UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Tema: Análise da influência dos estilos de liderança dos professores no aproveitamento escolar no ensino primário na cidade de Maputo: O caso da Escola Primária da Coop

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Discente: Graça Celeste Moiane Chavana

Dissertação apresentada em cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão da Educação

Maputo Agosto de 2015

Supervisor

Prof. Doutor Manuel Bazo

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro por minha honra que este trabalho de dissertação de Mestrado nunca foi apresentado, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau e que constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando no texto e na bibliografia as fontes utilizadas.

Graça Celeste Moiane Chavana

Data: 04 de Agosto 2015

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu pai **Francisco Fernando Moiane** (em memoria) e à minha mãe **Celeste Manhice Moiane**, que me ensinaram a viver com decência, responsabilidade e amor.

Ao meu esposo, **Salvador Chavana**, e aos nossos filhos, **Erica Princesa**, **Hermen Télio** e **Dias Metano**, por terem possibilitado este momento de realização pessoal e profissional, por me terem apoiado nos momentos mais difíceis da minha vida, e não terem permitido que desanimasse em face de mais um desafio da minha vida. Faço-lhes votos de que sintam orgulho, e valorizem a criatividade e a reflexão nas suas vidas e realizações.

AGRADECIMENTOS

Agradeço com sinceridade aos meus professores do curso de Mestrado, em especial ao meu supervisor, Prof. Doutor **Manuel Bazo**, pela disponibilidade, interesse e dedicação que sempre demonstrou na realização deste trabalho, desde a concepção do Projecto até a redacção da Dissertação. Sem as suas valiosas recomendações, este trabalho não se concretizava.

Agradeço incomensuravelmente à minha família e, em particular, ao meu esposo, pelo apoio, compreensão e reconhecimento da necessidade desta realização.

Agradeço, igualmente, aos meus amigos, colegas do trabalho e do grupo de Mestrado, que me incentivaram e ajudaram a superar as dificuldades sociais, profissionais e académicas que enfrentei no decurso da formação.

À Direcção da Escola Superior de Ciências de Desporto, graças a qual me foi concedida a bolsa de estudos.

À Escola Primária da Coop, cuja permissão e colaboração para a realização deste estudo foi fundamental.

Agradeço, por último, a todos os professores da FACED, pela disponibilidade em participar neste estudo, para a validação dos instrumentos de recolha de dados.

LISTA DE ABREVIATURAS

AP	Avaliação Parcial
AS	Avaliação Sistemática
DAP	Entrevista com o Director- Adjunto Pedagógico
EP	Ensino Primário
EPC	Escola Primária e Completa
INDE	Instituto Nacional de Estatística
MEC	Ministério de Educação e Cultura
MINED	Ministério da Educação
$P^{5ª}$	Entrevista com a Professora que lecciona na 5ª classe
PEE	Plano Estratégico de Educação
PEEC	Plano Estratégico de Educação e Cultura
PNE	Política Nacional de Educação
TPC	Trabalho Para Casa
UEM	Universidade Eduardo Mondlane
REGEB	Regulamento Geral das Escolas Básicas
SACMEQ	Southern and Eastern Africa Consortium for Monitoring of Educational Quality
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

Gráfico 4.1. Distribuição percentual dos alunos inquiridos por idade

Gráfico 4.2. Distribuição percentual dos alunos inquiridos por sexo

Tabela 4.1. Resultado dos alunos inquiridos sobre os estilos de liderança que os professores usam na sala de aulas

Tabela 4.2. Resultado dos alunos inquiridos sobre o tempo de leccionação de aula e a satisfação das dúvidas pelos professores

Tabela 4.3. Resultado da correlação da explicação da matéria na sala de aulas e a satisfação dos alunos

RESUMO

O estudo analisa a forma como a liderança dos professores influencia no aproveitamento escolar dos alunos. Para a realização deste estudo recorreu-se a, uma triangulação metodológica na qual os dados foram recolhidos através do uso das seguintes técnicas: observação directa na sala de aulas, condução de entrevistas com os professores e com a Direcção da Escola Primária da Coop, administração de questionários aos professores e alunos. Os seus resultados apontam que, a Direcção da escola e os professores apostam na liderança Democrática e no trabalho em equipa, a escola possui um clima de trabalho favorável, e um bom ambiente para aprendizagem, há partilha dos valores e experiências de vida de professores entre si e com os alunos.

Palavras-chave: liderança, líder, aproveitamento escolar.

SUMMARY

The main concern of these studies is to analyze the way how the leadership of teachers influences the pedagogical achievement of the students. The development of this study was a methodological triangulation in which the data were collected through the use of the following techniques: direct observation in the classroom, conducting interviews with the teachers and with the direction of Coop elementary school, administration of questionnaires to teachers and students. Their results show that the School Board and teachers betting on Democratic leadership and teamwork, the school has a favourable working climate, and a good environment for learning, there is sharing of values and life experiences of teachers with each other and with students.

Key-words: leadership, leader and scholar achievement.

Índice

DECLARAÇÃO DE HONRA ii

DEDICATÓRIA iii

AGRADECIMENTOS iv

LISTA DE ABREVIATURAS v

LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS vi

RESUMO vii

SUMMARY viii

Índice ..... a

Capítulo I: Introdução 1

1. 1. Declaração do Problema 2

1.2. Objectivos 3

1.2.1. Objectivo Geral: 3

1.2.2. *Objectivos Específicos*: 3

1.3. Questões de Investigação: 3

1.4. Justificativa e Relevância do Estudo 4

1.5. Organização da dissertação 5

Capítulo II: Contexto local e teórico 6

2.1. Contexto local 6

Localização geográfica e funcionamento da Escola Primária da Coop 6

2.2. Revisão da Literatura 7

2.2.1. Diferentes estilos de liderança escolar 7

2.2.2. Descrição dos estilos de liderança 8

2.2.3. Liderança e Gestão 14

2.2.4. Influência de estilos de liderança do professor no aproveitamento dos alunos 14

2.5. A interação professor-aluno 17

2.6. A influência da liderança dos directores e professores nas actividades dos alunos 17

Capítulo III: Metodologia da pesquisa 19

3.1. População e Amostra 19

3.2. Dados e instrumentos de sua recolha 20

3.2.1. Questões éticas 22

3.3. Validade e fiabilidade 22

3.4. Limitações 24

Capítulo IV: Apresentação, análise e interpretação de dados 25

4.1. Apresentação análise e interpretação dos dados dos questionários referentes aos alunos 27

4.1.1. Perfil demográfico da população-alvo 27

4.2. Apresentação, análise e interpretação dos dados da entrevista e dos questionários feitos aos professores e ao líder escolar 32

4.3. Apresentação, análise e interpretação dos dados das entrevistas com o membro da direcção da escola 35

Capítulo V 38

5. Conclusões e Recomendações 38

5.1. Conclusões 38

5.2. Recomendações 41

6. Referências Bibliográfica 44

Anexos 49

Anexo I 50

Anexo II 55

Anexo III 59

Anexo IV 65

Capítulo I: Introdução

Internacionalmente, na perspectiva de Van Vilsteren (1999), a prática da gestão e liderança escolar desenvolveu-se diferentemente em vários países e sistemas educacionais. Actualmente, a sua manifestação é divergente e o impacto da pesquisa e construção teórica sobre a liderança tem sido fraco, porque a percepção dos dirigentes escolares é diferente em vários países, e a construção de seus conceitos tem tratamento diferente.

No contexto moçambicano, procura-se, igualmente discutir os diferentes estilos de liderança na gestão escolar, sobretudo para determinar as condicionantes do aproveitamento pedagógico, baseando-se em autores como Bolívar (2003) e Nhavoto, Buendia e Bazo (2009).

Para o efeito, fundamenta-se nas teorias de autores como Hopkins, Ainscow e West (1994), Canário (2003) e outros, que reflectem sobre o conceito de gestão escolar e a sua relação com a aprendizagem dos alunos.

O estudo dá especial atenção à liderança dos professores relacionando com o aproveitamento escolar dos alunos. Porém, menos importante, são as atenções dadas à liderança do gestor escolar, embora alguns autores afirmem que em muitos países (exemplos) os directores escolares são considerados chefes da escola e por seu turno, partilham essa responsabilidade com outras pessoas e organismos dentro ou fora da escola.

Entretanto, resultados do aproveitamento escolar dependem também do exercício do líder. Nesta perspectiva, os líderes trabalham na organização com a cultura de influenciar a interpretação do pessoal sobre o que acontece na organização, de acordo com os valores predominantes, normas e hábitos comportamentais (Van Vilsteren, 1999).

Para discutir o assunto da influência da liderança dos professores no aproveitamento escolar na EP da Coop partiu-se de um problema constatado.

1. 1. Declaração do Problema

No sistema educativo dos países em vias de desenvolvimento e mudanças, as pessoas reflectem sobre o papel dos líderes escolares na aprendizagem e desenvolvimento profissional frente aos novos desafios (Akkari, 2011).

O Sistema Educativo moçambicano, ao longo dos últimos anos, tem vindo a introduzir reformas importantes para a melhoria do desempenho escolar dos alunos do Ensino Primário, a formação de professores e de gestores educacionais e o incremento das acções de supervisão pedagógica, entre outras.

Contudo, há sinais de que a qualidade do processo de ensino-aprendizagem não está a melhorar. Existe a percepção de que há muitas crianças que, no fim do 1º ciclo, da EP (2ª classe), ainda não conseguem ler e escrever, contrariando as taxas de aproveitamento na 2ª classe, que são relativamente altas (PEEC, 2012).

Os resultados do estudo SACMEQ III (2007) citados pelo PEE (2012) mostram que a maior parte dos alunos na 6ª classe ainda não atingiu as competências básicas em leitura e matemática. Esta situação é agravada pelo facto de existirem vários estabelecimentos de ensino privados vocacionados para a formação inicial de crianças em idade escolar.

Das constatações supramencionadas, pode-se constatar que as escolas primárias da cidade de Maputo apresentam níveis diferentes de resultados pedagógicos em relação aos seus alunos. Razão pela qual questiona-se o seguinte: em que medida os estilos de liderança dos professores influenciam o aproveitamento escolar dos alunos da Escola Primária da Coop na Cidade de Maputo?

1.2. Objectivos

Esta pesquisa centra-se nos seguintes objectivos:

1.2.1. Objectivo Geral:

Analisar a influência dos estilos de liderança dos professores no aproveitamento escolar do Ensino Primário na cidade de Maputo

1.2.2. *Objectivos Específicos*:

1. Descrever o contexto da Escola Primária da Coop na cidade de Maputo;
2. Identificar e descrever os estilos de liderança dos professores da Escola Primária da Coop na cidade de Maputo.
3. Discutir a influência dos estilos de liderança dos professores no aproveitamento escolar dos alunos da Escola Primária da Coop na cidade de Maputo.

1.3. Questões de Investigação:

O problema descrito conduziu -nos às seguintes perguntas de pesquisa:

P1. Quais são os estilos de liderança dos professores que prevalecem na gestão da Escola Primária da Coop na Cidade de Maputo?

P2. Quais são as características dos estilos de liderança dos professores prevalecentes na gestão da Escola Primária da Coop na Cidade de Maputo?

P3. Em que medida os estilos de liderança dos professores influenciam o aproveitamento escolar dos alunos da Escola Primária da Coop na Cidade de Maputo?

1.4. Justificativa e Relevância do Estudo

A coesão e a qualidade de uma escola dependem da liderança organizacional efectiva e reconhecida, que promova estratégias e estimule o empenho individual e colectivo no processo de ensino e aprendizagem.

De acordo com Scheerens (2001), a educação no sentido mais amplo (País) aparece como modelo para se avaliar ao nível distrital ou local. Tal é o facto de haver reformas ao nível das escolas primárias usando o quadro legal do sistema nacionalmente estabelecido. Nos últimos anos, segundo o PEE (2012), o sistema de ensino moçambicano beneficiou da introdução de várias reformas no sector público, destacando-se a descentralização.

Para Nhavoto, Buendia e Bazo (2009), a concepção de direcção/gestão da escola assenta nos princípios da descentralização, assim como no carácter democrático dos seus processos e práticas institucionais, que é também fundamental para a realização da missão da escola: assegurar que a sua direcção seja capaz de desenvolver uma visão estratégica da instituição educativa, a chamada gestão estratégica.

Assim, como refere Bazo (2011), ao nível da escola, os directores são chamados a assumir tarefas anteriormente desconhecidas, como o desenvolvimento curricular, formação de professores, manutenção de edifícios, gestão financeira e ligações com a comunidade envolvente. Mais ainda, muitos directores foram formados em matéria de liderança através de vários programas, tais como a introdução do novo currículo, a distribuição do livro escolar, a afectação de recursos às escolas, a formação de professores e de gestores educacionais e o incremento das acções de supervisão pedagógica, entre outras, apesar de ainda ser desconhecido o impacto destas formações na mudança de comportamento dos líderes escolares.

O interesse por este tema de pesquisa surge na sequência do trabalho realizado para a conclusão do curso de Licenciatura em Planificação Administração e Gestão Educacional, em que a investigadora abordou a relação entre os métodos de ensino dos professores e o desempenho escolar dos alunos.

Pretendeu-se aprofundar os seus conhecimentos, visando uma melhor actuação na docência, planificação e administração de instituições de ensino, quer ao nível primário bem como ao nível superior, mas dadas as limitações de tempo e a necessidade de conferir objectividade ao trabalho, limitou-se esta pesquisa ao estudo do exercício de liderança pelos líderes escolares na sua relação com os resultados escolares.

No entanto, espera-se que este estudo tenha contribuído significativamente no conhecimento empírico sobre os estilos de liderança dos professores da Escola Primaria da Coop na cidade de Maputo.

1.5. Organização da dissertação

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro, relativo à introdução, apresenta o problema, os objectivos, as questões de pesquisa e a justificativa e relevância do estudo. O segundo capítulo, referente ao contexto local e teórico, caracteriza a estrutura e funcionamento da escola e apresenta a revisão da literatura. O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada nesta pesquisa. O quarto faz a apresentação e a análise dos resultados, sendo que o quinto e último capítulo apresentam as conclusões e as recomendações.

Capítulo II: Contexto local e teórico

Este capítulo está subdividido em duas partes. A primeira parte faz referência à localização e ao funcionamento da escola (administração e gestão). A segunda parte é relativa ao contexto teórico com recurso à revisão da literatura.

Para a localização das obras revistas na *internet* foram usadas as seguintes palavras-chave: liderança, gestão escolar e aproveitamento escolar. O uso destas palavras-chave decorre do foco do estudo – análise da influência dos estilos de liderança no aproveitamento escolar no ensino primário na cidade de Maputo.

2.1. Contexto local

Localização geográfica e funcionamento da Escola Primária da Coop

O presente estudo foi realizado na Escola Primária da Coop, situada no Bairro com o mesmo nome, rua E, Distrito Municipal Kapfumo na cidade de Maputo, Contacto 21417418, NUIT 500008342.

Cerca de 1366 alunos frequentam a escola e estão distribuídos em 26 turmas de 1ª a 6ª classe. A escola possui três (3) turmas da 1ª classe, cinco (5) turmas da 2ª, quatro (4) turmas da 3ª, três (3) turmas da 4ª, sete (7) turmas da 5ª e quatro (4) turmas da 6ª classe. Para a 5ª classe existem sete (7) professores, onde um deles lecciona a 5ª classe como segunda turma. Nesta escola o ensino funciona em três (3) turnos, das 6:30 - 11:10; das 11:15 - 14:25 e 14:30-17:35 horas, com um total de 21 professores, dos quais 17 são mulheres e os restantes cinco (5) são homens. A faixa etária dos alunos encontra-se entre os sete (7) a 14 anos.

Quanto as condições físicas da escola, o tecto esburacado, janelas partidas, as paredes apresentam rachas com uma pintura bem cansada. Em termos administrativos, a escola é dirigida por um Director da escola, um Director pedagógico e uma Chefe de secretaria.

Uma escola eficaz exige uma liderança baseada nos quatro pilares: líderes, seguidores, ideias e acção (Sergiovanni, 2004). A literatura sugere que a liderança exercida pelos administradores educativos influencia a motivação dos docentes e a qualidade do ensino na sala de aula (Sergiovanni, 2004, Senge *et al*., 2003).

Sergiovanni (2004:184) defende, ainda, uma liderança de transparência – "os professores têm o direito de saber quais as intenções de um director e o porquê da proposta de certos objectivos e acções. O mesmo se passa com os pais e os alunos". Na realidade, é o director quem decide o que fazer relativamente à escola e às pessoas que nela trabalham, mas as decisões concretizam-se nas tarefas desempenhadas por cada pessoa.

2.2. Revisão da Literatura

A secção de revisão da literatura, aborda os conceitos pertinentes para a pesquisa e que constituem suporte teórico para a percepção dos processos de liderança das Escolas Primárias. Nesta secção, faz-se referência à escola como uma organização social de informação e formação, que possibilita os alunos a apropriação de conteúdos de forma crítica e construtiva. Descreve-se e discute-se, ainda, os estilos de liderança escolar, a diferença entre Liderança e Gestão, as influências de estilos de liderança no aproveitamento escolar de alunos, a interacção professor-aluno, a influência da liderança dos Directores e professores nas actividades dos alunos, a perspectiva de actuação da liderança escolar para a melhoria do aproveitamento escolar do Ensino Primário na Cidade de Maputo.

2.2.1. Diferentes estilos de liderança escolar

O conceito de *Liderança* é vasto e complexo, e tem suscitado alguma controvérsia entre os investigadores que se preocupam com as organizações e toda a problemática associada. A liderança tem cada vez mais um papel determinante no comportamento dos indivíduos nas organizações.

Bolívar (2003: 256) define *liderança* como "uma forma especial de influência tendente a levar os outros a mudarem voluntariamente as suas preferências (acções, pressupostos, convicções), em função de tarefas e projectos comuns", isto é, motivando os outros a actuarem de acordo com os objectivos da organização (Locke, 1994 e Ciscar et al, 1986).

Em contrapartida Barroso (2003), afirma que a gestão escolar valoriza cada vez mais as modalidades que favorecem a capacidade dos actores produzirem nas organizações o seu próprio conhecimento.

2.2.2. Descrição dos estilos de liderança

Para descrever os estilos de liderança, é necessário ter em conta algumas questões pertinentes relativas à natureza da liderança. Assim, a presente secção, discute conceitos de liderança e estilos de liderança, no sentido de clarificar os seus significados.

Nos dias de hoje, depois de várias pesquisas, o estudo realizado por Revez (2004), entende que o estilo de liderança é uma das características organizacionais determinantes para a eficácia, a coerência e a qualidade de uma escola.

Dada a natureza sociocultural da escola, Oliveira (2005:67) destaca algumas adjectivações sobre liderança:

- A transformacional – aquela que abrange fortemente o aspecto dos valores comungados por todos em uma organização e oferece uma visão transformadora de processos sociais e do próprio ambiente.
- A transacional – procura influir nas relações de interacção entre as pessoas participantes da comunidade escolar.
- A compartilhada – promove a disseminação das responsabilidades. É chamada, também, liderança distributiva.

- A co-liderança – que aponta para a acção conjunta do núcleo administrativo. Vice-directores, coordenadores pedagógicos e demais representantes formais trabalham em parceria para atingirem as metas e objectivos, tendo em vista o bem comum da instituição.

a) Liderança transformacional

A liderança transformacional, quer seja num ambiente escolar, quer seja num ambiente de empresa, caracteriza-se pela semelhança na forma como os líderes se relacionam com seus subordinados e na tomada de decisão, isto é, existe construção de interesses comuns entre líderes e seguidores (Leithwood and Jantzi, 1990 e Gunter, 2001).

Leithwood (1994) conceptualiza a liderança transformacional em oito dimensões seguintes; construção de uma visão para a escola, estabelecimento de objectivos para a escola, estimulação intelectual, oferta de apoio individual, modelização de boas práticas e valores organizacionais importantes, demonstração de altas expectativas de performance, criação de uma cultura escolar produtiva e desenvolvimento de estruturas que facilitem a participação em decisões da escola.

Também têm-se revelado que os líderes transformacionais tendem a ter personalidades que são mais extrovertidas, amigáveis e proactivas que os líderes não transformacionais, e as líderes usam mais a liderança transformacional que os líderes (Judge e Bono; Eagly et al., 2000).

Porém os resultados da investigação de Leithwood (1992) indicaram que 1) as práticas da liderança transformacional têm uma grande influência na cooperação dos professores e 2) existe uma relação significativa entre os aspectos da liderança transformacional e a mudança nas atitudes dos professores em relação ao melhoramento da escola e às suas práticas educativas.

b) Liderança transacional

No entanto, relativamente ao contexto escolar, Blase et al (1995) sugerem três tipos de liderança: liderança normativo-instrumental, liderança facilitadora e liderança emancipadora ou democrática.

c) Liderança normativo-instrumental

Na liderança normativo-instrumental, os líderes das escolas influenciam os professores a implementarem os objectivos da direcção ou de entidades externas. Esta forma de exercer "poder" através destas estratégias, apesar de se ter provado que é eficaz (Hoy et al, 1988; Bennis et al, 1985), não envolve os professores na tomada de decisões reflexivas, nem promove a sua autonomia e profissionalismo (Day, 2001).

Esta situação reflecte a liderança autoritária, que dá ênfase ao líder, porque fixa as directrizes, sem qualquer participação do grupo:

- O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por sua vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.
- O líder determina a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.
- O líder é dominador e "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

d) Liderança facilitadora

A liderança facilitadora é aquela que se preocupa em promover a participação dos professores. Blase et al (1995) referem que existem seis estratégias facilitadoras adoptadas pelos líderes: demonstração de confiança nos professores, desenvolvimento de estratégias de gestão partilhada, encorajamento e auscultação

da participação individual, estímulo da autonomia individual do professor, encorajamento da inovação, fornecimento de recompensas e apoio (Day, 2001).

e) Liderança emancipadora

Por fim, a liderança emancipadora baseia-se no "poder com", ou seja, na participação, equidade e justiça social. Os professores são chamados a reflectir criticamente, num clima de aceitação, colaboração e cooperação (Day, 2001).

Assim a liderança emancipadora é democrática e dá ênfase ao líder e aos restantes elementos do grupo, porque as directrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder:

- O grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder, quando necessário, passando este a sugerir alternativas para o grupo escolher, sugerindo novas perspectivas com os debates.
- A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.
- O líder procura ser um membro normal do grupo. O líder é "objectivo" e limita-se aos "factos" em suas críticas e elogios.

No entanto Bolívar (2003), realça que as organizações que aprendem estão mobilizadas à volta de cinco actividades, nomeadamente:

- Resolução sistemática de problemas;
- Experimentação com novos enfoques;
- Aprendizagem com sua própria experiência e melhores práticas dos outros; e
- Transferência rápida e eficiente do conhecimento a toda organização.

f) Liderança participativa

A liderança participativa promove a colaboração e a colegialidade entre professores, o que favorece práticas de excelência na escola (Harris e Muijs, 2002).

g) Liderança interpessoal

A liderança interpessoal é definida como o conjunto de comportamentos intuitivos, resultantes de um profundo auto-conhecimento, facilitadores da relação com os outros (West-Burnham, 2001). Sublinha os benefícios de trabalhar com inteligência emocional, removendo barreiras de preconceitos através da comunicação (Goleman, 1999).

h) Liderança contingencial

A liderança contigencial é relativa à forma como o líder reage às circunstâncias locais, que estratégias escolhe para a resolução de problemas (Leithwood, 1999).

Robbins (2006) afirma que o enfoque contingencial procura explicar como a situação na qual o líder se encontra pode interferir no uso eficaz do seu estilo de liderança.

Em outra abordagem teórica, Robbins (2006) descreve que o estilo de liderança desenvolvido por Paul Hersey e Ken Blanchard, denominado de teoria da liderança situacional, tem conquistado diversos especialistas em desenvolvimento da administração. Esta teoria centra seu foco sobre os liderados, na qual a liderança bem-sucedida é alcançada pela escolha do estilo adequado, que está directamente relacionado à prontidão dos liderados. Entretanto, salienta que a teoria da liderança situacional percebe a relação líder-liderado de maneira equivalente à existente entre pais e filhos, identificando comportamentos específicos dos líderes para com os liderados, comparando ao que acontece na sala de aulas (Robbins, 2006).

i) Liderança instrucional

A liderança instrucional ou liderança no domínio da instrução refere-se à liderança dos processos de instrução/ensino na escola (ou outra organização), assim como ao uso de processos de instrução na resolução de questões na organização (Munro, 2003). A liderança instrucional eficaz é dialogante, inquiridora, inclusiva e pedagogicamente intensa (Blase & Blase 2002). Quando a liderança é considerada como aspecto da organização, a sua observação e análise são influenciadas pela concepção de organização.

Desta forma, os valores organizacionais partilhados entre o pessoal constituem a cultura da organização e a liderança faz parte desta cultura, mesmo que apareça a tentar mudar tais valores dentro da organização.

Nesta secção os resultados encontrados mostram que o aproveitamento escolar dos alunos é influenciado pelas diferentes formas de lideranças:

A liderança transformacional influência na cooperação dos professores e na mudança nas atitudes dos professores em relação ao melhoramento da escola e às suas práticas educativas;

A liderança normativo-instrumental não envolve os professores na tomada de decisões reflexivas, nem promove a sua autonomia e profissionalismo, reflecte a liderança autoritária;

A liderança emancipadora demonstração de confiança nos professores, desenvolvimento de estratégias de gestão partilhada, encorajamento e auscultação da participação individual, estímulo da autonomia individual do professor, encorajamento da inovação, fornecimento de recompensas e apoio;

Na liderança emancipadora os professores são chamados a reflectir criticamente, num clima de aceitação, colaboração e cooperação

A liderança participativa promove a colaboração e a colegialidade entre professores, o que favorece práticas de excelência na escola;

A liderança interpessoal, facilita a relação com os outros;

A liderança situacional percebe a relação líder-liderado de maneira equivalente à existente entre pais e filhos, identificando comportamentos específicos dos líderes para com os liderados, comparando ao que acontece na sala de aulas;

A liderança instrucional é dialogante, inquiridora e inclusiva.

2.2.3. Liderança e Gestão

O conceito de *liderança* é, frequentemente, confundido com os de *gestão* e *administração*. A justaposição das actividades implicadas em cada um dos processos pode estar na origem da confusão.

Bento (2008:37) distingue a liderança da gestão, caracterizando aquela como sendo mais emocional, inovadora, criativa, inspiradora, visionária, relacional-pessoal, original, proactiva, assente em valores, enquanto a gestão é mais racional, "fria", calculista, eficiente, procedimental, imitadora, reactiva.

Kotter (1990) considera que a liderança é um complemento da gestão, mas não a substitui, e distingue estes conceitos em termos de planeamento, construção de redes, execução e resultados.

Dadas as diferenças conceptuais entre liderança e gestão, é largamente aceite a ideia de que, para o funcionamento de uma escola, é necessário liderar e gerir, visto que, sendo essencial a visão estratégica para definir orientações e implementar mudanças, estas só se concretizarão efectivamente reportando-se a procedimentos administrativos e gestionários.

2.2.4. Influência de estilos de liderança do professor no aproveitamento dos alunos

O estudo realizado por Revez (2004) mostra que o estilo de liderança é uma das características organizacionais determinantes para a eficácia da escola, a coerência e a qualidade de uma escola que se encontram directamente relacionadas com a

existência de uma liderança organizacional efectiva e reconhecida, que desenvolve estratégias de actuação e promove o desempenho individual e colectivo na execução dos projectos de trabalho.

Pesquisas efectuadas no campo da liderança mostram algum consenso relativamente à influência das lideranças nos resultados dos alunos, através da sustentação e desenvolvimento de professores e de processos organizacionais eficazes (Davis *et al.*, 2005).

Para Canário (2003), 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.

Dos estilos de liderança apresentados na secção anterior a liderança transformacional, liderança emancipadora, liderança participativa, liderança situacional, liderança instrucional influênciam na cooperação dos professores, demostrando confiança aos professores, chamando-os a reflectir na colaboração e cooperação, na mudança das atitudes dos professores em relação ao melhoramento da escola e às suas práticas educativas que pode ser factor crucial para aprendizagem de alunos na sala de aulas.

Importa salientar que um líder pode dominar um ou vários estilos de liderança em dada altura e noutra ser capaz de aplicar um ou outros. O segredo consiste em reforçar as competências de inteligência emocional que estão subjacentes aos estilos de liderança (Goleman, 1996).

Além disso Goleman *et al.* (2007: 75) consideram que "*os melhores líderes, os mais eficientes, agem de acordo com um ou mais de seis estilos diferentes de liderança, e mudam de um para outro conforme as circunstâncias de liderança confidencial*".

Uma das principais funções de um líder é gerar entusiasmo, optimismo e paixão pelo trabalho a realizar, assim como cultivar um ambiente de cooperação e confiança (Goleman *et al.*, 2007).

Sendo assim a escola, opta pela liderança colaborativa na criação das condições que estimulam e suportam as actividades do aperfeiçoamento escolar, segundo Hopkins, Ainscow e West (1994). Estes autores defendem, ainda, que o estabelecimento de objectivos e de planificação com as fases do modelo de colaboração escolar, ligadas essas duas actividades dentro de um ciclo do processo de gestão, permitem:

- Dependência clara da qualidade de ensino no interior da sala de aula;
- Uma cuidadosa coordenação e gestão dos programas e dos currículos ao nível dos estabelecimentos de ensino;
- Um sentimento de uma cultura e valores partilhados pelos alunos e pelos professores,

Por sua vez, Nhavoto, Buendía e Bazo (2009) mostram a importância de fortalecer os vínculos com a comunidade local, buscando estabelecer, com outras instituições e lideranças comunitárias, parcerias que promovam o enriquecimento do trabalho da escola e da comunidade em que ela se insere.

Das perspectivas apresentadas pelos autores acima citados, considera-se que a gestão escolar é um trabalho em equipa, onde o director da escola cria condições adequadas de trabalho para os seus colaboradores de modo que a planificação conjunta estabeleça metas claras e sentimentos de pertença a uma comunidade. Desta forma faz-se com que a cultura escolar se destaque como um factor determinante para a mudança no sector educativo.

2.5. A interação professor-aluno

A interação pode ser observada sob diferentes perspectivas, aluno-aluno, professor-aluno, aluno-administração pedagógica, professor-administração pedagógica, etc. Entretanto, nesta pesquisa, o enfoque será na interação professor-aluno dentro da sala de aula.

O professor assume um importante papel dentro da sala de aula, motivando os alunos a buscarem e a quererem mais conhecimentos. Este processo motivacional ocorre através da interação professor-aluno vivenciada.

Callegari (2004) sugere que a motivação está ligada a desafios, sendo assim, o professor assume um papel de extrema importância, uma vez que pode – e deve – trabalhar como orientador na busca da motivação de cada aluno e na busca da motivação do grupo.

2.6. A influência da liderança dos directores e professores nas actividades dos alunos

A secção analisa a liderança dos directores e dos professores e interpretar a influência dos estilos de liderança e aprendizagem de alunos.

A Política Nacional de Educação (PNE), estabelece que "as instituições de ensino no geral e primário em particular possuem funcionamento vertical" (PNE, 1995:44).

Goleman *et al.* (2002:9) defendem que "*a tarefa essencial da liderança é de natureza emocional*", relacionando-se com a sua capacidade de despertar sentimentos positivos nas pessoas que são lideradas. Investigações recentes enfatizam o poder da liderança emocionalmente inteligente para inspirar a paixão e o entusiasmo de forma a manter as pessoas motivadas e comprometidas com o que estão a fazer. (Goleman *et al*., 2002:10).

Para sustentar os dados da pesquisa, os autores como Hopkins, Ainscow e West (1994), Nhavoto, Buendia e Bazo (2009) e Canário (2003), fazem uma reflexão sobre a influência de gestão escolar na aprendizagem dos alunos.

Na liderança normativo-instrumental a escola orienta que todos os professores façam planificação das aulas em conjunto, para que uns aprendam dos outros, como forma de capacitação e motivação no comprometimento da leccionação das aulas.

Por conseguinte os autores como Barroso (2003), Good e Hutmacher (1992), discutem os diferentes estilos de liderança na gestão escolar, sobretudo para determinar o aproveitamento pedagógico eficaz e eficiente nos alunos.

A liderança situacional percebe a relação líder-liderado de maneira equivalente à existente entre pais e filhos, identificando comportamentos específicos dos líderes para com os liderados, comparando ao que acontece na sala de aulas;

Em resumo os professores motivados e comprometidos com o aproveitamento escolar, implementam liderança situacional procurando formas de interagir com os encarregados de educação, porém a educação e aprendizagem dos alunos começa dentro de casa.

Nhavoto, Buendía e Bazo (2009) realçam a importância de fortalecer os vínculos com a comunidade local, buscando estabelecer, com outras instituições e lideranças comunitárias, parcerias que promovam o enriquecimento do trabalho da escola e da comunidade em que ela se insere.

Na verdade o professor na sala de aulas é sempre líder, uma vez que o ensino está centrado no aluno. Efectivamente é tarefa do professor privilegiar uma interacção saudável dentro e fora da sala de aula para permitir que o aluno tenha um aproveitamento desejável.

Capítulo III: Metodologia da pesquisa

Esta secção descreve a metodologia aplicada para dar resposta às questões da pesquisa e explica os procedimentos utilizados na selecção da amostra, caracterizando-a. Define, ainda, as técnicas e os procedimentos utilizados na recolha e na análise dos dados. Por fim, apresenta as limitações da pesquisa.

Trata-se de um estudo exploratório e descritivo, que se centra na análise do caso específico de uma escola da Cidade de Maputo.

A pesquisa é de natureza quantitativa, mas também dada a exigência da mesma a investigadora usou o método qualitativo. Esta estratégia de combinação dos instrumentos permite complementaridade dos dados e obtenção de outras informações que seriam omissas com a utilização de apenas um instrumento.

Com efeito, os estilos de liderança dos professores da Escola Primária da Coop foram captados a partir da técnica de observação directa, questionários e entrevistas e, posteriormente foram submetidos ao teste para aferir-se a sua influência no aproveitamento escolar dos alunos.

3.1. População e Amostra

A secção apresenta o universo da população, isto é, o conjunto de elementos que possuem determinadas características, e da amostra, que é qualquer subconjunto do conjunto universal ou da população, segundo Richardson (2008).

A população da escola é constituída por 1389 elementos dos quais, 1366 elementos são alunos 21 elementos é professora e nove (09) elementos fazem parte do conselho de Direcção e neste conselho, seis (06) membros são coordenadores de classe e três (03) membros são coordenadores de ciclo. No entanto, o colectivo de direcção é composta pelo Director da escola, director adjunto pedagógico e o chefe da secretaria. Em norma, o conselho da escola segundo REGEB (2008), fazem parte o Director da escola, um (01) representante

dos professores, um (01) representante do pessoal administrativo, um (01) representante dos pais ou encarregados de educação, um (01) representante da comunidade e três (03) representantes dos alunos.

Do universo de sete (07) turmas da 5ª classe existentes na Escola Primária da Coop, foram seleccionadas aleatoriamente quatro (04) turmas. Em cada turma, foi extraída uma amostra aleatória simples composta por 10 alunos, sendo cinco (05) do sexo feminino e cinco (05) do sexo masculino, com idades compreendidas entre nove (09) a 14 anos.

E como resultado, extraiu-se uma amostra composta por 40 alunos da 5ª classe, sete (07) professores da mesma classe e nove (09) membros da direcção da escola, portanto, o número total da nossa amostra foi de 56 elementos.

3.2. Dados e instrumentos de sua recolha

Tratando-se de um estudo de natureza quantitativo e qualitativo centrado no caso específico de uma escola, faz-se uma análise pormenorizada dos factos dos alunos e da percepção dos colaboradores em relação aos estilos de liderança para a eficácia escolar.

Nesta pesquisa, foram usados como instrumentos de recolha de dados, nomeadamente o questionário, a entrevista e a observação directa. Recorreu-se à entrevista considerando-se que o inquirido pode falar e se sentir ilimitado às questões colocadas e, ao mesmo tempo, é possível fazer uma leitura facial do inquirido. No entanto, a observação directa da relação dos professores com os alunos e vice-versa, ajudou a perceber as causas do aproveitamento escolar e descrever os estilos de liderança da escola. A observação também permitiu medir com exactidão o grau de eficácia da escola.

Segundo Lakatos (2007), a observação é uma técnica de colecta de dados para conseguir informações de que se precisa. A observação externa da escola consiste

nas condições físicas, necessidades, dificuldades, competências e contribui para o bom funcionamento de vários sectores.

Para Gil (1999), o questionário é a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objectivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesse, expectativas, situações vivenciadas. O objectivo é conhecer as opiniões e atitudes, de maneira objectiva, em relação à interface em questão. Os questionários podem ser compostos, de maneira geral, por perguntas fechadas ou perguntas abertas. A existência de cada tipo de pergunta depende do tipo de dado a ser colectado.

Gil (1999) define entrevista como uma técnica largamente utilizada no campo das ciências sociais em que o pesquisador se coloca frente ao entrevistado e formula perguntas para obter dados de interesse da pesquisa. No ponto de vista de Bogdan e Biklen (1994: 221), "*um passo crucial na análise dos dados diz respeito ao desenvolvimento de uma lista de categorias de codificação depois de ter recolhido os dados de se encontrar preparado para os organizar*".

Destaca-se, no entanto, que não se trata de uma simples conversa, mas uma conversa orientada para um objectivo definido, constituída por um interrogatório feito pelo entrevistador ao entrevistado em um processo interactivo que envolve não só palavras, mas também as expressões fisionómicas, a inflexão de voz gestos e outras manifestações de comportamento.

Para a Direcção da escola, foi feita uma entrevista e uma grelha de questões para questionários. A diferença da escolha dos instrumentos deve-se ao facto desta conter uma informação geral a nível da escola.

Nesta escola, não foi possível colher dados de um dos membros da direcção porque encontrava-se em gozo de Licença Disciplinar (Férias). Em substituição, recorreu-se a outro membro da direcção. Dos membros do Conselho da Escola, foram inquiridos apenas a Direcção e professores, uma vez que os outros

membros não estavam presentes. Por outro lado os alunos seleccionados nas turmas e os administrativos apenas foram inquiridos pelo questionário, de forma a tornar o processo mais célere.

Para complementar os dados também foi feita uma observação directa a nível da escola e em particular em uma sala de aula quando os alunos respondiam o questionário.

3.2.1. Questões éticas

Ao longo da investigação, houve uma grande preocupação com as questões de natureza ética, uma vez que se trata de um estudo que implicou abordar as perspectivas dos colaboradores sobre a liderança, a organização escolar, o clima e a cultura da escola onde leccionam.

Conforme referem Bogdan e Biklen (1994), as identidades dos sujeitos devem ser protegidas, de modo que a informação recolhida pelo investigador não possa causar-lhes qualquer tipo de transtorno ou prejuízo.

Entretanto, a escola onde foi feita a pesquisa é um estabelecimento público e a investigadora teve que apresentar uma credencial que solicitava autorização para a realização do projecto de investigação (explicando o propósito da pesquisa). Sendo que os principais sujeitos desta pesquisa foram alunos do ensino primário, a investigadora também solicitou a autorização dos pais e encarregados de educação destes, para que permitissem a participação dos seus educandos no fornecimento de informações em uso nesta pesquisa.

3.3. Validade e fiabilidade

Os instrumentos de recolha de dados eram constituídos por um protocolo de entrevistas para a Direcção e professores, questionário para professores e alunos.

A validação do conteúdo das entrevistas serviu para demonstrar a importância profunda do instrumento na abrangência dos conteúdos que supostamente cobrem a função dos objectivos da pesquisa.

Na elaboração das perguntas, tomou-se em consideração o conteúdo conceptual com o objectivo de se verificar e compreender com profundidade a influência dos diferentes estilos de liderança nas escolas. A validação conceptual serviu para testar a clareza das perguntas em termos de construção e estruturação através de guia de questionários desenhados por especialistas da área. Esta validação também foi feita através da troca entre colegas da turma a fim de fazer uma leitura crítica.

Quanto à fiabilidade, os instrumentos acima citados: observação, questionário e entrevista tinham o objectivo de cobrir com profundidade e abrangência os conteúdos sobre influência dos estilos de liderança.

A validação conceptual foi usada para:

- Clarificar as perguntas e estrutura do questionário;
- Identificar perguntas redundantes;
- Eliminar ambiguidade e dificuldades na formulação; e
- Repensar nas estratégias de exploração da amostra.

Entretanto, a validação dos instrumentos para esta pesquisa foi feita por docentes da Faculdade de Educação e da Escola Superior de Ciências do Desporto da UEM.

Para aumentar a validade e a fiabilidade dos instrumentos estava previsto um estudo piloto numa escola arredor com o objectivo de determinar se os instrumentos a serem desenvolvidos seriam apropriados ou ambíguos, o que não foi possível devido ao factor tempo, constrangimento que surgiu durante a supervisão.

3.4. Limitações

A intenção de perceber os estilos de liderança na influência do aproveitamento escolar obrigava que a investigadora aprofundasse mais o estudo que a previsão inicial.

Entretanto a pesquisa foi realizada num período de apenas cinco meses, o que não permitiu analisar de forma profunda a realidade no terreno, utilizando a assistência de aulas como instrumentos de recolha de dados.

Capítulo IV: Apresentação, análise e interpretação de dados

Este capítulo apresenta e discute os resultados da investigação, tentando responder às perguntas de pesquisa descritas na secção 1.3.

Os resultados são apresentados na seguinte ordem: a secção 4.1 apresenta os resultados dos questionários referentes aos alunos, os quais são confrontados com os resultados dos dados da entrevista e dos questionários feitos aos professores e líderes escolares na secção 4.2. e, por último, na secção 4.3., os resultados das entrevistas aos líderes escolares.

Neste processo de análise de dados, depois de se registar, transcrever e analisar as entrevistas, identificar os dados pertinentes para a pesquisa, iniciou-se o processo de identificação de temas e categorias gerais. De todos os questionados nesta pesquisa, foi possível colher a informação sobre o nome da escola onde estudam, leccionam e dirigem para dar fiabilidade aos resultados.

Os dados recolhidos em cada entrevista foram classificados atendendo às categorias do tipo semântico, sendo o tema a unidade de registo mais relevante, isto é, as entrevistas, questionários, observações, registos escritos de conversas não gravadas, procurando o reconhecimento de temas no discurso. Por último, reunindo todos os depoimentos sobre estilos de liderança, procurou-se, através da análise, esclarecer os problemas, aprofundar as questões e categorizar os conteúdos.

Os restantes instrumentos foram analisados segundo critérios previamente definidos, de acordo com os objectivos da pesquisa. Então, dirigentes escolares distinguem as escolas eficazes através da existência de expectativas positivas em

relação a todos os alunos, considerando tanto a qualidade como a igualdade de oportunidades de aprendizagem.

Categorizando os procedimentos de interpretação em condensação, processo que procura sintetizar os significados essenciais contidos nas notas de campo, foi feita a codificação do texto em categorias que pudessem ser interpretadas no modo narrativo ou reduzidas a tabelas ou quadros.

Assim, dentre os estilos de liderança usados na escola e sua relação com o aproveitamento escolar dos alunos, verificou-se que:

- Houve casos de " não respostas". No programa SPSS, existem três formas de tratamento para as "não respostas", mas considera-se um caso em que o caso se exclui da análise.
- Nas estatísticas descritivas para obter as informações descritivas relevantes, foi feita a análise e o agrupamento dos dados para variáveis ordinais, as frequências simples e frequências acumuladas.

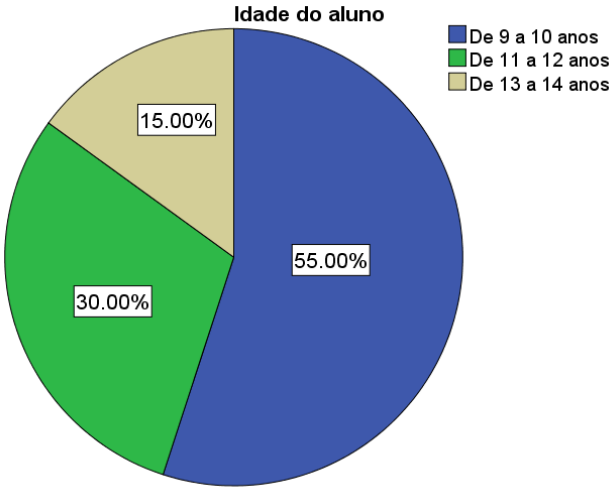
Por conseguinte, as medidas de associação que quantificam a intensidade e a direcção da associação entre duas variáveis determinam e explicam as relações causais entre duas variáveis e, no caso de variáveis pelo menos ordinal, recorreu-se ao coeficiente de Spearman.

4.1. Apresentação análise e interpretação dos dados dos questionários referentes aos alunos

4.1.1. Perfil demográfico da população-alvo

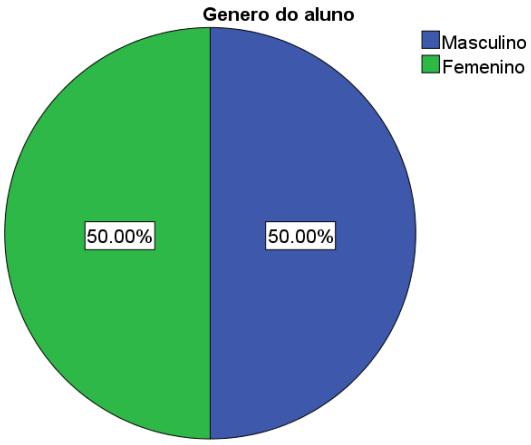
Em estatística descritiva, a análise demográfica da população ajuda a entender e interpretar alguns factores a serem analisados.

Gráfico 4.1: Distribuição percentual dos alunos da 5ª classe inquiridos por idade



O gráfico 4.1 mostra que, em relação à estrutura dos alunos inquiridos por idade, a maior é a compreendida entre nove (9) a 10 anos, correspondente a 55%, seguida da compreendida entre 11 a 12 anos, correspondente a 30%, e, por fim, a de entre 13 a 14 anos, correspondente a 15%. No entanto, à luz do gráfico, observa-se que boa parte dos alunos que frequentam a 5ª classe na Escola Primária da Coop ingressaram precocemente na escola.

Gráfico 4.2: Distribuição percentual dos alunos da 5ª classe inquiridos por sexo



O gráfico 4.2 ilustra a estrutura dos alunos inquiridos por sexo, em igual distribuição de 50%, o que nos deixa afirmar que há um equilíbrio no respeitante ao sexo dos alunos da 5ª classe da Escola Primária da Coop.

A tabela 4.1 apresenta as respostas dos alunos da 5ª classe face a seguinte questão: Qual é o papel do professor no processo de ensino e aprendizagem?

Tabela 4.1. apresenta os resultados dos alunos da 5ª classe inquiridos sobre a liderança do professor na sala de aulas

Estilos de liderança prevalecentes na sala de aula.		Frequência	Percentagem	Validade Percentual	Percentagem acumulada
Validade	Frequentemente	5	12.5	13.2	13.2
	Muitas vezes	4	10.0	10.5	23.7
	Algumas vezes	15	37.5	39.5	63.2
	Ocasionalmente	6	15.0	15.8	78.9

	Nunca	8	20.0	21.1	100.0
	Total	38	95.0	100.0	
Falta	Sistema	2	5.0		
Total		40	100.0		

Assim, a tabela acima ilustra as respostas dadas pelos alunos sobre a sua percepção em relação aos estilos de liderança dos professores, e como resultado apurou-se o seguinte: no total de 40 alunos inquiridos, cinco (5) foram unânimes em dizer que frequentemente os professores tomam em consideração as intervenções dos alunos, enquanto quatro (4) alunos responderam que muitas vezes os professores tomam em consideração as intervenções dos alunos. Contrariamente dos primeiros, 15 alunos, responderam que algumas vezes os professores tomam em consideração as intervenções dos alunos. Também houve respostas não positivas, sendo que seis (6) alunos responderam que ocasionalmente os professores tomam em consideração as intervenções dos alunos e os restantes oito (8) alunos responderam que os professores nunca tomam em consideração as intervenções dos alunos.

4.1.3. Percepção dos alunos sobre o tempo de leccionação

Para melhor percepção sobre a liderança e o aproveitamento dos alunos na sala de aulas, procurou-se perceber se o tempo de leccionação era suficiente para a transmissão dos conteúdos, apresentação de dúvidas e devidos esclarecimentos. A tabela 4.2 ilustra as respostas dos alunos sobre o tempo de leccionação.

Tabela 4.2: Resultado dos alunos da 5ª classe inquiridos sobre o tempo de leccionação de aula e a satisfação das dúvidas pelos professores

		Frequência	Percentagem	Validade Percentual	Percentagem acumulada
Validade	Frequentemente	17	42.5	43.6	43.6
	Muitas vezes	9	22.5	23.1	66.7
	Algumas vezes	10	25.0	25.6	92.3
	Ocasionalmente	1	2.5	2.6	94.9
	Nunca	2	5.0	5.1	100.0
	Total	39	97.5	100.0	
Falta	Sistema	1	2.5		
Total		40	100.0		

A tabela 4.2 mostra que, em relação à questão colocada sobre a suficiência do tempo de leccionação de aula pelos professores, apresentação dos conteúdos e apresentação das dúvidas pelos alunos na sala de aulas, do universo de 40 alunos, dezassete (17) foram unânimes em afirmar que o tempo de leccionação das aulas tem sido frequentemente suficiente para os alunos apresentarem as suas dúvidas; nove (9) responderam que, muitas vezes, o tempo de leccionação das aulas tem sido suficiente para os alunos apresentarem as suas dúvidas; dez (10) responderam que algumas vezes o tempo de leccionação das aulas tem sido suficiente para os alunos apresentarem as suas dúvidas; um (1) aluno respondeu que ocasionalmente o tempo de leccionação das aulas tem sido suficiente para os alunos.

O professor enquanto gestor líder escolar pode assumir diferentes estilos/comportamentos na liderança da sua organização escolar:

transformacional, transacional e "laissez-faire", formando um determinado paradigma, na compreensão dos efeitos do estilo de liderança.

Relacionando o tempo de leccionação das aulas e a apresentação de dúvidas dos alunos, os dados mostraram que cabe ao gestor/ professor possibilitar uma abertura para a participação dos alunos, assim como cabe aos alunos envolvidos terem uma participação mais efectiva.

4.1.5. Participação dos alunos em outras actividades escolares

Ao serem questionados sobre a participação em mais actividades escolares, os 40 alunos inquiridos responderam que participam sempre que possível nas actividades escolares, apesar de existir uma correlação negativa em relação ao sentimento de envolvimento na liderança da escola.

Nas escolas, há necessidade de implementação de uma liderança transformacional, de modo a transformar os liderados, no sentido de passarem a perseguir os objectivos da organização, deixando os seus próprios interesses para o segundo plano. Conforme Nhavoto et al (2009) salientam, a formação e a capacitação de gestores escolares deve ser extensiva às comunidades circunvizinhas e aos membros dos conselhos da escola, como forma de assegurar a sua participação activa na tomada de decisão sobre os destinos dos estabelecimentos de ensino em que se encontram vinculados. O currículo da formação deve partir dos problemas verificados nas escolas e assentar numa abordagem de "acção - reflexão – acção" e ou aprender fazendo como princípio pedagógico.

4.2. Apresentação, análise e interpretação dos dados da entrevista e dos questionários feitos aos professores e ao líder escolar

Para esta investigação foram entrevistados e inquiridos três (3) professores e um representante da direcção da escola. Os inquéritos foram preenchidos na presença da pesquisadora, permitindo explicar os objectivos da pesquisa e esclarecer as dúvidas em relação a certas questões.

O trabalho de campo para a recolha de dados foi autorizado pela direcção da escola, a aplicação dos inquéritos foi aceite pelos inquiridos, apesar de alguns professores terem alegado estarem preenchidos de trabalho, pós estava-se em tempo de preparação para os exames. Quer as entrevistas como os inquéritos foram aplicados individualmente, de acordo com a disponibilidade dos professores na hora em que preenchiam as pautas de frequência, para não prejudicar o curso normal de outras actividades lectivas.

No total de três (3) professores da 5ª classe, que estavam previstos para a entrevista, apenas uma professora ($P^{5ª}$) foi entrevistada nesta escola, sobre a percepção da liderança. A entrevistada referiu que "uma relação pedagógica contribui para o sucesso no processo de ensino e aprendizagem, só que as crianças são totalmente brincalhonas, mesmo no dia do exame as crianças não levam nada a sério."

A $P^{5ª}$, quanto à responsabilidade dos professores, respondeu que "os professores são responsáveis pelo aproveitamento pedagógico na sala de aulas, conseguem dominar a turma, apesar de existirem muitas lacunas no aproveitamento pedagógico, partindo da primeira classe, não havendo regra sem excepção. Com experiência de trabalho, consegue-se notar a diferença dos alunos do antes e os de agora, apesar de existir nesta escola professores formados em matéria de

liderança, o que facilita o professor liderar na sala de aula, razão pela qual da obtenção do bom aproveitamento mesmo verificando-se a não responsabilização dos pais e encarregados de educação."

A $P^{5ª}$ afirmou que os alunos, muitas vezes, vão à sala de aulas sem caneta e os outros são os que não levam a sério a aprendizagem.

A $P^{5ª}$ acrescentou, ainda, que o professor, na 5ª classe, é obrigado a repetir o que foi dado nos anos anteriores, porque alguns alunos apresentam dificuldades para escrever o próprio nome, o que não facilita o trabalho do professor.

Para a $P^{5ª}$, existem factores internos e externos que contribuem para o fraco aproveitamento do aluno, desde as condições físicas da escola como, por exemplo, quando chove, os alunos movimentam-se de um lado para o outro. Sobre os factores externos, a $P^{5ª}$ realçou a falta de material didáctico e do acompanhamento dos encarregados, havendo vezes em que as crianças apresentam-se com problemas de fome, o que obriga os professora a contribuírem algum valor para a compra de algo para as crianças comerem.

Para a $P^{5ª}$, outras crianças dormem na sala de aulas porque na noite anterior estavam nas barracas e, nos dias de chuva, os pais não deixam as crianças irem à escola.

No que concerne à liderança aplicada na sala de aulas, a $P^{5ª}$ explicou que é aquela que é exigida pelos pais, alguns aproximam-se à escola e pedem para o professor bater nas crianças.

A $P^{5ª}$ referiu que, para a comunicação do aproveitamento escolar, os professores enfrentam dificuldades dada a ausência dos encarregados quando são convocados às reuniões.

Para melhor percepção sobre a liderança, foram questionados três (3) professores. Sobre a questão 2.1., dois (2) inquiridos consideram que a liderança da escola e o

ambiente escolar são bons, razão por que se sentem bem a trabalhar na escola, a qual parece-lhes sua casa. Entretanto, um dos inquiridos preferiu abster-se de falar do ambiente escolar, bem como da aprendizagem dos alunos e da organização escolar em relação ao aproveitamento escolar dos alunos. Sobre a liderança da Direcção, todos os inquiridos consideram que a Direcção da escola exerce uma liderança instrucional efectiva, com uma comunicação também efectiva, que permite a tomada de decisões partilhada sob orientação do novo currículo. Ao responderem à questão sobre os factores que influenciam o aproveitamento escolar, dois dos três professores inquiridos responderam que o fraco aproveitamento escolar nunca é influenciado pela organização escolar. Um inquirido optou por não responder à questão. Relativamente à questão IV., dois (2) dos professores inquiridos consideram que poucas vezes o clima da escola é pouco motivador para o aproveitamento escolar dos alunos, e um professor considera que muitas vezes o clima escolar é pouco motivador para o aproveitamento escolar dos alunos. Dois professores consideram que não é o excesso de alunos por turma que influencia o aproveitamento escolar dos alunos, mas a falta de apoio dos pais ou encarregados de educação para incentivar os educandos a estudar, repetir as lições em casa e fazer os trabalhos para casa (T.P.C.), e um professor referiu que muitas vezes o excesso de alunos por turma influencia o aproveitamento escolar dos alunos.

4.3. Apresentação, análise e interpretação dos dados das entrevistas com o membro da direcção da escola

O artigo 43 do REGEB (2008) estabelece o máximo de 50 alunos por turma normal. O mesmo instrumento regulatório fixa o tempo lectivo de 45 minutos para cada disciplina.

Segundo as informações dadas pelo nosso inquirido, em relação ao rácio professor aluno, a escola tem, no total, 1366 alunos distribuídos por seis (06) classes, Deste número, 704 são homens e 662 são mulheres. Esses alunos são orientados por apenas 21 professores divididos pelas classes dos dois níveis de ensino existentes. Na escola, neste momento, há um défice de dois (2) professores. As turmas têm uma média de 50 alunos. Todos os professores possuem formação psicopedagógica. Na 5ª classe, a escola tem 333 alunos, dos quais 184 são homens e 149 são mulheres e frequentam o turno das 11:15h às 14:25h.

No que diz respeito ao sector pedagógico, o membro da direcção afirma que a escola possui uma estrutura organizacional composta por coordenadores de classe, e, para cada ciclo, há um representante.

A Direcção refere que a liderança da escola privilegia o diálogo, na interacção entre os coordenadores das classes e os chefes dos ciclos, assim como com os formadores das áreas do Ep2, especificamente na área de Ciências Naturais, Comunicação e Expressão. Os coordenadores têm tido reuniões regulares, para além de se manterem abertos para dialogar. As reuniões dos coordenadores das classes geralmente têm sido mensais. Contudo, havendo casos que demandem uma solução pontual, os coordenadores reúnem-se extraordinariamente.

No ponto de vista da Direcção o professor do Ensino Básico, principalmente da 1ª à 5ª classe tem um papel que ultrapassa a de um simples professor, dada a sensibilidade dos alunos do nível com que trabalha.

A Direcção realça que se pode ter bons professores, mas que sejam mais adequados numa certa área, como Ciências Sociais, pelo que é necessário respeitar as áreas de inclinação de cada professor. No 1º ciclo, uma das dificuldades enfrentadas é a leitura e a escrita. Com vista a ajudar os alunos a superarem o problema, durante as reuniões de planificação, os professores realizam simulações de aula, partilhando estratégias e metodologias. Adicionalmente, são regulares as práticas de assistência mútua entre os professores.

Sobre o clima da escola e a participação dos docentes, a Direcção informou que, em cada classe, existe um coordenador de área. Como a escola tem 6 classes na Ep1, existem 6 coordenadores de classe e 3 coordenadores de ciclos. No Ep2, a escola só têm a 6ª classe. Nesta classe, o coordenador de ciclo também é coordenador da classe, e 5 professores orientam a 6ª classe.

Acrescentando a Direcção da escola defende que, na área de organização administrativa, a gestão participativa é a melhor orientação, em que todos participam da tomada de decisão, não obstante a diversidade acarretar mais tempo para decisões urgentes e pontuais.

No que concerne à relação Direcção - professor e direcção - aluno, a Direcção da escola refere que se tem verificado uma boa relação, reflectindo-se na inexistência de reclamações pelos professores contra a direcção. Contudo, frequentemente tem havido inquietações por conta da falta de materiais de trabalho, uma vez que as escolas primárias não dispõem de fundos. Muitas vezes, surgem constrangimentos devido à demora na disponibilização do fundo de compras, originando a roptura do stok do material didáctico.

Entretanto a Direcção da escola referiu que “o aproveitamento da escola é do conhecimento de toda a comunidade escolar, porque a escola possui um plano anual que é do conhecimento do órgão máximo que congrega a comunidade escolar: os pais e encarregados de educação, não só se espera as reuniões de abertura do ano lectivo como tem-se apresentado uma espécie de relatório do que foi o ano anterior e as respectivas expectativas onde a direcção aproveita para atacar os encarregados de educação, exigindo maior acompanhamento nos seus educandos porque não basta só fazer inscrição de uma criança principalmente no ensino básico, de 1ª a 7ª classe pelo facto destes ainda serem crianças como pode-se imaginar um aluno de 10 anos na 5ª classe já tem muitas responsabilidades, na 5ª classe existe um programa extenso com cerca de nove (9) disciplinas e não é fácil a gestão por parte do aluno e do professor, dai que nas reuniões de turma sempre apela-se um maior envolvimento dos pais embora seja difícil observar esse fenómeno na escola Primária Completa da Coop, existem pais que acompanham devidamente as crianças mas que sentem ainda a necessidade de poderem acompanhar mais.”

Para a Direcção da escola, a base da escola é a área pedagógica. É este sector que coordena todos os processos de gestão da escola.

Portanto, deu para perceber que os resultados do aproveitamento escolar dos alunos da 5ª classe são influenciados pela forma como os professores desenvolvem actividades profissionais. Contudo, importa realçar que a liderança dos directores tem alguma relação com o desenvolvimento profissional dos professores.

Capítulo V

5. Conclusões e Recomendações

Este último capítulo faz o apuramento das conclusões (secção 5.1) e a indicação das recomendações (secção 5.2) para esta pesquisa.

5.1. Conclusões

Este capítulo resume as respostas às questões da investigação realizada com o objectivo de analisar a influência dos estilos de liderança no aproveitamento escolar na Cidade de Maputo.

As questões de investigação que orientaram a pesquisa foram, nomeadamente: *i.* Descrever o ambiente escolar da Coop *ii.* Identificar e descrever os estilos de liderança dos professores e *iii.* Discutir a influência dos estilos de liderança dos professores no aproveitamento escolar de alunos da 5ª classe.

Ao se basear na colegialidade, na afectividade e trabalho em equipa, a liderança da escola proporciona um bom ambiente para que os alunos se sintam bem e felizes, o que influência o seu comportamento e aproveitamento escolar.

A Escola Primária da Coop, na sua organização funcional, é composta pelo Conselho pedagógico, constituído pelo Director da Escola, Director-Adjunto Pedagógico, Coordenador de Ciclo e Coordenadores de Área. Pela sua dimensão, a escola ainda não possui elementos suficientes para a constituição do Conselho de Escola. Porém possui 21 professores e apenas duas pessoas na área administrativa e um número de turmas da classe em estudo também reduzido, razão pela qual os inquiridos representam um número reduzido para uma pesquisa científica.

No que diz respeito às questões III, IV, da entrevista com a $P^{5ª}$, o objectivo era de perceber como é a liderança do professor na sala de aula e a sua responsabilidade no aproveitamento escolar.

No entanto verificou-se que os professores são líderes e assumem responsabilidades no aproveitamento escolar.

Nas questões V e IV, da entrevista com a $P^{5ª}$, pretendeu-se perceber o nível e os factores de aproveitamento escolar dos alunos.

Quanto aos níveis de aproveitamento dos alunos constatou-se ser satisfatório, não obstante os factores internos e externos que condicionam o desempenho dos alunos, nomeadamente a precariedade das condições socio-económicas.

No questionário dirigido aos professores, a questão II tinha o objectivo de perceber a influência da liderança no ambiente escolar, organização, bem como na aprendizagem do aluno.

Quanto ao ambiente escolar, verificou-se que a escola cria condições para um bom ambiente, uma vez que a Direcção da escola usa uma liderança instrucional uma comunicação efectiva, que permite a tomada de decisões partilhada sobre orientação do novo currículo conforme refere (Leithwood *et al.*, 2004: 5). A causa fundamental que enfraquece o aproveitamento escolar é a falta de apoio dos pais ou encarregados de educação para incentivar os alunos a estudar, repetir as lições em casa e fazer os trabalhos para casa (T.P.C.).

Na entrevista com a Direcção da escola, nas questões IV e V, o objectivo era perceber a qualidade dos professores e o processo de ensino aprendizagem.

Quanto à qualidade dos professores, verificou-se que quase todos professores possuem qualificações académicas desejáveis. A maior dificuldade enfrentada pelos professores tem a ver com as dificuldades que os alunos apresentam na leitura e escrita.

De seguida as questões VI e VII tinham o objectivo de perceber a liderança, clima escolar, participação do docente na escola e o aproveitamento escolar.

Sobre o clima da escola e a participação dos docentes, verificou-se que, em cada classe, existia um coordenador para orientar os outros professores. Na área de organização administrativa, pauta-se pela gestão participativa. No que concerne à relação Direcção - professor e direcção - aluno, verificou-se que a relação é boa.

Entretanto as questões III e IV do inquérito aplicado aos alunos visavam perceber a aprendizagem e o aproveitamento escolar dos alunos, para confrontar com os resultados obtidos nos questionários e entrevista dos professores e líder escolar. No que diz respeito ao tempo de leccionação, verificou-se que, apesar do tempo ser suficiente, nem todos professores dão oportunidade aos alunos para apresentarem dúvidas e intervirem na sala de aulas, contrariamente de Good & Weinstein, (1992: 24) quando caracteriza as escolas eficazes.

A diferença entre vários estilos de ensino são inevitáveis, e, em muitas circunstâncias, benéficas para os alunos, razão pela qual os professores da mesma escola não têm obrigação de utilizarem estilos ou práticas semelhantes, ainda que seja importante a colaboração e a partilha entre os colegas (Good & Weinstein, 1992).

A existência de uma postura de apoio, de reconhecimento e de recompensa assume extrema importância na relação entre líderes e liderados (Leithwood *et al.*, 2006). Neste sentido, segundo a Direcção da escola da entrevista, nas reuniões com coordenadores de classe e representantes do ciclo, procurava informar os seus colaboradores para transmitir aos alunos o que deviam fazer para que os seus esforços fossem distinguidos.

Por fim constatou-se que o estilo de liderança dos professores da Escola Primária da Coop é democrático, pois privilegia o diálogo na interacção entre os

coordenadores das classes e os chefes dos ciclos, confirmado pela existência de um bom ambiente escolar entre a Direcção e entre os colegas.

Assim Nóvoa (1992), apresentar o "retrato de uma escola eficaz" definidos nos presentes conceitos autonomia, ethos, identidade, imagem, valores partilhados, adesão, coesão, projectos, etc.

Contudo, o relacionamento com os encarregados de educação, por seu lado, era uma das apostas da escola: apesar de ainda não se ter conseguido mobilizar todos os encarregados de educação a participar activamente na vida escolar dos filhos.

Na escola, constatou-se que a ausência sistemática dos encarregados de educação nas reuniões com os professores cria um afastamento maior entre a direcção e a comunidade. Para que a gestão escolar seja relevante, é necessário que haja participação de todos os intervenientes do processo de ensino e aprendizagem, permitindo, assim, um maior comprometimento em direcção a uma liderança Democrática e participativa, tal como referem Nhavoto, Buendía e Bazo (2009), pois isto reflecte a falta de interesse dos encarregados de educação em concorrerem para o aproveitamento escolar positivo dos seus filhos.

5.2. Recomendações

Nesta secção são apresentadas as recomendações a nível dos estilos de liderança a serem implementados pelos professores e líderes escolares no desenvolvimento das suas actividades de modo a influenciar positivamente no aproveitamento escolar.

Feitas as constatações relativamente à organização estrutural, conselho de escola, coordenação dos ciclos e planificação de aulas, recomenda-se que:

- Os Dirigentes da escola criem o Conselho de Escola, tendo em consideração que a escola é património da comunidade, e atendendo ao que está plasmado no documento Agenda do professor, MINED (2011:80) que estabelece o Conselho de Escola como órgão que garante a ligação

entre a escola e a comunidade escolar. O Conselho de Escola permite assegurar a participação activa de todos grupos intervenientes no processo de ensino e aprendizagem, e poderá minorar, entre outros problemas, as faltas e os atrasos, principalmente dos alunos do género feminino, nas segundas-feiras, e o fraco acompanhamento dos encarregados de educação no aproveitamento escolar dos seus filhos.

Considere-se, igualmente, que a comunidade tem a oportunidade de participar na gestão da escola através dos Conselhos de Escola, segundo consagra o PEE (2012).

O resultado do processo educativo não depende apenas dos recursos disponibilizados, mas, também, de um conjunto de factores internos, incluindo as condições físicas, psicológicas e socioculturais onde a educação tem lugar, bem como do processo de ensino e de aprendizagem na sala de aula.

Inclui, também, factores externos, como as condições socioeconómicas das famílias, a distância casa-escola, o cometimento dos pais e encarregados de educação, entre outros, que não apenas podem contribuir para a exclusão na participação da elaboração do currículo local, mas também na aprendizagem dos seus filhos, considerando-se que um dos grandes objectivos da proposta curricular em vigor é formar cidadãos capazes de contribuir para a melhoria da sua vida, a vida da sua família, da comunidade e do país, partindo da consideração dos saberes locais das comunidades onde a escola se situa (INDE, 2003).

- A escola deve utilizar os resultados dos alunos como base para avaliar os programas e os currículos, de modo a adequá-los à realidade.

- A escola deve envolver os pais, embora os dados relacionados com esta questão não sejam satisfatórios, partindo do princípio de que os pais

necessitam de ser informados sobre os objectivos e responsabilidades da escola.

Como enfoque desta pesquisa, as conclusões e as recomendações encontradas no estudo, podem contribuir para reforçar o aproveitamento escolar e aperfeiçoamento dos líderes escolar do ensino primário na cidade de Maputo

6. Referências Bibliográfica

Barroso, J. (2003), *Formação, projecto e desenvolvimento organizacional* (2a edição). Porto: Porto Editora.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2004). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Redwood City: Mind Garden.

Bazo, M. (2002). *Design and development process of a competence-based curriculum of Educational administration and management post-graduate program in the Faculty of Education at Universidade Eduardo Mondlane*: a needs assessment. Master's thesis. University of Twente. Enschede, the Netherlands.

Bazo, M. (2011). *Transformational leadership in Mozambique in Primary Schools*. Thesi University of Twente, Enschede-with refs-with Dutch summary.ISBN978-90-395-3199-3.

Bogdan, R., Biklen, S., (1994). Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora

Bolivar, A. (2003) *A escola como organização que aprende* (2a edição). Porto: Porto Editora.

Bolívar, A. (1996). El lugal del centro en la política actual. Más allá de la reestructuración e de la descentralización. In M. Pereyra et al (org.). *Globalización y descentralización de los sistemas educativos.* Barcelona: Pomares, pp. 237 – 266.

Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesa yrealidad.* Madrid: Editorial la Muralla, SA.

Canário, R. (2003). *Formação e situações de trabalho* (2ª edição). Porto: Porto

Editora.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2007). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, 6ª Edição. Lisboa: Editora RH.

Day, C. (2001). Desenvolvimento Profissional de Professores. Porto: Porto Editora. (2001).

Day, C. (2004). *Os desafios da aprendizagem permanente.* Porto: Porto Editora.

Day, C. (2007). *A Paixão pelo Ensino*. Porto: Porto Editora. Ferreira, N. S. C.; Aguiar, M. Â. da S. (orgs) (2006). *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos.* 5ª ed. São Paulo: Cortez.

Dressler, B. (2001). Charter School leadership, *Education and Urban Society*, 33 (2), 170– 85.

Gaudêncio, P. (2009) *Superdicas para se tornar um verdadeiro líder.* 2ª ed. São Paulo: Saraiva, (Superdicas)

García, C. M. (1999). *Formação de Professores: Para uma mudança educativa*. Porto: Porto Editora.

Glatter, R. (1992) *A Gestão como Meio de Inovação e Mudanças nas Escolas*. In: As Organizações Escolares em Análise. Lisboa. Dom Quixote.

Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* 5ª Edição, Editora Atlas S.A, São Paulo

Goleman, D. et al (2002). *Os novos líderes: Inteligência emocional norganizações*. Lisboa: Gradiva.

Good, T.L. & Weinstein, R.S. (1992) *As escolas marcam a diferença*. 3ªed. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Hopkins, D., Ainscow, M., West, M. (1992 e 1994); Ainscow et al, 1994; Ainscow & Southworth, 1994; Hopkins et al., 1994). School improvement in an Era of Change. Chapter 10, 11, 12.London: Cassel, p. (142-17).

Hopkins, D, Ainscow, M. & West, M. (1998*).School improvement in era of*

change .School development series Redwood Books, Wiltshire London: Trowbridge

Hunter, James C. (2006). *Como Se Tornar Um Líder Servidor*. 6ª ed. Rio de Janeiro: Sextante.

INDE/MINED (2003). *Plano Curricular do Ensino Básico*: Moçambique

Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. Harvard Business Review, May/June

Lakatos, E. M.; Marconi, M. de A. (2007).*Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Leithwood, K. (1994) *Leadership for school restructuring.*Education Administration Quarterly, 30 (4), 498-518.

Leithwood, K. Day, C. Sammons, P. Harris, A. Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership*: what it is and how it influences pupil learning. Nottingham: National College for School Leadership – NCSL.

Luckesi,C.C.(2005). *Avaliação da aprendizagem escolar*.

Mec (2008). *Regulamento Geral das Escolas do Ensino Básico.*

Ministério da Educação (2011). Agenda do Professor 2011. Moçambique.

Ministério da Educação e Cultura (2005). Manual de Apoio ao Conselho de Escola. Moçambique

Ministério da Educação (2012). *Plano Estratégico da Educação 2012 – 2016.* Maputo: MINED.

Ministério da Educação e Cultura (2006). Plano Estratégico de Educação e Cultura, 2006-2010/11: Maputo

Ministério da Educação e Cultura (2008). Regulamento Geral do Ensino Básico. Moçambique

Munro, J.K. (2003). *Schools as learning organisations learning more about*

learning. Comunicação apresentada no International Congress of School Effectiveness and Improvement em Sydney, Australia, Janeiro.

Nhavoto, A. Buendia M. e Bazo, M., (2009) Direcção e Gestão de Escolas: Promovendo Processos de Mudança e Formação de Direcções de Escola. Maputo: Ministério da Educação.

Nóvoa, A. (1995). *Formação de Professores e Profissão Docente*.2ªed. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Nóvoa, A. (1992). Para uma análise das instituições escolares. Em Nóvoa, A. (Coord.) (1992). As organizações escolares em análise. 3ªed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Revez, M. (2004). *Gestão das Organizações Escolares* – Liderança e Clima de Trabalho, Chamusca Edições Cosmos

Richardson, R.J (1999). Pesquisa Social: métodos e técnicas. São Paulo.

Robbins, S.P. (2006). Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall,

Senge. P. (2005). *Escolas que aprendem*. Um guia da quinta disciplina para todos os educadores, pais e todos que se interessam pela educação. Trad.: Costa, Ronaldo Cataldo. Porto Alegre: Artmed.

Senge, P. et al (2003). *Schools that Learn: a Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*. Londres: Nicholas Brealey Publishing.

Van Vilsteren, C. A. (1999). Leadership in Schools. Visscher In A. J. (1999). *Managing Schools towards high performance and linking school management theory to the school effectiveness knowledge base.* Chapter 4 (163-212). Lisse: Swets & Zeitlinger.

Visscher, A. J. (1999). *Managing schools towardshigh performance linking*

effectiveness knowledge base. Swets & Zeitlinger B.V.,The Netherlands.ISBN9026515464

Witziers, B. (1999) Co-ordination and Control in Education. In A. J. Visscher (Ed), *Managing Schools towards high performance and linking school management theory to the school effectiveness knowledge base.* Chapter 4 (97-133). Lisse: Swets & Zeitlinger

Scheerens, J. (2005). *Review and Meta-Analyses of School and Teaching Effectiveness*. The Netherlands: University of Twente.

Documentos Online:

Akkari, A. (2011). Internacionalização das políticas educacionais: transformações e desafios. Petrópolis: Ed. Vozes disponível em http://www.vozes.com.br

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. (Publicação em CD-ROM - ISBN 978-972-789-281-5).

Day, D. (1999). *Leadership development: A review in context The Leadership Quarterly*, Volume 11, Issue 4, Winter 2000, Pages 581–613. http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843 (00)00061-8

Anexos

Anexo I

Caro(a) aluno (a):

O presente questionário faz parte de um trabalho de investigação, que tem como objectivo analisar a influência dos estilos de liderança no aproveitamento escolar do Ensino Primário na Cidade de Maputo. Assim, pede-se a sua colaboração e o anonimato será garantido.

Assinale a resposta que mais se aproxima a sua opinião, com X no respectivo quadro

I. Percepção sobre os dados pessoais

Género	Masculino	Femenino
_____		

Idade	Ate 6 anos	De 7 a 8 anos	De 9 a 10 anos	De 11 a12 anos	De 13 a 14 anos
_____					

II. Percepção sobre a liderança do professor

2.1. Qual é o papel do professor no processo de ensino e aprendizagem?

	Frequentemente	**Muitas vezes**	**Algumas vezes**	**Ocasionalmente**	**Nunca**
a) O professor explica a matéria na sala de aula?					
b) O professor toma em consideração as intervenções dos alunos?					
c) Existe bom relacionamento entre os alunos e professores dentro da sala de aula?					
d) O tempo de aula é suficiente para o professor ensinar os conteúdos e os alunos apresentarem as dúvidas?					

A liderança sobre a escola e a aprendizagem dos alunos, relações alunos/professores, expectativas dos alunos, recursos da aprendizagem dos alunos e os resultados dos alunos, faz com que:

1 – Nunca; 2 – Ocasionalmente; 3 – Algumas vezes; 4 – Muitas vezes e 5 – Frequentemente

	Frequentemente	**Muitas vezes**	**Algumas vezes**	**Ocasionalmente**	**Nunca**
Sinto-me seguro nesta escola;					
Compreendo como aplicar o que aprendo na vida real/ diversas situações;					
Os professores me encorajam a avaliar a qualidade da minha própria aprendizagem;					
Os professores tratam-me com respeito;					
Acho que o que aprendo na escola seja relevante na vida real;					
Seja pessoalmente responsável pelo que aprendo;					
Eu ache que esta é uma boa escola;					
Eu goste de aprender;					
Nesta escola os alunos tenham a oportunidade de aprender uns dos outros;					
Os alunos desta escola respeitam os outros que são diferentes de si;					

III. Percepção sobre a aprendizagem dos alunos

3.1. Na minha escola os alunos passam maior tempo:

1 – Nunca; 2 – Ocasionalmente; 3 – Algumas vezes; 4 – Muitas vezes e 5 – Frequentemente

	Frequentemente	**Muitas vezes**	**Algumas vezes**	**Ocasionalmente**	**Nunca**
Ouvindo o professor falar;					
Nas discussões da turma inteira com o professor;					
Trabalhando em pequenos grupos;					
Lendo					
Respondendo perguntas a partir de um livro;					
Analisando o desempenho individual ou da turma;					
Os professores a orientarem discussões com a turma inteira;					

IV. Percepção sobre o aproveitamento escolar e a relação na sala de aula

1 – Nunca; 2 – Ocasionalmente; 3 – Algumas vezes; 4 – Muitas vezes e 5 – Frequentemente

	Frequentemente	**Muitas vezes**	**Algumas vezes**	**Ocasionalmente**	**Nunca**
Os alunos gostam de estar na escola?					
Os professores orientam devidamente aos alunos?					
Os alunos tiram boas notas nas provas?					

Muito obrigado pela colaboração

Anexo II

Caro(a) Professor:

A presente entrevista faz parte de um trabalho de investigação, que tem como objectivo analisar a influência dos estilos de liderança no aproveitamento escolar do Ensino Primário na Cidade de Maputo. Entretanto, pede-se a sua colaboração e o anonimato será garantido.

I. Dados pessoais

Nome da escola: _____

Cidade _____

Distrito _____

Província _____

Assinale com X, o espaço correspondente.

1.1. Nível

EP1	EP2	EP1+EP2

1.2. Sexo

Masculino	Feminino

Idade

Até 25 anos	De 26 a 35anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	Mais de 55 anos

1.3. Qualificações Académicas

Ensino Secundário	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento

1.4. Área de formação:

_____

II. Dados profissionais

2.1. Qual é a sua actual situação no quadro do pessoal?

_____

_____

2.1. A quanto tempo exerce a função de professor?

_____

_____

2.2. A que se deveu a escolha da carreira de docência?

_____

_____

III. Percepção do professor sobre liderança

3.1 Na sua opinião, até que ponto uma relação pedagógica adequada entre professor e aluno é essencial para garantir o sucesso no processo ensino/aprendizagem?

_____

_____

IV. Percepção sobre a liderança do professor

4.1. De que maneira o professor é responsável pelo aproveitamento pedagógico na sala de aula?

_____

_____

4.2. Qual é a importância de formar os professores em matérias sobre liderança na sala de aula?

_____

_____

V. Percepção sobre aproveitamento escolar

5.1. Qual tem sido o nível de aproveitamento pedagógico na sala de aula?

_____

_____

5.2. No caso de fraco aproveitamento escolar, como é que o professor age perante os alunos para superar as dificuldades?

_____

_____

5.3. Quais são os factores que podem contribuir para fraco aproveitamento escolar na sala de aula?

a) Mencione os factores externos a escola
b) Factores internos à escola e ligados à organização escolar

c) Factores relacionados ao professor

_____

_____

Que tipo de características de liderança utiliza com mais frequência para a obtenção do bom aproveitamento na sala de aula?

_____

_____

5.4. Os professores comunicam o aproveitamento escolar dos alunos aos encarregados de educação?

_____

_____

5.5. Os professores procuram perceber as razões do fraco aproveitamento escolar dos alunos e respectivos antecedentes?

_____

_____

Muito obrigada pela sua colaboração.

Anexo III

Caro(a) Professor:

O presente questionário faz parte de um trabalho de investigação científica, que tem como objectivo, analisar a influência dos estilos de liderança no aproveitamento escolar do ensino primário na cidade de Maputo. Assim, pede-se a sua colaboração para o preenchimento do presente questionário e o anonimato será garantido.

Assinale com x, o respectivo quadro

I. Dados pessoais

Nome da escola:

_____

1.1.

Nível da Escola	EP1	EP2	EP1+EP2

Exerce a Função:

Desde (ano): _____

1.2.

Género	Masculino	Feminino
_____		

1.3.

Idade	Até 25 anos	De 26 a 35anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	Mais de 55 anos
———					

1.4.

Formação Pedagógicas	Ensino Secundário	IMAP formação de professores	IMP formação de professores	CFPP formação de professores	UEM (Certificado da Faculdade de Educação)	Outras qualificações
Área de Formação						

II. Percepção sobre liderança

2.1. Com o ambiente escolar, organização, bem como a aprendizagem do aluno; a habilidade e confiança do professor para cumprir os planos da Escola. Entretanto eu sinto:

2.2.

1 – Nunca 2 – Ocasionalmente 3 – Algumas vezes 4 – Muitas vezes 5 – Frequentemente

	Nunca	Ocasionalmente	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente
Como se pertencesse a esta escola;					
Que a organização escolar está a mudar e a possibilitar um bom aproveitamento escolar;					
O sucesso dos alunos pode aumentar através de métodos de aprendizagem activos;					
É necessário o envolvimento efectivo dos pais e outros parceiros para um bom aproveitamento pedagógico;					

Que ensinar nesta escola é divertido;					

2.3. O meu director/director adjunto/ líder do ciclo de aprendizagem/ coordenador da área de aprendizagem, o que ele é?

1 – Nunca 2 – Ocasionalmente 3 – Algumas vezes 4 – Muitas vezes 5 – Frequentemente

	Nunca	Ocasionalmente	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente
É um líder instrucional efectivo;					
Facilita a comunicação efectivamente;					
Apoia-me no meu trabalho com os alunos para obtenção do bom aproveitamento					

pedagógico;					
Apoia a tomada de decisão partilhada;					
Permite-me ser um líder instrucional efectivo;					
É efectivo a nos ajudar a realizar a visão na qual se prevê o novo currículo.					

3. Percepção sobre o aproveitamento pedagógico

4. O fraco aproveitamento pedagógico na sala de aula, considera que poderá ser causa desse comportamento:

1 – Nunca 2 – Ocasionalmente 3 – Algumas vezes 4 – Muitas vezes 5 – Frequentemente

	Nunca	Ocasionalmente	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente
Factores internos à escola e ligados à organização escolar					
a) Deficiente funcionamento e organização escolar					
b) Clima de escola pouco motivador					
c) Excesso de alunos por turma					
d) Falta de equipamentos					
e) Outro (s): _____					

Muito obrigada pela sua colaboração.

Anexo IV

Entrevista com Director (a) Pedagógico (a)

Caro(a) Director Pedagógico:

A presente entrevista faz parte de um trabalho de investigação, que tem como objectivo analisar a influência dos estilos de liderança no aproveitamento escolar do Ensino Primário na Cidade de Maputo. Neste sentido, pede-se a sua colaboração. O anonimato será garantido.

I. Dados pessoais

Nome da escola: _____

Cidade _____

Distrito _____

Província _____

Assinale com X, o espaço correspondente.

II. Nível de Ensino

EP1	EP2	EP1+EP2

2.1. Sexo

Masculino	Feminino

2.2. Idade

Até 25 anos	De 26 a 35anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	Mais de 55 anos

2.3. Qualificações Académicas

Ensino Secundário	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento

2.4. Área de formação: _____

2.5. Antes de se tornar Director pedagógico desempenhou alguns cargos de chefia?

_____

_____

III. Dados sobre o número de professores e alunos da Escola

3.1. Quantos alunos a escola têm? (numero de alunos)

_____

_____

3.2. Quantos professores a escola têm? (numero de professores)

_____

_____

3.3. Qual é o rácio alunos/professor

_____

_____

IV. Percepção da qualidade do professor:

a. Qual é a sua percepção como Director Pedagógico sobre a qualidade dos professores desta escola?

_____

_____

V. Percepção sobre o processo de Ensino e Aprendizagem

a. Que relacionamento deve existir entre aluno e professor para garantir o sucesso no processo ensino/aprendizagem?

_____

_____

b. Qual é o papel do professor para um bom aproveitamento pedagógico na sala de aula?

_____

_____

c. Caso o aproveitamento escolar seja fraco, como é que o professor pode agir para reverter a situação?

_____

_____

VI. Percepções sobre liderança, clima escolar e participação docente na Escola

a. Quantos funcionários nesta escola ocupam cargos de Direcção e Chefia?

Função	Número
Adjunto Pedagógico	
Coordenadores de área	
Coordenadores de ciclo	

b. Que relacionamento existe entre a Direcção e os professores/Direcção e os alunos da Escola?

_____

_____

c. Que relacionamento os professores tem uns com os outros nesta escola?

_____

_____

d. Que relacionamento existe entre os alunos e os professores dentro e fora da sala de aulas?

_____

_____

VII. Percepção sobre aproveitamento pedagógico

7.1. Qual tem sido aproveitamento geral da escola?

7.2. O que a escola tem feito para melhorar o aproveitamento escolar?

7.3. No início de cada ano lectivo, a Direcção da Escola comunica a comunidade escolar sobre as suas expectativas em relação ao aproveitamento escolar?

_____

_____

7.4. Qual tem sido o papel do Director Pedagógico da Escola para garantir aproveitamento escolar positivo

_____

_____

Muito obrigada pela sua colaboração.