por Louis, Leithwood, Wahlstrom, Anderson, Michlin, Mascall e Moore (2010) com intuito de investigar os tipos e práticas de liderança escolar que mais se associam ao sucesso educativo, concluiu que nos resultados de aprendizagem dos alunos há influência da liderança, cujo impacto se nota sobretudo quando há na escola várias pessoas actuando como líderes em diferentes situações.

Massande (2022) aponta que o estilo de liderança dos órgãos da escola pode influenciar no Processo de Ensino-Aprendizagem, (PEA), e nos resultados das instituições escolares, promovendo baixas ou altas expectativas dos professores e dos alunos em relação à escola. Neste caso, a liderança escolar é vista como desempenhando um papel importante no processo de ensino e aprendizagem.

Apesar de existir vários líderes escolares, Day, Hopkins, Harris, Leithwood, Brown, Ahtaridou e Kington (2009) apontam que os directores escolares são vistos como a principal fonte de liderança pelos seus colaboradores, pelos pais e/ou encarregados de educação e pela comunidade em geral. Os seus valores, inteligência estratégica e práticas de liderança condicionam os processos e práticas da escola e das salas de aula, que se traduzem por sua vez, na melhoria da aprendizagem dos alunos e no desenvolvimento das capacidades do corpo docente.

Portanto, este trabalho está organizado em cinco capítulos, considerando a numeração a partir da introdução, onde é feita a contextualização, é descrita a problemática da pesquisa, são apresentados os objectivos geral e específicos, seguidos pelas perguntas de pesquisa e encerra-se com a justificativa.

O segundo capítulo diz respeito à revisão da literatura, onde são discutidos o quadro conceptual e teórico usado na pesquisa. O terceiro capítulo é referente a metodologia, o qual descreve o itinerário metodológico usado para a realização deste estudo.

O quarto capítulo tem como foco analisar os dados recolhidos durante a pesquisa. Os mesmos são apresentados, tendo como base os objectivos específicos, previamente formulados. O quinto e último capítulo arrolam as conclusões e sugestões, incluindo as referências bibliográficas e respectivos anexos e apêndices.

## **1.2 Problema de pesquisa**

Nos últimos anos, têm-se realizado diversas investigações de âmbito nacional e internacional em torno da influência da liderança no desempenho pedagógico dos alunos. Estes destacam a importância da liderança que é exercida pelos professores e directores para o incremento da qualidade das aprendizagens dos alunos, (Robinson, Lloyd e Rowe, 2008).

De acordo com Rodrigues (2008) o papel do professor no desempenho pedagógico dos alunos é de conhecer o processo de desenvolvimento e de aprendizagem do seu aluno, bem como suas competências e necessidades, para que seu planeamento possa atender a heterogeneidade que caracteriza a sala de aulas.

No que diz respeito ao director, Luck (2010) afirma que este exerce forte influência (tanto positiva como negativa) sobre todos os sectores da escola. É do seu desempenho e da sua habilidade em influenciar o ambiente que depende em grande parte, a qualidade do ambiente e clima da escola, o desempenho do seu pessoal e a qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

No contexto educativo moçambicano, há estudos que mostram uma relação directa entre a liderança e o desempenho pedagógico dos alunos. Por exemplo no estudo de Macamo (2015) diz-se que as instituições de ensino, geridas pelas respectivas lideranças, podem influenciar

directa ou indirectamente a conduta dos seus alunos, em função do tipo de liderança e desta forma condicionar o desempenho do mesmo.

No estudo de Nhavoto, Buendia e Bazo (2009) aponta-se que o desempenho escolar pode ser influenciado pelas práticas pedagógicas dos professores, assim como pelo clima escolar. Tanto a prestação do gestor, quanto a dos professores e do clima escolar desagua no desempenho pedagógico do aluno e conseqüentemente no desempenho da escola.

No ensino secundário geral, (ESG), de acordo com Moçambique (2018) na 7<sup>a</sup>, 8<sup>a</sup>, 9<sup>a</sup> e 10<sup>a</sup> Classes, o/a aluno/a pode reprovar, no máximo, duas vezes. E quando extrapola as reprovações recomendadas pelo regulamento de avaliação perde o direito à matrícula, e inevitavelmente é excluída socialmente.

Tomando como estudo de caso, a Escola Secundária Eduardo Mondlane, (ESEM), (2022-2023), os relatórios anuais, indicam que comparativamente às outras classes do I Ciclo do Ensino Secundário Geral, os alunos da 10<sup>a</sup> Classe, quer no ano lectivo de 2022 quer no ano lectivo de 2023, registaram o elevado índice de reprovações na ordem de 40% e 76%, facto que evidentemente preocupa os actores educativos da escola.

Mazula (2018) afirma que os baixos rendimentos escolares que têm sido persistentes no Ensino Secundário Geral em Moçambique prendem-se com o modelo curricular que orienta os processos de avaliação. Os exames nacionais, conforme sublinha o autor, têm vindo a ser elaborados tomando como alicerce o currículo ideal (oficial) em prejuízo do currículo real, decorrente da dialéctica docente-discente em sala de aula.

Diante dos dados apresentados pela Escola Secundária Eduardo Mondlane referente aos anos lectivos de 2022 e 2023 e associada a abordagem de Nhavoto et al. (2009) e Macamo (2015), foi formulada a seguinte pergunta de partida: Será que a liderança exercida pelos professores e gestores escolares é que esteve por detrás das razões do baixo desempenho pedagógico dos alunos da 10<sup>a</sup> Classe da Escola Secundária Eduardo Mondlane?

### **1.3.1 Objectivo Geral**

- ✓ Analisar a influência da liderança exercida pelos professores e gestores escolares no desempenho pedagógico dos alunos da 10<sup>a</sup> Classe da Escola Secundária Eduardo Mondlane

### **1.3.2 Objectivos específicos**

- ✓ Identificar os tipos e estilos de liderança prevalentes na Escola Secundária Eduardo Mondlane
- ✓ Descrever as percepções dos gestores escolares sobre o seu compromisso com o desempenho pedagógico dos alunos da 10ª Classe da Escola Secundária Eduardo Mondlane
- ✓ Apurar o nível de envolvimento dos professores e gestores escolares no desempenho pedagógico dos alunos da 10ª Classe da Escola Secundária Eduardo Mondlane

### **1.4 Perguntas de Pesquisa**

- ✓ Quais são os estilos de liderança prevalentes na Escola Secundária Eduardo Mondlane?
- ✓ De que modo os gestores escolares se comprometem com o desempenho pedagógico dos alunos da 10ª Classe da Escola Secundária Eduardo Mondlane?
- ✓ Qual é o nível do envolvimento dos professores e gestores escolares no desempenho pedagógico dos alunos da 10ª Classe da Escola Secundária Eduardo Mondlane?

### **1.5 Justificativa**

A pretensão em realizar o trabalho do final do curso cujo foco centra-se na influência da liderança no desempenho pedagógico dos alunos prende-se ao facto desta temática constituir um elemento fundamental para a compreensão do desempenho pedagógico dos alunos, sobretudo quando se regista muitas reprovações como é o caso dos alunos da 10ª Classe da Escola Secundária Eduardo Mondlane, nos anos lectivos de 2022-2023, respectivamente.

A escolha da liderança pedagógica exercida quer por professor quer gestor escolar para a compreensão do fenómeno em causa deve-se ao facto de estes actores, pela natureza do seu trabalho, estarem em contacto permanente com os alunos, sendo que o desempenho demonstrado por estes revela em grande medida o impacto da sua liderança.

A nível social, o estudo é relevante porque aborda um assunto que inquieta os pais e/ou encarregados de educação da Escola Secundária Eduardo Mondlane. Nesta ordem de ideias,

torna-se deveras pertinente realizar uma pesquisa pois as suas conclusões constituirão um bom ponto de partida não só para a compreensão do fenómeno em causa mas também a melhoria da acção pedagógica do professor e gestor escolar face a aprendizagem dos alunos.

A nível institucional, espera-se que os resultados deste trabalho contribuam para o desenho de estratégias e sua implementação face a problemática que se regista, visto que constituiu um fenómeno que pode levar ao abandono escolar dos alunos, isto é, descontinuidade do direito à educação.

A nível académico, os resultados deste trabalho contribuirão grandemente para a realização de novas pesquisas, tomando como ponto de partida, as conclusões e sugestões deste trabalho.

## **CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA**

Neste capítulo é abordado os conceitos-chave: liderança, liderança pedagógica e desempenho pedagógicos dos alunos, de seguida os pressupostos teóricos que nortearam a abordagem do tema, nomeadamente: Tipos e Estilos de Liderança no desempenho pedagógico dos alunos; Influência da liderança pedagógica no desempenho pedagógico dos alunos no Ensino Secundário e Desafios e perspectivas da liderança no desempenho pedagógico do aluno no Ensino Secundário em Moçambique.

### **2.1 Conceitos chaves**

#### **2.1.1 Liderança**

Para Maximiano (2007), a liderança é o processo de conduzir as acções ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. No entender de Tannenbaum, Weschler e Maparik (1970) citados por Chiavenato (2004), liderança é um fenómeno de influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objectivos específicos.

Diante das abordagens acima, importa salientar que a liderança é um processo intencional de influência, levado a cabo pelo líder, com o intuito de melhorar o desempenho de todos os actores de uma determinada organização, bem como ajudar a alcançar os objectivos previamente estabelecidos.

O presente trabalho adopta a abordagem de Tannenbaum, Weschler e Maparik (1970) citados por Chiavenato (2004), pois concebem a liderança como sendo um fenómeno de influência interpessoal, com finalidade do alcance de objectivos específicos.

#### **2.1.2 Gestor escolar**

Fayol (1960) define gestor escolar como sendo a pessoa a quem compete a interpretação dos objectivos propostos pela organização e actua através do planeamento, da organização, da liderança ou direcção e do controlo, a fim de atingir os objectivos pretendidos.

Na abordagem de Luck (2009), o gestor escolar é tido como responsável máximo quanto a consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objectivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todo acto educativo vinculado numa escola. Devida sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positiva, como negativa) sobre todos os sectores da escola.

Para Pimenta e José (2016), o gestor escolar é o garante do sucesso da aprendizagem, pela missão que lhe é confiada, de estabelecer ligação com as diferentes áreas. Ele proporciona orientação, direcção e apoio. Beira, Vargas e Gonçalo (2015) complementam a perspectiva da Pimenta e José (2016), afirmando que deve-se proporcionar oportunidade para o envolvimento da comunidade (interna ou externa) da escola impulsionando e agindo de forma mútua e conectada para o sucesso da educação.

Brito (1994) advoga que numa escola para que haja uma gestão de qualidade, o director da escola deve envolver a todos os segmentos da comunidade escolar de modo a obter-se uma decisão de maior qualidade.

Portanto, diante das abordagens supra apresentada, elegeu-se a de Pimenta e José (2016), por frisar que o gestor escolar é o garante do sucesso da aprendizagem. No nosso entender, a liderança assumida pelo gestor escolar visa otimizar o processo de ensino e aprendizagem.

Abordando sobre a função do gestor escolar, Vasconcellos (2002) diz que é de integrador, articulador dos vários segmentos – internos e externos da escola, cuidando da gestão das actividades. Para o efeito, a realidade social e educacional actual necessita de pessoas que estejam em constante processo de formação contínua.

### **2.1.3 Desempenho pedagógico**

Antes de definir-se o desempenho pedagógico, é relevante esclarecer o significado da palavra desempenho. Segundo o Dicionário brasileiro da língua portuguesa, desempenho está relacionada com o modo de execução de uma tarefa que terá posteriormente, seu grau de eficiência submetida a análise e apreciação, ou por outras é um conjunto de características que permitem determinar o grau de eficiência.

No que diz respeito ao desempenho pedagógico, Piletti (1985, p.98) define-o como "a medida pela qual se pode avaliar se os objectivos de aprendizagem foram ou não atingidos, derivado dos processos de ensino-aprendizagem e de sua avaliação, expressa a trajectória de educadores e educandos no currículo escolar".

Para Libâneo (1994), entende-se por desempenho pedagógico a capacidade que os gestores escolares têm de influenciar os outros com vista a alcançar um certo objectivo, mediante a criação de condições básicas de aprendizagem aos alunos e bom ambiente do processo de ensino-aprendizagem.

A partir da definição apresentada por Piletti (1985) podemos perceber que o desempenho pedagógico dos alunos inclui os aspectos como:

- ✓ Notas e avaliações
- ✓ Participação em sala de aula
- ✓ Frequência e pontualidade
- ✓ Envolvimento extraordinário
- ✓ Desenvolvimento de habilidades cognitivas
- ✓ Progresso ao longo do tempo
- ✓ Feedback do professor
- ✓ Autonomia na aprendizagem

De salientar que o bom desempenho escolar não se limita apenas as notas e avaliações, mas abrange uma gama ampla de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que contribuem para o sucesso académico e pessoal do aluno.

## **2.2 Tipos e Estilos de Liderança no desempenho pedagógico dos alunos**

### **2.2.1 Tipos de Liderança**

Existem vários tipos de liderança de acordo com o contexto e perspectiva teórica de cada autor. No presente trabalho apresentamos dois tipos de liderança e que no nosso entender são aplicados no contexto da democratização do ensino.

## **Transaccional**

Bento (2008) aborda o surgimento da liderança transaccional como um tipo de liderança que incide no esclarecimento do papel e dos requisitos das tarefas dos liderados, bem como na atribuição de recompensas e de castigos atribuídos pelo seu desempenho efectivo.

A abordagem do autor acima é complementada pela perspectiva de Bass e Avolio (1998) na medida em que refere que a liderança transaccional enfatiza a troca que ocorre entre um líder e liderados ou seguidores. Esta troca envolve o sentido do líder ou a discussão mútua com os seguidores sobre as exigências de se alcançar os objectivos almejados.

Outro autor que traz reflexões acerca da liderança transaccional é Hersey e Blanchard (1986), estes referem que este tipo de liderança tem como princípio básico a não existência de um estilo único ou característica de liderança aplicáveis em todas as situações. Pelo contrário, cada tipo de situação requer um tipo de liderança distinto. Neste sentido, o líder eficaz é o que tem a capacidade de se adaptar a grupos de pessoas com determinadas características e com várias condições.

## **Transformacional**

Para Castanheira e Costa (2007), a liderança transformacional caracteriza-se por ter uma forte componente pessoal, na medida em que o líder transformacional motiva os seguidores, introduzindo mudanças nas suas atitudes, de forma a criar inspiração para a realização de objectivos assentes em valores e ideais.

Segundo Burns (1978) a liderança transformacional está presente quando os líderes podem igualmente modelar e elevar os motivos e valores dos seguidores, ou seja, podem exercer uma liderança pedagógica que se traduza na definição de novos objectivos, de níveis mais elevados de aspiração, de novas normas de actuação e concertação colectiva.

Além disso, Leithwood, Tomlinson e Genge (1996), citados por Bazo (2011), distinguiram três dimensões da liderança transformacional: (i) carisma/inspiração/visão: que consiste em inspirar os colaboradores a se empenhar no seu trabalho, desenvolvendo, identificando e articulando uma visão particular; (ii) Consideração individual: consiste em respeitar e valorizar os sentimentos e as necessidades pessoais dos colaboradores; e (iii) Estímulo intelectual: consiste em desafiar os colaboradores a se profissionalizar de tal maneira que a organização como um todo aprenda.

À luz dos autores aqui descritos, a liderança transformacional visa ultrapassar as excessivas regras formais presentes no modelo transaccional, dando uma nova visão de liderança assente na motivação das pessoas com fortes expectativas, rumo aos desempenhos mais elevados.

Na abordagem de Bolívar (2009) o líder que se guia pela perspectiva da liderança transformacional assume-se como objectivo principal a qualidade do ensino oferecido e os resultados das aprendizagens alcançados pelos alunos. Na sua actuação, o líder ajuda o outro a reflectir, a conhecer-se, a procurar o caminho para se autodesenvolver proporcionando um elevado padrão de desempenho, o que vai contribuir para transformar a organização.

### **2.2.2 Estilos de Liderança**

Os estilos de lideranças são vários e perspectivados por diversos teóricos. No entanto, o presente trabalho embasa-se pela abordagem de Kurt Lewin (1890-1947). Este demonstrou que o grupo de pessoas se comporta de diferentes maneiras ao interagir com diferentes tipos de líderes, nomeadamente: liberal ou laissez faire, autoritário ou autocrático e democrático ou participativo.

#### **Líder Liberal**

Stonner (1985) refere que na liderança liberal quase existe uma ausência de liderança, pois o líder abdica do seu papel de liderança. Esta liderança pode criar uma certa apatia geral, pelo facto do líder não conseguir conquistar o grupo, dada à inconstância e opinião vagas e pouco esclarecedoras. Há dificuldade de compreender as situações problemáticas e organizá-las de forma coerente de modo a atingir os objectivos. Ainda que surjam ideias empreendedoras ou inteligentes, são desajustadas às situações.

No caso dos comportamentos liberais, o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões. Ser liberal implica decisão de abdicar deliberadamente do poder de tomar determinadas decisões, que são delegadas aos liderados, (Maximiano, 2007)

#### **Líder Autoritário**

Na visão de Stonner (1985) o líder autoritário determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, à medida que são necessárias para o grupo. O líder determina qual a tarefa

que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho e é dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho dos subordinados.

Nogueira (2005) ressalta que na liderança autocrática, o comportamento do grupo mostra forte tensão, frustração e, sobretudo, agressividade de um lado e, de outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade. Normalmente o trabalho só se desenvolve com a presença do líder.

### **Líder Democrático**

De acordo com Libâneo (2005), a liderança democrática valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, apostando na construção colectiva dos objectivos e do funcionamento da escola através do diálogo e do consenso.

E na perspectiva de Ribeiro (2010), a tomada de decisão é um processo através do qual procura-se atingir um determinado objectivo organizacional e cada decisão é resultado de um processo dinâmico, influenciado por diversos factores para serem encontradas alternativas satisfatórias que possam levar para o alcance do objectivo.

Complementando a abordagem de Ribeiro (2010), Cavalcanti, Carpilovsky, Lund e Lago (2006) afirmam que na liderança democrática são envolvidos os seus colaboradores nos processos decisórios, incentivando a participação de todos e procura, deste modo, delegar a autoridade e usa feedback como uma forma de treinamento de seus subordinados.

Segundo Paro (2002) para que haja uma verdadeira liderança democrática, o director, os professores, os funcionários, os alunos e a comunidade devem ter os mesmos ideais participativos, onde o gestor deve comunicar, esclarecer, perguntar e delegar responsabilidades entre todos os que participam da comunidade escolar. Os participantes desta comunidade precisam entender sua responsabilidade no grupo, pois em um modelo participativo as decisões atingem a todos.

Comparando os estilos de liderança apresentados, percebe-se que Stonner (1985) classifica o líder autoritário, no exercício das suas funções como um líder que se baseia em imposições, não dando oportunidade aos colaboradores exporem as suas opiniões. Enquanto o líder liberal, não exerce o papel de liderança, mas sim, é apático, dando oportunidade à todos os colaboradores para que exerçam a liderança.

Por conseguinte, entende-se, que o líder democrático cria um ambiente saudável, estimula boas relações interpessoais com os seus colaboradores, motivando-os, comprometendo-os e valorizando-os no decurso das suas actividades diárias

Assim que a escola é uma organização aberta entendemos que o estilo de liderança que deve orientar a escola é o democrático, conforme aponta Silva, Farias e Rothen (2010) a escola enquanto organização aberta necessita de ser conduzida numa perspectiva mobilizadora de todos, de modo inclusivo, democrático e participativo, chamando todos a envolverem-se activamente na concretização da sua missão e dos seus objectivos.

### **2.3 Influência da liderança pedagógica no desempenho pedagógico dos alunos no Ensino Secundário**

Martinelli (2014) afirma que um professor motivado se encontra mais envolvido no processo de aprendizagem, estando presente em tarefas desafiadoras, utilizando estratégias adequadas, procurando desenvolver novas habilidades de compreensão e de domínio. É possível verificar o entusiasmo no decorrer das suas tarefas e orgulho acerca dos resultados de seus desempenhos.

Na perspectiva do Justino (2011) o professor quando tem uma boa disponibilidade do material facilmente elabora, planeia e conhece o conteúdo a ser trabalhado. Ademais, a utilização de recursos didácticos e da tecnologia inovadora, somados a prática pedagógica adequada, desperta o interesse para a aprendizagem, pois oferecem um conjunto de recursos importantes e ferramentas de comunicação e informações, tornando-se, assim, um componente essencial de pesquisa e um potente instrumento de ensino-aprendizagem.

Malik (2011) diz que o professor é responsável por manter um ambiente positivo e eficaz de aprendizagem, através de: (i) preparação cuidadosa das aulas, que atendam à gama de habilidades do aluno e seus interesses; (ii) definição de padrões académicos realistas e desafiadoras de desempenho dos alunos; e (iii) manifestação de conhecimento, competência e confiança na disciplina, demonstrando compromisso com o ensino, compromisso com os programas de estudo.

A eficácia dos professores depende das suas capacidades, mas também, da sua motivação, aspirações, empenho e bem-estar, bem como do ambiente interno e externo da escola. A criação

de condições favoráveis ao desenvolvimento de um ambiente propício para um trabalho eficaz dos professores depende, em parte, da liderança da escola e do seu director. Este pode influenciar directamente a forma como os professores pensam, planeiam e conduzem as suas práticas de ensino e aprendizagem, o que indirectamente influencia os resultados dos alunos (Day, Sammons, Hopkins, Harris, Leithwood & Gu (2010).

A liderança exercida pelos gestores sobre os professores influencia no acto educativo vinculado pelo professor na sala de aulas. É nesta ordem de ideias que Day et al., (2010) afirmam que os gestores escolares são vistos como a principal fonte de liderança pelos seus colaboradores, pais e/ou encarregados de educação e comunidade em geral. É através dos seus valores, inteligência estratégica e práticas de liderança que os directores bem-sucedidos procuram dar resposta às necessidades individuais e organizacionais e colocam as necessidades dos alunos em primeiro lugar.

Para Canário (2005), os líderes escolares, dependendo do seu desempenho dentro do grupo que lideram, trazem energias positivas para o grupo, e podem favorecer um ambiente de desenvolvimento profissional dos professores, motivando os alunos a aproveitamento escolar positivo.

O principal papel dos directores consiste em apoiar os professores, partilhando experiências, conhecimentos e problemas de ensino comuns, na procura constante da melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem (Brown e Rutherford, 1999). Segundo estes autores, estes líderes desempenham um papel crucial na interpretação e comunicação dos objectivos e das prioridades da escola à restante equipa departamental. A responsabilidade pelo estabelecimento desta ligação é decisiva para que todos trabalhem no mesmo sentido, segundo uma estratégia concertada para alcançar os propósitos da escola.

Um exemplo ilustrativo da abordagem de Brown e Rutherford (1999) é destacado por Dinham citado por Melo, Leal e Lima (2011). Estes realizaram um estudo e tendo verificado que nas escolas onde os alunos obtinham resultados excepcionais nos exames, existiam estruturas departamentais cujos coordenadores formavam e lideravam equipas de docentes que se concentravam no que era mais significativo para a melhoria da aprendizagem dos seus alunos.

Segundo Lima (2011) nas escolas pequenas é mais fácil um envolvimento directo do director no trabalho que é realizado nas salas de aula, ao passo que em escolas de grande dimensão ou nos

agrupamentos de escolas esta tarefa é mais difícil dado que, por vezes, o director pode até não estar fisicamente localizado nas escolas pertencentes ao agrupamento.

Em harmonia com a abordagem acima, Hallinger (2005) sublinha que a prática da liderança instrutiva requer uma adaptação substancial nas escolas secundárias, por serem organizações maior e mais complexa. Contudo, é importante notar que, especialmente nas escolas secundárias, mas não só, o desempenho deste papel por parte do director pode conduzir à supervisão, pelo director, de docentes com maiores conhecimentos do que ele no que respeita às questões da sala de aula (Lima, 2011).

Na visão de Nérice (1987), a supervisão é o serviço de assessoria de todas as actividades que tenham influência no processo de ensino/aprendizagem, visando o seu melhor planeamento, coordenação e execução para que mais eficientemente sejam atendidas as necessidades e aspirações do educando e da sociedade, bem como os objectivos gerais da educação e objectivos da escola.

Embora a maioria dos directores tenha formação na área do ensino e transfira as suas experiências de ensino para as tarefas de liderança, raramente intervêm nas práticas da sala de aula. Ao invés disso, estão mais inclinados a estabelecer condições e pré-requisitos para um ensino eficaz, construindo quadros de referência profissionais e uma infra-estrutura educacional que permita aos professores desenvolverem as suas práticas de ensino, Salo, Nylund e Stjernstrom (2015).

Ainda que seja consenso de que, de facto, existam relações entre a liderança escolar e a proficiência dos alunos, essa relação é menor se comparada com outros aspectos que podem influenciar o desempenho escolar. Sabe-se que o background do aluno agrupa os aspectos que mais explicam a proficiência, como, por exemplo, o nível socioeconómico, a cor, o grau de escolaridade dos pais e outros elementos demográficos Brooke e Soares (2008).

De acordo com Carvalho (2005) o sucesso escolar tem dependido, em grande parte do apoio sistemático da família que investe nos filhos, compensando tanto as dificuldades individuais quanto as deficiências escolares. Trata-se, em geral de família dotada de recursos económicos e culturais, dentre os quais se destacam o tempo livre e o nível de escolarização dos pais.

Sobre a importância dos pais na educação dos filhos, Monteiro (2015) advoga que o desempenho dos alunos na escola não depende inteiramente do seu rendimento na sala de aula e da

competência dos professores, mas também, do apoio dos pais e/ou encarregados de educação e da comunidade educativa. Este envolvimento na vida escolar aumenta a possibilidade deste melhorar-se o rendimento escolar dos alunos.

De forma geral, pode-se considerar que o impacto maior dos professores se encontra na sala de aula e menor na escola como um todo, e o contrário acontecendo com os directores, estes apresentando menor impacto na sala de aula, porém um maior impacto na proficiência da escola como um todo (Branch, Hanushek e Rivkin, 2013).

## **2.4 Desafios e perspectivas da liderança no desempenho pedagógico do aluno no Ensino Secundário em Moçambique**

Especialistas ligados à administração e gestão da educação têm enfrentado o desafio de encontrar soluções para os vários problemas relacionados com o desempenho pedagógico dos alunos. Por exemplo, na óptica de Nhavoto et al. (2009) o desempenho pedagógico dos alunos pode ser influenciado por gestores escolares que incutem receio nos seus colaboradores, praticam uma liderança demasiadamente autoritária, caracterizada por imposições, medidas punitivas e ameaças, comprometendo o clima organizacional. Por outro lado, a influência ocorre por meio das práticas pedagógicas dos professores, assim como pelo clima escolar. Tanto a prestação do gestor, quanto a dos professores e do clima escolar desagua no desempenho pedagógico do aluno e conseqüentemente no desempenho da escola.

Face à atitude dos gestores escolares, Leithwood (1992) como citado em Bazo (2011) afirma que, perante os desafios que as escolas enfrentam no momento presente e no futuro, o modelo de liderança escolar mais eficaz é, sem dúvida, o da liderança transformacional. Este modelo advoga que o director/líder possua capacidade de despertar o potencial de cada colaborador da sua instituição, transformando a sua escola em um local de trabalho, onde todos cooperam, aprendem, ensinam e trocam experiências o tempo todo.

De acordo com Bass e Avolio (1988) na liderança transformacional, os actores são motivados a fazer mais e melhor do que o esperado, consciencializa sobre a importância e valor dos processos e produtos desejados, promove-se a superação dos interesses pessoais imediatos em benefício da organização, eleva o nível de confiança e amplia as necessidades dos seguidores.

Para Bazo (2011), a liderança transformacional é descrita como uma abordagem que apoia o desenvolvimento das escolas como organizações aprendentes da forma como é esperada pelo Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano, (MINEDH), e outros Stakeholders, isto porque ela enfatiza a colaboração, aprendizagem em equipa, aprendizagem contínua, inovação na implementação curricular e no desenvolvimento profissional dos professores.

Abordando sobre a inovação como pilar da liderança transformacional, Brito (1994) afirma que ela trata da gestão de curricula, programas, actividades educativas, avaliação dos alunos, gestão dos espaços escolares, gestão dos tempos escolares, formação e gestão do pessoal docente.

O capítulo a seguir é referente a descrição dos procedimentos metodológicos seguidos para a realização de pesquisa. De salientar que os mesmos se embasam pela abordagem qualitativa e quantitativa.

### **CAPÍTULO III: METODOLOGIA**

O presente capítulo descreve os aspectos metodológicos que guiaram a realização da pesquisa, ou seja, a descrição do local de estudo; abordagem metodológica; população e amostra; tipo de pesquisa; instrumentos de recolha de dados; técnica de análise dos resultados e por fim os aspectos éticos.

#### **3.1 Descrição do local de Estudo**

A Escola Secundária Eduardo Mondlane lecciona o primeiro e o segundo ciclo do ensino Secundário. A mesma localiza-se na Cidade de Maputo, Distrito Municipal Ka Mavota, no bairro Ferroviário, na rua da Igreja.

O corpo docente da escola é de 76 professores, dos quais 32 leccionam o primeiro ciclo e os restantes 44 leccionam o segundo ciclo. Para além destes, existem 12 auxiliares administrativos. A direcção da escola é composta por director, 3 directores pedagógicos, 1 chefe administrativa e 1 chefe de secretaria.

No presente ano, a escola inscreveu cerca de 1892 alunos no ensino secundário. De salientar que escola conta com a colaboração do Conselho da escola composto por 21 membros.



Figura 1- Imagem frontal da Escola Secundária Eduardo Mondlane

## **3.2 Classificação da pesquisa**

### **3.2.1A pesquisa quanto à natureza**

Em termos de natureza, a pesquisa é aplicada pois pretendeu contribuir na resolução de um problema concreto que é o elevado índice de reprovações na 10ª Classe de 2022-2023 quando comparada às outras classes do I Ciclo do Ensino Secundário Geral.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa aplicada é dedicada à geração de conhecimento para solução de problemas específicos, é dirigida à busca da verdade para determinada aplicação prática em situação particular. Por exemplo, estudar o efeito dos estilos de liderança no clima organizacional em certa empresa para melhorar as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

### **3.2.2 Objectivos de pesquisa**

O objectivo da pesquisa é exploratória uma vez que procurou colher as percepções dos actores escolares relativamente às razões do elevado índice de reprovações dos alunos registada nos alunos 10ª Classe de 2022-2023, respectivamente. Esta abordagem permitiu o amadurecimento do problema bem como a operacionalização dos contornos da pesquisa.

Segundo Zikmund (2000), os estudos exploratórios são úteis para diagnosticar situações, explorar alternativas ou descobrir novas ideias. Esses trabalhos são conduzidos durante o estágio inicial de um processo de pesquisa e procura esclarecer e definir a natureza de um problema e gerar mais informações que possam ser adquiridas para a realização de futuras pesquisas conclusivas.

### **3.2.3 Abordagem metodológica**

Do ponto de vista de abordagem metodológica é mista. Isto é, combinação quali-quantitativa. A pesquisa qualitativa permitiu a compreensão do problema de pesquisa formulado e as conclusões dos estudos realizados nesta temática, enquanto a quantitativa permitiu que as percepções dos participantes do estudo, neste caso, professores fossem quantificados e representados graficamente.

Bogdan e Biklen (1994) apontam que tanto a metodologia qualitativa como quantitativa podem ser utilizadas e combinadas, de forma intencional e estratégica, nos processos investigativos, dependendo das finalidades do próprio estudo.

Para Neves (1996) a metodologia qualitativa sugere a aprender a observar, registar e analisar interacções reais entre pessoas, entre pessoas e instituições. Outro aspecto nessa metodologia é que se pretende descrever de forma detalhada tanto o fenómeno como os comportamentos, as citações directas de pessoas sobre suas experiências e interpretar a realidade de forma mais rica e objectiva possível.

No que toca a metodologia quantitativa, de acordo com Richardson (2009) é aquela que permite a aquisição de uma quantidade substancial de informação em tempo limitado, e permitir que os dados recolhidos sejam tratados com base nas técnicas quantitativas seguindo a lógica, sobretudo, na selecção de amostra, instrumentos de recolha de dados, construção de gráficos, análise percentual dos dados e sua interpretação.

### **3.2.4 Método de procedimento**

Para a elaboração do trabalho, o método de pesquisa adoptada é o estudo de caso pois se circunscreve a um caso concreto, que é elevado índice de reprovações na 10ª Classe na Escola Secundária Eduardo Mondlane nos anos lectivos de 2022-2023, respectivamente.

De acordo com Diehl e Tatim (2006) o estudo de caso se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objectos, de maneira que permita o amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos considerados.

O estudo de caso permitiu responder a pergunta de partida: Será que a liderança exercida pelos professores e gestores escolares é que esteve por detrás das razões do baixo desempenho dos alunos da 10ª Classe da Escola Secundária Eduardo Mondlane? Ao assumir nesta pesquisa o estudo de caso, reconhecemos que existem várias fontes de informação.

## **3.3 População e amostra**

### **3.3.1 População**

O universo populacional deste estudo é constituído por gestores escolares e professores da 10ª Classe da Escola Secundária Eduardo Mondlane. Sendo 15 professores, 487 alunos e 3 gestores escolares. A razão da escolha da 10ª Classe prende-se ao facto de, no período 2022-2023, comparativamente às outras classes do I Ciclo do Ensino Secundário Geral, a 10ª Classe é a que registou o elevado índice de reprovações.

### 3.3.1 Amostra

A amostra é de 26 participantes, dos quais 10 alunos, 15 professores e 1 gestor escolar, neste caso, director adjunto escolar (director pedagógico). Para a sua selecção, recorreu-se aos informantes chaves. A escolha destes participantes deve-se ao facto de conhecerem o assunto sobre o qual buscamos respostas.

**Tabela 1 - Caracterização da amostra de professores**

<b>Característica</b>	<b>Variável</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sexo</b>	Masculino	9	60%
	Feminino	6	40%
<b>Faixa etária</b>	26-30 anos		
	31-35 anos	2	13%
	36-40 anos	9	60%
	Mais de 40 anos	4	27%
<b>Tempo de serviço</b>	1-5 anos	2	13%
	6-10 anos	4	27%
	11-15 anos	6	40%
	+ de 15 anos	3	20%
	Licenciatura	11	73%
	Mestrado	1	7%
	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Tabela 2 - Caracterização da amostra dos alunos da 10ª Classe**

<b>Característica</b>	<b>Variável</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Sexo</b>	Feminino	6	60%
	Masculino	4	40%
<b>Faixa etária</b>	15	2	20%
	16	5	50%
	17	3	30%
<b>Total</b>		10	<b>100%</b>

### **3.4. Instrumentos de recolha de dados**

Como instrumentos de recolha de dados foram considerados a entrevista semi-estruturada, questionário e análise documental.

#### **3.4.1 Questionário**

Com vista a operacionalizar o primeiro objectivo específico que consistia na identificação dos tipos e estilos de liderança prevalentes na Escola Secundária Eduardo Mondlane, foi administrado aos professores um questionário composto por questões mistas com cinco opções nomeadamente: Sim, Não, Nunca, Não sei e Não tenho opinião, conforme se pode observar em apêndice (I). Com este instrumento, pretendia-se perceber em que medida os tipos e estilos de liderança escolares adoptados pelos professores e gestores escolares influenciam no desempenho pedagógicos dos alunos.

Lakatos e Marconi (2003) definem o questionário como um meio pelo qual o investigador usa para a recolha de informações e que é constituído por um conjunto de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do inquiridor.

#### **3.4.2 Entrevista semi-estruturada**

O segundo objectivo específico tinha a ver com as percepções dos gestores sobre o seu compromisso com o desempenho pedagógico dos alunos, vide em apêndice (II) e o terceiro objectivo buscava apurar nos alunos o nível de envolvimento dos professores e gestores no

desempenho pedagógico dos alunos da 10ª da Escola Secundária Eduardo Mondlane, tal como se pode observar no apêndice (III).

O uso da entrevista semi-estruturada como instrumento de recolha de dados permite que se explore questões para além daquelas que constam no guião da entrevista conforme afirma Gil (1999) que esse instrumento possibilita ao entrevistado abordar livremente sobre assuntos que forem surgindo como desdobramentos do tema principal.

De referir que a entrevista do gestor escolar decorreu na sua respectiva sala. E dos alunos, foi realizada nos espaços comuns. Como forma de evitar-se os sucessivos adiamentos, dia antes das sessões, efectuava-se uma ligação telefónica para os participantes do estudo. Em média, por dia, realizava-se 2 a 4 sessões. As entrevistas foram gravadas com o recurso ao telemóvel, e a posterior, fez-se a transcrição fiel da informação fornecida por cada participante.

### **3.4.2 Análise documental**

Para além de livros e artigos científicos que abordam sobre a influência da liderança pedagógica no desempenho pedagógico dos alunos foram analisados os relatórios anuais de 2022 e 2023, respectivamente. De acordo com Gil (1999) a pesquisa documental consiste na consulta de material já existente, podendo ser em forma de livros, artigos científicos e outros que possibilitam a recolha da informação sobre um determinado assunto.

### **3.5. Técnicas de análise de dados**

Quanto à análise dos dados recolhidos por meio da entrevista, foi utilizada a técnica de análise de conteúdos que segundo Bardin (2011), permite, de forma sistemática, a descrição das mensagens ligadas ao contexto de enunciação e, também fazer-se inferências dessas informações previamente recolhidas.

Para analisar e interpretar os dados da pesquisa recorreu-se aos pacotes estatísticos Excel 2010, onde fez-se o agrupamento das opções de respostas obtidas no questionário para que fossem interpretadas de acordo com os objectivos da pesquisa e a elaboração de figuras e tabelas de frequência.

### **3.6. Questões éticas**

Para a realização do estudo, foram observados os seguintes procedimentos éticos:

- ✓ Solicitação de credencial no Registo Académico da Faculdade de Educação, (FACED), da Universidade Eduardo Mondlane, (UEM), para a submissão Escola Secundária Eduardo Mondlane, vide em Anexo (I).
- ✓ Os participantes assinaram o termo de consentimento livre esclarecido, o qual pode ser visto em apêndice (IV), pelo que nenhum dos participantes tomou parte do estudo por coacção e nem obrigação.
- ✓ Os participantes foram informados sobre a protecção das suas identidades.

## CAPÍTULO IV APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise e discussão dos dados obtidos, à luz da revisão da literatura que compõe o estudo. A análise foi feita de acordo com os objectivos específicos do trabalho, nomeadamente: Identificar os tipos e estilos de liderança prevalentes na Escola Secundária Eduardo Mondlane, descrever as percepções dos gestores escolares sobre o seu compromisso com o desempenho pedagógico dos alunos da 10ª Classe da Escola Secundária Eduardo Mondlane e apurar o nível de envolvimento dos professores e gestores escolares no desempenho pedagógico dos alunos da 10ª Classe da Escola Secundária Eduardo Mondlane.

### 4.1 Tipos e estilos de liderança prevalentes na Escola Secundária Eduardo Mondlane

Os tipos e estilos de liderança influenciam no desempenho pedagógico dos alunos. E a escola sendo uma organização aberta deve ser orientada pelo estilo democrático, conforme a abordagem da Silva, Farias e Rothen (2010) ao referir que a escola enquanto uma organização aberta necessita de ser conduzida numa perspectiva mobilizadora de todos, de modo inclusivo, democrático e participativo, chamando todos a envolverem-se activamente na concretização da sua missão e dos seus objectivos.

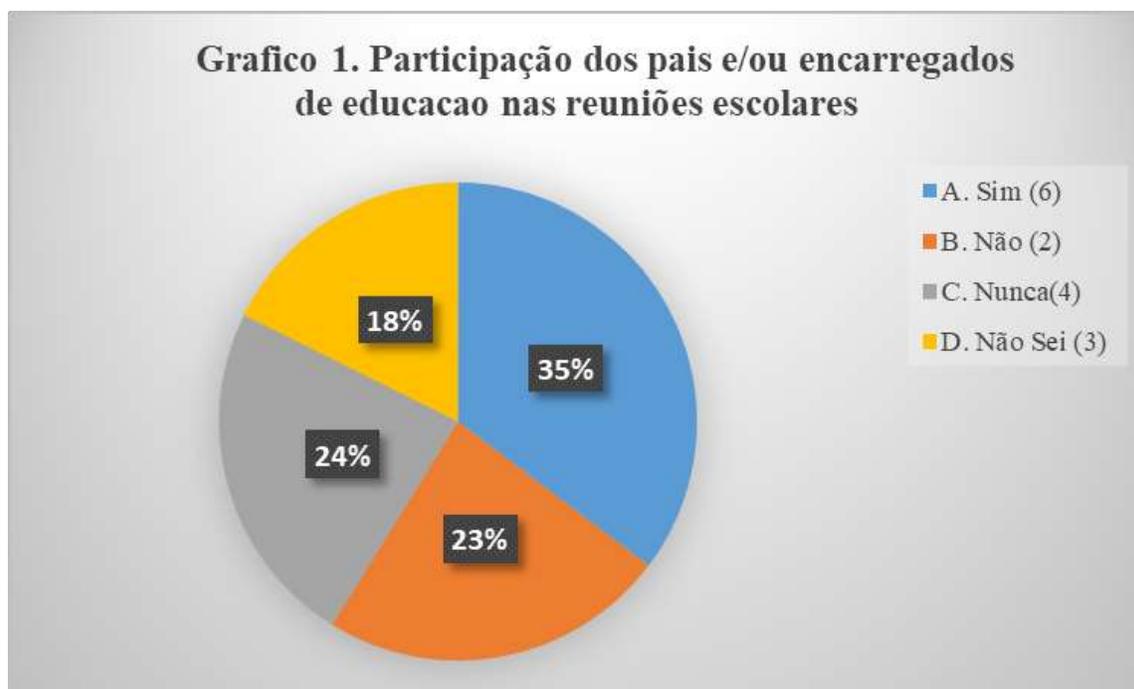
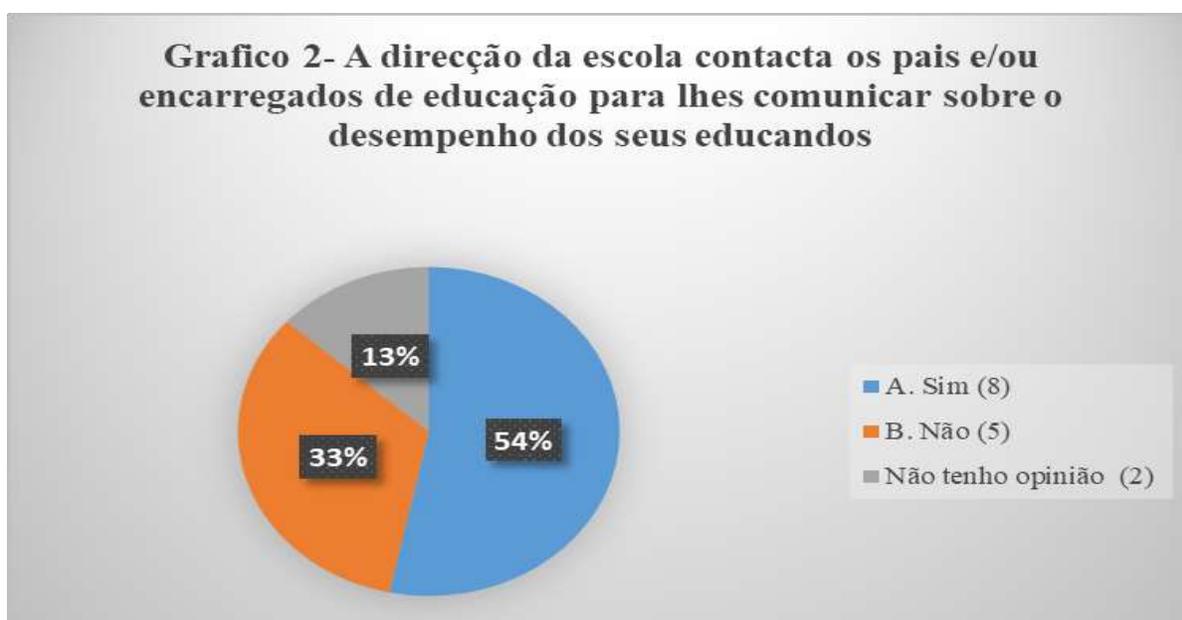


Gráfico 1 - Participação dos pais e/ou encarregados de educação nas reuniões escolares

A primeira pergunta procurava saber sobre a participação dos pais e/ou encarregados de educação na reunião escolar, conforme se pode observar no gráfico (1), 35% dos inquiridos equivalentes a 6 elementos escolheu a opção que diz sim.

No nosso entender, a participação dos pais e/ou encarregados de educação nas reuniões escolares permite que haja um bom desempenho pedagógico escolar do aluno. Este entendimento é secundado pela visão de Monteiro (2015) ao advogar que o desempenho dos alunos na escola não depende inteiramente do seu rendimento na sala de aula e da competência dos professores, mas também, do apoio dos pais e/ou encarregados de educação e da comunidade educativa. Este envolvimento na vida escolar aumenta a possibilidade deste melhorar-se o rendimento escolar dos alunos.



*Gráfico 2 A direcção da escola contacta os pais e/ou encarregados de educação para lhes comunicar sobre o desempenho dos seus educandos*

Assim que os pais e/ou encarregados de educação participam na reunião escolar, aos professores foram questionados se a direcção da escola tem contactado a estes para partilhar o ponto de situação do desempenho dos seus educandos. De acordo com os dados do gráfico (2), 54% dos inquiridos correspondentes a 8 elementos, escolheu a opção que diz sim, tem a havido comunicação à respeito.

No nosso entendimento, quando os pais e/ou encarregados de educação são informados sobre o desempenho pedagógico facilmente prestam um bom acompanhamento aos filhos. Carvalho (2005) aponta que o sucesso escolar tem dependido, em grande parte do apoio sistemático da

família que investe nos filhos, compensando tanto as dificuldades individuais quanto as deficiências escolares. Trata-se, em geral de família dotada de recursos económicos e culturais, dentre os quais se destacam o tempo livre e o nível de escolarização dos pais.



*Gráfico 3 A direcção da escola realiza a supervisão e avaliação dos resultados de Ensino e Aprendizagem*

Aos inquiridos foram questionados se a direcção da escola realizava ou não a supervisão pedagógica e avaliação dos resultados do Processo de Ensino e Aprendizagem. Os dados contidos no gráfico (3) indicam que sim. Esta resposta foi apresentada por 53% dos inquiridos referentes a 8 elementos.

Na visão de Nérice (1987), a supervisão pedagógica é o serviço de assessoria de todas as actividades que tenham influência no processo de ensino/aprendizagem, visando o seu melhor planeamento, coordenação e execução para que mais eficientemente sejam atendidas as necessidades e aspirações do educando e da sociedade, bem como os objectivos gerais da educação e objectivos da escola.



*Gráfico 4 A direcção da escola reúne frequentemente com os professores para discutir o progresso das aulas*

Assim que a direcção da escola tem pautado pela assistência de aulas, aos inquiridos foram questionados se têm ou não havido reunião relativo ao progresso de aulas. Conforme se pode notar no gráfico (4), 60% dos inquiridos equivalentes a 9 elementos escolheram a opção que diz sim, tem havido reuniões frequentes envolvendo professores e os membros da direcção. E isso traz motivação na actuação docente.

Martinelli (2014) afirma que um professor motivado encontra-se mais envolvido no processo de aprendizagem, estando presente em tarefas desafiadoras, utilizando estratégias adequadas, procurando desenvolver novas habilidades de compreensão e de domínio. É possível verificar o entusiasmo no decorrer das suas tarefas e orgulho acerca dos resultados de seus desempenhos.



*Gráfico 5 A direcção da escola promove a formação contínua e desenvolvimento profissional dos professores*

Partindo do pressuposto segundo o qual o desempenho pedagógico é também influenciado pela formação contínua dos professores, aos inquiridos foram questionados se cria ou não facilidades para o efeito. O gráfico (5) indica que 7 elementos correspondentes a 47% dos inquiridos escolheram a opção que diz sim.

Santos (2009) afirma que a formação inicial habilita os professores de ferramentas básicas para o processo de ensino e aprendizagem, no entanto, tais ferramentas não são suficientes para orientar com êxito todo o processo educativo. Para tal, a formação em exercício, que se descreve como sendo aquela que o professor adquire depois de iniciar as suas funções como professores. Com esta formação, serão actualizadas todas metodologias de ensino.

## **4.2 Percepções dos gestores sobre o seu compromisso com o desempenho pedagógico dos alunos do Ensino Secundário**

### **1. De que forma a direcção da escola tem actuado face à problemática do desempenho pedagógico dos alunos da 10ª Classe?**

*G. A direcção tem incentivado os alunos a resolverem os exames dos anos passados, trabalhar com as matrizes, enquanto isso os professores fazem um acompanhamento periódico e também encontros dos professores com os alunos para esclarecimentos de algumas dúvidas.*

Analisada a resposta se pode compreender que para superar-se a problemática do desempenho pedagógica dos alunos, os professores apostam na avaliação formativa, ou por outras, avaliação contínua que é aquela que se centra no processo.

O Artigo 13 do Diploma Ministerial nº59/2015 de 24 de Abril, estabelece a Avaliação Contínua como sendo um instrumento que responde os problemas dos alunos de forma individualizada podendo ser escrita, oral ou prática e realiza-se em qualquer momento da aula para identificar o nível de aprendizagem dos alunos e planificar medidas correctivas para cada um.

### **2. A direcção da escola permite com que as decisões sejam debatidas em reuniões com os colaboradores, se sim, em que medida?**

*G: As decisões tomadas ou levadas a cabo pela direcção são anteriormente debatidas. Quando a direcção deseja deliberar algo, convida as parte envolvidas e discute sobre a matéria em causa, usando a metodologia de chuva de ideias e em conjunto buscam encontrar um meio-termo favorável a todos. Essas reuniões geralmente têm sido reuniões de balanço, reunião com grupo de disciplina, delegados das disciplinas ou por meio do conselho de escola.*

A partir da resposta acima percebe-se que a direcção escolar tem sido comunicativa e envolvente de todos actores que fazem parte da escola incluindo os membros do conselho da escola. No nosso entendimento, o envolvimento deste órgão é assertivo visto que, para além de ser o órgão máximo da escola, tem a particularidade de agregar todos membros.

Cavalcanti (2006) et al afirmam que na liderança democrática são envolvidos os seus colaboradores nos processos decisórios, incentivando a participação de todos e procura, deste

modo, delegar a autoridade e usa feedback como uma forma de treinamento de seus subordinados.

### **3. Que mecanismos os professores recorrem para a resolução de problemas que se reflectem no mau desempenho pedagógico dos alunos?**

*G: Alguns dos mecanismos usados para superar o mau desempenho passa pelas estratégias descritas no ponto 1, textos de apoio, resolução de fichas e exercícios de consolidação.*

Para que o professor consiga trazer mais-valia na sua actuação docente é necessária a existência de recursos didácticos-pedagógicos tal como defende Justino (2011), o professor quando tem uma boa disponibilidade do material facilmente elabora, planeia e conhece o conteúdo a ser trabalhado. Ademais, a utilização de recursos didácticos e da tecnologia inovadora, somados a prática pedagógica adequada, desperta o interesse para a aprendizagem, pois oferecem um conjunto de recursos importantes e ferramentas de comunicação e informações, tornando-se, assim, um componente essencial de pesquisa e um potente instrumento de ensino-aprendizagem.

### **4. Qual tem sido a reacção da direcção da escola quando os professores optam pela inovação pedagógica como forma de superar os problemas relacionados com desempenho pedagógico dos alunos?**

*G: A reacção da direcção é de satisfação e acolhimento, porque a inovação é bem-vinda na área da educação, nós incentivamos o professor a ser criativo no exercício das suas actividades. A direcção apoia as inovações e deseja estar apar de todas as inovações e criatividade que os professores têm, afim da direcção dar toda a assistência necessária ao professor. Não pode haver nenhuma inovação que não vá de encontro com os planos estratégicos ou que entra em colisão com os planos macros da escola e do órgão de tutela.*

Segundo Brito (1994) a inovação pedagógica trata da gestão de curricula, programas, actividades educativas, avaliação dos alunos, gestão dos espaços escolares, gestão dos tempos escolares, formação e gestão do pessoal docente.

### **4.3 Nível de envolvimento dos professores e gestores no desempenho pedagógico dos alunos da I Ciclo do Ensino secundário da Escola Secundária Eduardo Mondlane**

Como forma de operacionalizar o terceiro objectivo, os alunos foram questionados sobre o envolvimento dos gestores no PEA. E os mesmos responderam nos seguintes termos:

*A1 O director vinha por vezes espreitar as salas, falar do regulamento, e eram intervenções rápidas.*

*A2 Os gestores participam nas actividades monitorando os alunos que gazetam as aulas, alunos que circulam pela escola sem se fazer presente as aulas, alunos de vem a escola sobre efeito do álcool e drogas.*

*A3 Os gestores se têm envolvido, procurando aconselhar os estudantes a estudar principalmente nas vésperas das APs e dos exames e também dão aulas de reforços.*

*A4 Não tem havido envolvimento no processo, raramente os gestores falam com os alunos, não tem havido tempo para tal a não ser na formatura.*

*A5 Não satisfatório, raramente tem espaço para interagir com os gestores da escola. Expor as nossas dificuldades.*

*A6 Considero baixo, porque os gestores só falam com os alunos quando estamos na época das APs e exames*

*A7 Os gestores se envolvem normalmente, procurando incentivar os alunos a estudarem e a participar de todas as aulas*

Conforme as respostas acima descrita, os alunos têm diferentes percepções quanto ao envolvimento do gestor no desempenho pedagógico dos alunos. Alguns destes entendem que o gestor é envolvido, outros entendem que não, apesar de ser relevante pois para além do professor, este actor exerce a liderança pedagógica através da sua actuação.

Na visão de Vasconcellos (2002), o gestor tem por função ser o grande elo integrador, articulador dos vários segmentos internos e externos da escola, cuidando da gestão das actividades, para que venham a acontecer e a contento. A realidade social e educacional actual necessita de pessoas que estejam em constante processo de formação. Nesse sentido, o gestor

escolar é, assim como os outros actores que trabalham na escola, um profissional da educação, e necessita estar inserido em processos de formação continuada.

Face ao mau desempenho pedagógico dos alunos registado na 10ª Classe, aos alunos foram questionados se alguma vez a direcção da escola manteve ou não reunião com os alunos afim de saber sobre o desempenho pedagógico dos alunos? Se sim, descreva:

*A1A direcção nunca teve uma reunião com todos os alunos, somente com os chefes e subchefes, as únicas reuniões que afectaram todos os alunos foi a reunião que tratava sobre Organização da Juventude Moçambicana (OJM), e quando a direcção queria falar de alunos que não assistem as aulas, mas sobre o desempenho como tal não.*

*A2. Não, quando há algum problema na turma, essa informação se faz chegar por meio do chefe da turma, nunca tem sido directamente com os alunos.*

*A3. Não, a direcção ainda não teve reunião com os alunos, para falar do desempenho dos mesmos.*

*A4. Não, ainda não manteve nenhuma reunião com os alunos com essa finalidade.*

*A5. Sim, por meio dos chefes das turmas, e que tem a missão de fazer chegar toda a informação aos colegas. Esses encontros geralmente têm sido de alerta sobre a fase das APs e exames.*

*A6. Não, ainda não teve uma reunião com os alunos somente para falar sobre assunto de desempenho dos alunos.*

*A7. Não, a direcção ainda não chamou, mas geralmente chama os chefes para falar com eles sobre o desempenho.*

Apesar da direcção da escola na óptica dos professores serem comunicativos e envolventes a todos níveis, as respostas apresentadas pelos alunos indicam que a direcção da escola, mesmo em situações do baixo desempenho pedagógico dos alunos, é pouco interventiva. Logo, a participação e comunicação relatada pelos professores não incide nos alunos embora estes sejam os principais actores escolares pois todo o acto educativo vinculado na escola diz respeito a este grupo.

A partir das respostas apresentadas pelos alunos em relação a actuação e postura dos gestores, questionou-se sobre a sua reacção quando os alunos lhes abordam sobre o seu desempenho pedagógico. E estes responderam nos seguintes termos:

*A2 Após essas reclamações têm havido uma mudança na postura dos professores procuram ser mais atenciosos no processo de ensino e aprendizagem.*

*A3 Alguns chefes têm medo de falar sobre isso diante da direcção. E nas vezes que falamos a direcção criou uma reunião com os professores para falar sobre isso e criaram momentos de conversa sobre o assunto na concentração após o hino nacional. O que criou uma mudança por parte dos professores dando mais atenção aos alunos.*

*A4 Os alunos têm medo de ir expor esse problema, não sabemos como será a reacção da direcção, geralmente procura-se um professor que seja acessível, geralmente Director de Turma (DT) ou o professor de história para intervir por nos juntos aos professores e ou a direcção.*

*A6 Não, os alunos nunca vão a direcção por medo de ter problemas, quando há problema preferimos resolver com os docentes do que ir a direcção*

*A8 Não, os alunos não têm tido espaço para interagir com a direcção, a não ser por meio dos chefes das turmas. As suas preocupações são levadas a direcção através dos chefes.*

Analisadas as respostas dos alunos compreende-se que, por um lado, os alunos têm medo de expor os problemas por temer as eventuais represálias e por outro lado, não sabem como expor as suas inquietações pois os professores não facilitam o encaminhamento dos casos, e desta feita, criam a sensação de que a escola é guiada por meio da liderança autocrática.

Relativamente a postura dos professores face ao desempenho pedagógicos, os alunos foram questionados se os professores reuniam com os alunos para debater os factores de baixo desempenho pedagógico dos alunos? As respostas se apresentam de forma divergente e fundamentam-se nos seguintes termos:

*A1 Ainda não reunimos, porque sempre que há uma situação de mau desempenho decorrente de facto do professor não dar aulas, ele dá um trabalho para fazer em casa e sempre temos positiva, ou cobram dinheiro para ter uma boa nota.*

*A2 Já reuniram sim, de forma indirecta, para falar com os alunos, onde os professores fazem algumas advertências sobre os comportamentos e o desempenho e por vezes mandam chamar os encarregados de educação.*

*A3 Já reuniram, e disseram aos alunos que devem melhorar se dedicar mais sobre pena de chumbarem.*

*A4 Sim, todos os professores fazem isso, sempre que notam que algo não está bom chamam os alunos e falam com eles, o que permitiu que muitos alunos pudessem deixar as suas dúvidas, e retirar o medo que eles tinham dos professores, e por conta disso as suas notas aumentaram porque o professor lhe ajudava em função da sua necessidade.*

*A5 Sim, os professores têm reunido com os alunos, e das vezes que tivemos essas reuniões foi bom e essas reuniões não acontecia com todos os professores, mas sim um professor de cada vez no tempo da sua aula, e ele das instruções de como superar os problemas de baixo aproveitamento na disciplina dele.*

*A6 Sim, várias vezes, por meio do DT, ele procura saber se estamos mal em alguma disciplina, se sofremos alguma injustiça no que diz respeito a média, e depois dessa conversa todo o colega que tinha uma nota baixa injustamente via a sua média a melhorar*

*A7 Não, ainda não reunimos com os professores para falar sobre o desempenho.*

*A8 Não, os professores não reúnem com os alunos para discutir sobre o desempenho dos alunos*

*A9 Todo assunto relacionado ao desempenho dos alunos fala com o DT*

*A10 Nunca fomos chamados por mais de um professor, os nossos encontros sempre acontecem com o DT, que sempre nos dá conselhos e nos chama atenção sobre o nosso desempenho académicos*

As respostas apresentadas indicam que a direcção não tem reunido com os alunos para abordarem acerca dos factores à volta de baixo desempenho pedagógico dos alunos. Entretanto, uma e outra vez, tem sido os próprios professores e directores de turma que trataram do assunto.

A respeito do assunto, Malik (2011) diz que o professor é responsável por manter um ambiente positivo e eficaz de aprendizagem, através de: (i) preparação cuidadosa das aulas, que atendam à gama de habilidades do aluno e seus interesses; (ii) definição de padrões académicos realistas e desafiadoras de desempenho dos alunos; e (iii) manifestação de conhecimento, competência e

confiança na disciplina, demonstrando compromisso com o ensino, compromisso com os programas de estudo.

Diante das divergências acima, questionou-se em relação a forma como os professores reagem as queixas apresentadas pelos alunos. Os alunos responderam nos seguintes termos:

*A2 São poucas vezes que esses eventos acontecem o que dificulta perceber como eles podem estar a colher as nossas opiniões.*

*A3 Ainda não presenciei nenhuma situação dessa natureza.*

*A4 Alguns professores recebem de bom agrado, e dão muitas alternativas para solucionar os problemas de mau desempenho.*

*A5 Acolhem bem, com calma e tentam entender e resolver os problemas dos alunos, assim não se leva o assunto a direcção porque mesmo eles não gostam que o assunto chegue na direcção.*

*A6 Recebem bem as nossas opiniões, e ajudam no que puderem para termos um bom resultado e o impacto dessas reuniões são boas para os alunos que se esforçam e sabem o que querem.*

*A7 Não sei como responder, uma vez que nunca tivemos reunião com os professores*

*A8 Os professores não reúnem com os alunos para acolher as nossas queixas*

*A9 O professor tem procurado responder as nossas inquietações.*

*A10 O professor tem recebido bem a informação, e tem dado atenção aos nossos problemas e procura resolver logo o problema*

As respostas acima se mostram divergentes quanto a forma como os professores reagem as queixas dos alunos. Alguns entendem que os professores não acolhem positivamente as queixas, embora essa na seja o sentimento da maioria dos entrevistados, conforme o trecho abaixo: *Alguns professores recebem de bom agrado, e dão muitas alternativas para solucionar os problemas de mau desempenho.*

Malik (2011) diz que o professor é responsável por manter um ambiente positivo e eficaz de aprendizagem, através de: (i) preparação cuidadosa das aulas, que atendam à gama de habilidades do aluno e seus interesses; (ii) definição de padrões académicos realistas e desafiadoras de desempenho dos alunos; e (iii) manifestação de conhecimento, competência e

confiança na disciplina, demonstrando compromisso com o ensino, compromisso com os programas de estudo.

Relativamente ao nível de envolvimento dos professores e gestores escolares no desempenho pedagógico dos alunos, destacamos as 5 questões que nos levam a perceber a divergência de opiniões por parte dos alunos. Alguns entendem as interações diárias dos professores e gestores como se fossem o seu envolvimento no desempenho pedagógico dos alunos, entretanto, no total de 7 inquiridos, 5 apontam que não há envolvimento destes actores porque estes se limitam nos aspectos administrativos.

A segunda pergunta busca perceber se a direcção mantém ou não reuniões com os alunos para abordar sobre o desempenho pedagógico, dos 7 inquiridos, 6 afirmam que não têm tido oportunidades de reunir com a direcção.

A pergunta 4 procurou perceber se os professores reúnem ou não com os alunos para discutir os factores à volta do baixo desempenho. Dos 10 inquiridos, 6 afirmaram que não têm tido reuniões e os restantes 4 afirmaram que têm havendo oportunidade para falar dos factores do baixo desempenho.

A partir das respostas obtidas na terceira pergunta é possível perceber que o baixo envolvimento observado na pergunta 2 e 4 é decorrente do medo que os alunos têm de interagir com os professores e gestores, pois de acordo com o alunos, quando questionados sobre as reacções dos professores, afirmaram na sua maioria não saber como agir, uma vez que do total dos inquiridos, 4 afirmaram ter medo de interagir com os professores e gestores e somente 1 disse que houve alguma mudança após a interação com os professores e os restantes se abstiveram de responder.

E por fim, procurou-se saber a forma como os professores reagem às queixas dos alunos. Apesar de terem dito não estarem com medo de interagir com os professores, quando questionados sobre as reacções com os professores, 5 dos inquiridos responderam que os professores recebem a informação de bom agrado, e 4 reiteraram a falta de oportunidade para a estabelecer a interacção com os professores. Portanto, o nível de envolvimento dos professores e gestores no desempenho pedagógico dos alunos é fraco.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES**

### **5.1 Conclusões**

O presente trabalho buscou analisar a influência da liderança exercida pelos professores e gestores no desempenho pedagógico dos alunos da 10ª Classe da Escola Secundária Eduardo Mondlane. Para o efeito, foram considerados os três objectivos específicos, nomeadamente: Identificar os tipos e estilos de liderança prevalentes na Escola Secundária Eduardo Mondlane, descrever as percepções dos gestores escolares sobre o seu compromisso com o desempenho pedagógico dos alunos da 10ª Classe da Escola Secundária Eduardo Mondlane e apurar o nível de envolvimento dos professores e gestores no desempenho pedagógico dos alunos da 10ª Classe da Escola Secundária Eduardo Mondlane.

Ao nível da escola é adoptado o estilo democrático visto que quer professores quer gestores têm tido uma boa relação com os demais actores educativos. Por outro lado, os gestores têm criado condições de modo a que os alunos tenham um desempenho pedagógico satisfatório. E quando se apercebe do baixo desempenho, procuram resolver de várias formas, incluindo à assistência de aulas. Esta estratégia contraria os pressupostos e premissas da liderança que guia a escola, sendo o democrático assenta no diálogo e interacção entre as partes envolvidos no acto educativo.

O envolvimento dos professores e gestores na vida estudantil dos alunos é fraco pois mesmo em situações do seu baixo desempenho pedagógico, a sua actuação se tem revelado menos interventiva e correctiva. Portanto, os objectivos específicos e a pergunta de partida que nortearam o estudo foram satisfatoriamente respondidos pois a liderança dos professores e gestores escolares é que estiveram, sim, por detrás das razões do registo do mau desempenho pedagógico dos alunos da 10ª Classe da Escola Secundária Eduardo Mondlane conforme indicam os dados no tocante a actuação pedagógica.

### **5.2 Sugestões**

Com base nas conclusões do estudo sobre a influência da liderança de professores e gestores escolares no desempenho pedagógico dos alunos da 10ª Classe da Escola Secundária Eduardo Mondlane, são elencadas algumas sugestões com vista a melhorar a eficácia da escola, nomeadamente:

- ✓ Melhoria da interacção entre os gestores e alunos na abordagem de assuntos ligados ao desempenho pedagógico escolar.
- ✓ Adoptar outros mecanismos de acompanhamento ao acto educativos dos alunos que não se circunscreve na assistência às aulas
- ✓ Realização de actividades extra-curriculares com o enfoque ao desempenho pedagógico
- ✓ Estabelecimento de mecanismo de fiscalização e monitoria do acto educativo vinculado pelos professores.

## Referências bibliográficas

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70
- Bass, B. & Avolio, B. (1988). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. London: Sage.
- Bass, B. & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership*. Nova York: Free Press.
- Bazo, M. (2011). *Transformational Leadership in Mozambican Primary Schools*. PhD Thesis. University of Twente, Enschede - with refs - with Dutch summary. ISBN978-90-395-3199-3.
- Beira, J. C., Vargas, S. L., & Gonçalo, C. R. (2015). *Gestão de qualidade do Ensino Básico em Moçambique: um estudo de caso de escolas primárias e públicas*. Navus, Florianópolis 5 (4), 65-77. Disponível em <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5213821.pdf>. Acesso a 14/09/2024
- Bento, A. (2008). *Estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira*. In Costa, J., Neto-Mendes, A. & Ventura, A. (Org.). Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar - Trabalho Docente e Organizações Educativas (pp.145-157). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Bodgan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teorias e aos métodos*. Porto: Porto Editora
- Bolívar, A. (2009) *Liderar as escolas no séc. XXI: uma liderança para a aprendizagem*. Conferência Uma Liderança para a Aprendizagem (Universidade da Madeira).
- Branch, G., Hanushek, E.A. e Rivkin, S.G. (2013). *School Leaders Matter*. Recuperado de <http://educationnext.org/school-leaders-matter>
- Brito, C. (1994). *Gestão Escolar Participada: na escola somos todos gestores*. 3ª Ed. Lisboa-Texto Editora
- Brooke, N; Soares, J. (2008). *Pesquisa em Eficácia Escolar: Origens e Trajectórias*. Belo Horizonte: Editora da UFMG.
- Brown, M., & Rutherford, D. (1999). *A re-appraisal of the role of the head of department in UK secondary schools*. Journal of Educational Administration, 37(3), 229-242.

- Burns, J. M. (1978). *Transformational leadership*. Disponível em: <https://www.langston.edu>
- Canário, R. (2005). *O que é a escola? Um "olhar sociológico"*. Porto: Porto Editora
- Carvalho, E. J. G (2005) *Autonomia da Gestão Escolar: Democratização e Privatização, Duas Faces de uma Mesma Moeda. Piracicaba*. Tese (Doutorado). Universidade Metodista de Piracicaba, 235f., Programa de Pós-Graduação em Educação
- Castanheira, P., & Costa, J. A. (2007). *Lideranças Transformacionais, Transaccional e laissez-faire: um estudo exploratório sobre os gestores escolares com base no MLQ*. In J. M.
- Cavalcanti, V., Carpilovsky, M., Lund, M. & Lago, R. (2006) *Liderança e motivação*. (2.ed.) Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Chiavenato, A. (2004). *Recursos Humanos: O capital Humano nas Organizações*. 8ª Edição, São Paulo: Editora São Paulo.
- Davis, S., Darling H, L., La Point, M e Meyerson, D. (2005). *School leadership study*. Stanford Educational Leadership Institute.
- Day, C., S, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., Brown E., Ahtaridou, E. & Kington, A. (2009). *The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes*. Final Report. Nottingham: National College for School Leadership.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., (2010). *10 Strong claims about successful school leadership*. Recuperado de [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/327938/10-strong-claims-about-successful-school-leadership.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/327938/10-strong-claims-about-successful-school-leadership.pdf)
- Diehl, A. A & Tatin, D. C. (2006). *Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas-Métodos e Técnica* (1ª ED.) São Paulo: Pearson Prentice.
- Fayol, L. H. (1960). *Administração industrial e geral*, 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Ed. 05. São Paul: Atlas
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projectos de pesquisa*. 4ªedição. São Paulo: Atlas
- Hallinger, P. (2005). *Instructional leadership and the school principal: a passing fancy that refuses to fade away. Leadership and Policy in Schools*, 4, 221–239

- Hersey, P & Blanchard, K. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. Tradução por equipe CPB Edwino A. Royer. (4.ed.) São Paulo: E.P.U
- Justino, M N. (2011) *Pesquisa e recursos didáticos na formação e prática docente*. Curitiba: Ibpex,
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia Científica* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Libâneo, J. C. (1994) *Didática*. 13 Ed. São Paulo: Cortez
- Libâneo, J. C. (2005). *Educação escolar, políticas, estruturas e organização*. 2 ed. São Paulo: Cortez.
- Lima, L. C. (2011). *Administração Escolar*. Porto Editora Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt>
- Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K. L., Anderson, S. E., Michlin, M., Mascall, B., & Moore, S. (2010). *Learning from leadership: Investigating the links to improved student learning*. Center for Applied Research and Educational Improvement/University of Minnesota and Ontario Institute for Studies in Education/University of Toronto, 42, 50
- Luck, H. (2009) *Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências*. Curitiba: Positivo
- Luck, H. (2010) *A escola participativa: trabalho do gestor escolar*. 8. ed. Petrópolis: Vozes
- Ludke, L. M. & Andrade, M. E. A. (1986). *Pesquisa em Educação: abordagens Qualitativas*. São Paulo: Editor EPU
- Macamo, E. M. (2015). *Insucesso escolar em Moçambique, Estudo de caso na Escola Secundária Graça Machel*. Lisboa
- Malik, A. M. (2011). *Role of teachers in managing teaching learning situation*. Disponível em [www.journal-achievers8.webs.com/783-833.pdf](http://www.journal-achievers8.webs.com/783-833.pdf).
- Martinelli, S. (2014). *Um estudo sobre desempenho escolar e motivação de crianças*. Educar em Revista. N.53

- Massande, E C (2022) *Relação entre o perfil de liderança do director e o aproveitamento pedagógico: Um estudo de caso em três escolas primárias públicas, (2017-2019)*, Monografia a ser apresentada ao departamento de Organização e Gestão da Educação na FACED-UEM, em cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção de Grau de licenciatura em Organização e Gestão da Educação.
- Maximiano, A. C. A (2007). *Introdução à Administração*. 5ª ed. Ver. eamp. – São Paulo: Atlas
- Mazula, B (2018) *O Professor e os desafios do ensino e aprendizagem no século XXI: Uma abordagem orientada para o desenvolvimento*, Rev. Cient. UEM, Ser.: Ciências da Educação, Vol. 1, No 0, pp 75-101.
- Melo, E A de A. (2004) *Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação*. PDT. v. 4, n.2
- Melo, M., Leal, S., & Lima, J. (2011). *A gestão intermédia nas escolas entre o legislado e o vivido: um estudo sobre o coordenador de núcleo e o coordenador de departamento do 1.º ciclo do ensino básico*. Arquipélago – Ciências da Educação, 12, 49-82.
- MINEDH (2015). *Regulamento Geral de Avaliação do Ensino Primário, Alfabetização e Educação de Jovens e Adultos e Ensino Secundário Geral*. Moçambique-@INDE/MINED.
- Monteiro, M. A. M. (2015). *A Família, Uma Estratégia Para o Sucesso Escolar: Estudo de Caso com alunos do 2.º ano do 1.º CEB*. Projecto Submetido como Requisito para obtenção do Grau de Mestre em Didáctica das Ciências da Natureza e da Matemática. Porto.
- Nérici, I. (1987). *Introdução à Supervisão Escolar*. 5º ed. São Paulo: Atlas S.A
- Neves, J. L (1996) *Pesquisa qualitativa- características, usos e possibilidades, cadernos de pesquisa em administração pública*, São Paulo, v.1,n 3
- Nhavoto, A. Buendia, M. & Bazo, M. (2009). *Direcção e Gestão de Escolas: Promovendo Processos de Mudança e Formação de Direcções de Escola*. Maputo. Moçambique.

- Nogueira, N. (2005) *O papel da humildade na liderança*. Disponível em: <http://portalgestao.com/gestao/lideranca/2163-o-papel-da-humildade-na-lideranca.html>. Acesso em 21 mai 2014.
- Paro, V. H. (2002). *Gestão democrática da escola pública: Introdução crítica*. São Paulo: Ática
- Piletti, C. (1985). *Didáctica Geral*. São Paulo: Atira
- Pimenta, C. A., & José, C. O. (2016). *A gestão escolar no contexto da massificação do ensino: a percepção de directoras (es) de escolas públicas em meio à diversidade de crianças e jovens*. Revista Ensino Interdisciplinar, 1-18.
- Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia de trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho académico*. 2ª Edição: Brasil. FEEVALE
- Ribeiro, P. A. M. Estilos de tomada decisão. 2010. Dissertação (Mestrado) - Gestão de Desporto, Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa, 2010. Disponível em: . Acesso em: 08 Abr. 2024.
- Richardson, R. J. (2009) *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (3ª Edição). São Paulo: Atlas.
- Robinson, V., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). *The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types*. Educational administration quarterly.
- Rodrigues, D. (2008) *Questões preliminares sobre o desenvolvimento de políticas de Educação Inclusiva*. Inclusão – Revista de Educação Especial, v. 4, n. 1, p. 33-40,.
- Salo, P., Nylund, J., & Stjernstrom, E. (2015). *On the practice architectures of instructional leadership*. Educational Management Administration & Leadership, 43(4), 490–506.
- Santos, L. L. C. (1998). *Dimensões Pedagógica e Política de Formação Contínua*. Revista Tessitura.
- Silva S M & Lima, J. Á (2011) *Liderança da escola e aprendizagem dos alunos: um estudo de caso numa escola secundária*, revista portuguesa de pedagogia 45-1, 2011, 111-142

Silva, A. L. C.; Farias, J. & Rothen, J. C. (2010) *A participação da RBPAE na construção do discurso da gestão democrática na educação*. III Congresso Ibero-americano de política e administração da educação, ANPAE. Zaragoza, Espanha

Stoner, J. A. F (1985). *Administração*. 2 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda..

Vasconcellos, F. (2002) *A Questão da Aprendizagem Organizacional: Outro Modismo da Indústria do Management?* Revista da ESPM, vol. 11

Zikmund, W. G. (2000) *Business research methods*. 5.ed. Fort Worth, TX: Dryden,.

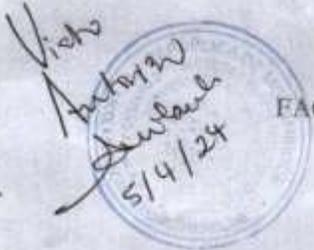
## **ANEXO**



UNIVERSIDADE  
EDUARDO  
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL



Recebido  
do Sector Pedagógico,  
para, para os devidos  
efeitos



Credencia-se Agostinho Jaime Marimbas<sup>1</sup>, estudante do curso  
de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação<sup>2</sup>,  
a contactar Escola Secundária Eduardo Mondlane<sup>3</sup>,  
a fim de recolha de dados para trabalho de final de curso<sup>4</sup>

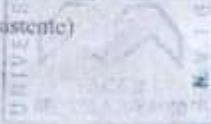
Maputo, 03 de Abrial de 2024<sup>5</sup>

A Directora Adjunta para Graduação

Nilza A. V. César

Mestre Nilza Aurora Tareissio César

(Assistente)



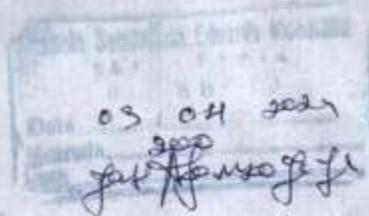
<sup>1</sup> (Nome do Estudante)

<sup>2</sup> (Curso que frequenta)

<sup>3</sup> (Instituição de recolha de dados)

<sup>4</sup> (Finalidade da visita)

<sup>5</sup> (Data, Mês, Ano)





REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE  
Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano

USAR AS NOTAS OBTIDAS NAS TURMAS QUE NÃO USARAM  
DE PRESENÇA O MÍNIMO  
PRESENCIA COM LÍMITES MATEMÁTICAS

### APROVEITAMENTO ESCOLAR

7ª CLASSE E ENSINO SECUNDÁRIO - 1º CICLO - ANO LECTIVO DE 2022

Nome da Escola: EDUARDO MONDLANE  
 Município: MARUTO Distrito: KAMANDA  
 Localidade: \_\_\_\_\_  
 Nome da Aldeia ou Bairro: \_\_\_\_\_

Ponto de Análise: \_\_\_\_\_  
 ZIP No: 1 Nome: ESEM  
 Tipo de Ensino: Público  Privado  Comunitário   
 Escolas a que pertence: IGREJA CATÓLICA

O nome da escola foi alterado em relação ao levantamento "3 de Março"? Sim  Não   
 Se sim, indique o nome anterior: \_\_\_\_\_

DIURNO - DE 7H/15 - 1º CICLO - A - DIURNO  NOCTURNO

Código da Escola: 710781  
 A preencher pela Escola

ESGI - Modalidade de Ensino (Anual ou 2)  
 Presencial  A Distância

Prazo:  
 Preenchimento: \_\_\_\_\_ 26 de Dezembro  
 Entrega ao SUCET: \_\_\_\_\_ 26 de Janeiro  
 Entrega à DVE: \_\_\_\_\_ 26 de Janeiro

QUADRO 1: ALUNOS POR CLASSE, SEXO E IDADE, NA 6ª TURMA, APRESENTES E ALUNOS PRESENTES

CLASSE	IDADE DOS ALUNOS EM ANOS						Nº de Turmas	Número de Alunos (Sexo) - Média Final por Disciplina																												
	No Final dos Anos Letivos		Presentes Exames		Aprovados			Português		Matemática		Biologia		História		Geografia		Inglês		Educação Cívica		Desporto														
	M	F	M	F	M	F		0-9	10-13	14-20	0-9	10-13	14-20	0-9	10-13	14-20	0-9	10-13	14-20	0-9	10-13	14-20	0-9	10-13	14-20											
7ª							0-9	10-13	14-20	0-9	10-13	14-20	0-9	10-13	14-20	0-9	10-13	14-20	0-9	10-13	14-20	0-9	10-13	14-20												
6ª	285	530					43	44	73	40	47	13	29	37	8	14	18	8	83	47	8	51	46	23	70	47	13	95	49	16	25	42	50			
5ª	227	388					189	51	8	39	24	25	63	32	2	8	28	21	11	23	41	17	24	27	35	28	51	104	29	7	105	28	3	71	79	23
4ª	343	510	343	510	202	249	11	32	41	53	20	23	11	18	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
TOTAL	555	1581	545	910	651	1127	114	120	101	35	117	16	159	154	62	152	103	100	208	103	119	129	114	92	399	110	155	446	103	35	116	123	72			

Preencheu: Ferdie Stee  
 Nome: \_\_\_\_\_  
 Assinatura: Ferdie Stee Data: 25/11/22

O Director:  Nome: Aron Chibaula  
 Assinatura: Aron Chibaula Data: 30/12/22

Servizo Especial:  Nome: Carvalho Ricardo  
 Assinatura: Carvalho Ricardo Data: 01/12/23

CONTINUA NO VERSO



República de Moçambique  
Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano

Curso: Diurno

Nocturno

APROVEITAMENTO ESCOLAR  
ENSINO SECUNDÁRIO - 1º CICLO - ANO LECTIVO 2023

ESCOLA SECUNDÁRIA EDUARDO MONDLANE

Código: 1 1 0 1 8 1

Classe	Número de Alunos						Nº de Turmas	Número de Alunos (HM) Média Final Por Disciplina																	
	No Fim do Ano Lectivo			Fizeram Exame				Aprovados			Português				Matemática			Biologia			História		Geografia		
	H	M	HM	H	M	HM		H	M	HM	0-0	0-1	0-2	0-3	0-4	0-5	0-6	0-7	0-8	0-9	0-10	0-11	0-12		
7º	141	168	309				119	149	268	5	27	294	48	76	178	55	35	263	11	41	191	77	57	170	82
8º	249	262	511				195	226	421	8	90	343	78	52	434	25	96	370	45	79	375	57	111	370	30
9º	243	277	520				190	233	423	9	64	446	10	75	430	15	197	317	6	98	392	30	150	363	7
10º	206	292	498	177	284	461	46	72	118	9	73	302	46	36	455	7	13	468	17	53	349	18	84	318	18
Total	839	999	1838	177	284	461	550	680	1230	31	253	1325	182	239	1497	102	341	1418	79	271	1307	182	402	1221	137

Número de Alunos (HM) Média Final Por Disciplina											
Física			Química			Inglês			Desenho		
0-0	0-1	0-2	0-3	0-4	0-5	0-6	0-7	0-8	0-9	0-10	0-11
40	412	59	99	390	22	39	427	45	96	414	1
43	426	51	96	401	23	41	455	24	140	378	2
24	447	27	34	446	18	43	334	43	28	390	2
107	1285	137	229	1237	63	159	1410	191	288	1377	95



## **APÊNDICES**

## Apêndice 1: Questionário aos Professores da Escola Secundária Eduardo Mondlane

Caro professor

O presente questionário constitui um dos passos para o estudo que se pretende realizar no âmbito do trabalho do fim do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação da Universidade Eduardo Mondlane. Com fins exclusivamente académicos, tem como objectivo analisar a influência da liderança exercida pelos professores e gestores escolares no desempenho pedagógico dos alunos da 10ª Classe da Escola Secundária Eduardo Mondlane. É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade.

Este questionário é de natureza confidencial e o seu anonimato será respeitado. Cada alternativa deve ser marcada com um X, de acordo com a sua opção de resposta.

1. A Direcção realiza as reuniões necessárias para assegurar que o trabalho é realizado
  - a) Sim \_\_\_\_\_
  - b) Não \_\_\_\_\_
  - c) Nunca \_\_\_\_\_
  - d) Não sei \_\_\_\_\_
  - e) Não tenho opinião \_\_\_\_\_
  
2. A Direcção investe o seu tempo para ajudar os professores a melhorarem o seu desempenho
  - a) Sim \_\_\_\_\_
  - b) Não \_\_\_\_\_
  - c) Nunca \_\_\_\_\_
  - d) Não sei \_\_\_\_\_
  - e) Não tenho opinião \_\_\_\_\_
  
3. A Direcção utiliza ideias dos professores sobre questões pedagógicas (preparação do ano lectivo, avaliação, etc.)
  - a) Sim \_\_\_\_\_
  - b) Não \_\_\_\_\_

- c) Nunca \_\_\_\_\_
- d) Não sei \_\_\_\_\_
- e) Não tenho opinião \_\_\_\_\_
4. A direcção da escola deixa os colaboradores tomarem por si só as decisões da escola sem a sua interferência.
- a) Sim \_\_\_\_\_
- b) Não \_\_\_\_\_
- c) Nunca \_\_\_\_\_
- d) Não sei \_\_\_\_\_
- e) Não tenho opinião \_\_\_\_\_
5. A direcção da escola reúne frequentemente com os professores para discutir o progresso dos alunos.
- a) Sim \_\_\_\_\_
- b) Não \_\_\_\_\_
- c) Nunca \_\_\_\_\_
- d) Não sei \_\_\_\_\_
- e) Não tenho opinião \_\_\_\_\_
6. A direcção da escola faz a supervisão e avaliação dos resultados do Processo de Ensino e Aprendizagem. \_\_\_\_
- a) Sim \_\_\_\_\_
- b) Não \_\_\_\_\_
- c) Nunca \_\_\_\_\_
- d) Não sei \_\_\_\_\_
- e) Não tenho opinião \_\_\_\_\_
7. A direcção da escola assiste regularmente e incentiva a assistência mútua de aulas entre professores. \_\_\_\_
- a) Sim \_\_\_\_\_
- b) Não \_\_\_\_\_
- c) Nunca \_\_\_\_\_

- d) Não sei \_\_\_\_\_
- e) Não tenho opinião\_\_\_\_\_
8. A direcção da escola discute com os professores os resultados do desempenho dos alunos
- a) Sim\_\_\_\_\_
- b) Não \_\_\_\_\_
- c) Nunca \_\_\_\_\_
- d) Não sei \_\_\_\_\_
- e) Não tenho opinião\_\_\_\_\_
9. A direcção da escola contacta os pais e encarregados de educação para lhes comunicar o desempenho dos seus educandos. \_\_\_\_
- a) Sim\_\_\_\_\_
- b) Não \_\_\_\_\_
- c) Nunca \_\_\_\_\_
- d) Não sei \_\_\_\_\_
- e) Não tenho opinião\_\_\_\_\_
10. Os professores reúnem com a direcção da escola para discutirem assuntos relacionadas com o processo de ensino e aprendizagem. \_\_\_\_
- a) Sim\_\_\_\_\_
- b) Não \_\_\_\_\_
- c) Nunca \_\_\_\_\_
- d) Não sei \_\_\_\_\_
- e) Não tenho opinião\_\_\_\_\_
11. A direcção da escola promove a formação contínua e desenvolvimento profissional dos professores
- a) Sim\_\_\_\_\_
- b) Não \_\_\_\_\_
- c) Nunca \_\_\_\_\_
- d) Não sei \_\_\_\_\_

e) Não tenho opinião\_\_\_\_\_

12. A direcção da escola coordena permanentemente o trabalho com os coordenadores dos ciclos e delegados de disciplinas. \_\_\_\_

a) Sim\_\_\_\_\_

b) Não \_\_\_\_\_

c) Nunca \_\_\_\_\_

d) Não sei \_\_\_\_\_

e) Não tenho opinião\_\_\_\_\_

### **I SECCÃO**

- 1. Introdução:** Contextualização do estudo e seus objetivos
- 2. Dados pessoais e profissionais** (sexo, idade, grau académico, regime contratual, tempo de serviço)

### **II SECCÃO**

1. De que forma a direcção da escola tem actuado face à problemática do desempenho pedagógico dos alunos da 10ª Classe?
2. A direcção da escola dá apoio aos professores na resolução de problemas relacionados com o desempenho dos alunos? Se sim, em que medida e/ou em que consiste?
3. A direcção da escola permite com que as decisões sejam debatidas em reuniões com os colaboradores, se sim, em que medida?
4. De que forma o professor encara a intervenção da direcção da escola no desempenho pedagógico dos professores?
5. Que mecanismos os professores recorrem para a resolução de problemas que se reflectem no mau desempenho pedagógico dos alunos?
6. Como se tem procedido quando o professor apresenta baixo nível de desempenho pedagógico dos alunos comparativamente aos outros professores
7. Qual tem sido a reacção da direcção da escola quando os professores optam pela inovação pedagógica como forma de superar os problemas relacionados com desempenho pedagógico dos alunos?

## **I SECCÃO**

1. Introdução: Contextualização do estudo e seus objectivos
2. Dados pessoais e profissionais (sexo e idade)

## **II SECCÃO**

3. Como tem sido o envolvimento dos gestores no processo de ensino de ensino e aprendizagem?
4. Alguma vez presenciou a assistência de aulas por parte do professor de outra disciplina, se sim, a que se deveu?
5. Alguma vez o director pedagógico assistiu o decurso de aulas na sua turma? Se sim, como foi?
6. Em caso de mau desempenho pedagógico dos alunos, os alunos têm exposto o caso à direcção da escola? Se sim, como tem reagido, se não porquê?
7. Alguma vez a direcção da escola manteve reunião com os alunos afim de saber sobre o desempenho pedagógico dos alunos? Se sim, descreva
8. Alguma vez a escola desenhou uma estratégia que visa a colmatação de mau desempenho pedagógico dos alunos? Se sim, descreva
9. Alguma vez os professores reuniram com os alunos para debater os factores de baixo desempenho pedagógico dos alunos? Se sim, como foi?
10. Em que medida acha que os professores acolheram as vossas opiniões e qual foi o impacto dessa reunião?

## FACULDADE DE EDUCAÇÃO

### Carta de consentimento

#### **Apêndice (IV). Carta de consentimento direccionada aos participantes do estudo**

Agostinho Jaime Massingue, estudante de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação, estando prestes a concluir o curso na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, propõe-se a realizar uma pesquisa, cujo pano de fundo é Análise da Influência da liderança de professores e gestores escolares no desempenho pedagógico dos alunos da 10ª Classe da Escola Secundária Eduardo Mondlane, Cidade de Maputo, (2022-2023), supervisionado por Doutor Octávio José Zimbico.

A informação a prestar será de uso exclusivo na elaboração da monografia para a conclusão do curso de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação.

Se concorda em cooperar, de forma voluntária, no estudo, por favor, assinale com X as frases seguintes:

1. Confirmando que li e percebi a informação constante deste documento e concordo em participar na pesquisa (  );
2. Tive a oportunidade de ponderar a respeito da informação constante deste documento, identificando-me com ela, respondi, integralmente, o questionário (  );
3. A minha participação, nesta pesquisa, é voluntária (  )
4. Apoio o destino declarado, que se pretende dar à informação, que fornecerei (  )

Assinatura

\_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_