

## Liderazgo directivo: un desafío permanente en la Escuela de Profesores del Futuro en Benguela (Angola)

### Liderança sênior: Um desafio permanente na Escola de Professores do Futuro em Benguela (Angola)

### Directive leadership: a permanent challenge in the School of Teachers of the Future in Benguela (Angola)

Augusto Domingos Chipuca<sup>1</sup>, Antonio-Manuel Rodríguez-García<sup>2</sup>, José María Sola Reche<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad de Granada, España (augustochipuca@hotmail.com)

<sup>2</sup>Departamento de Didáctica y Organización Escolar, Universidad de Granada, España (arodrigu@ugr.es)

<sup>3</sup>Departamento Didáctica General y Didácticas Específicas, Universidad de Alicante, España (jsola@ua.es)

Recibido el 16 de mayo de 2017; revisado el 22 de junio de 2017; aceptado el 25 de septiembre de 2018; publicado el 1 de junio de 2019

---

#### RESUMO:

O presente artigo com o título, “Liderança do Director-Um desafio permanente na Escola de Professores do Futuro em Benguela”, tem por objectivo apresentar um estudo sobre a liderança do Director nesta escola. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória na qual procuramos explorar o que vários autores têm postulado sobre liderança e buscamos também a percepção do corpo docente e o da direcção da escola sobre o assunto, através de inquérito a professores e entrevista aos responsáveis da escola. Para o efeito, procedemos a pesquisa bibliográfica e exploração de literatura variada, dissertações, relatórios e outros documentos aos quais juntamos os nossos conhecimentos gerais. Isto nos permitiu ter uma visão mais ampla sobre liderança, buscar paralelismos e diferenças entre conceitos, teorias e paradigmas de diferentes autores. Foram também consultadas obras nas quais não extraímos matéria alguma, mas constituíram importante fonte de inspiração para reflectir melhor e criar ideias para enriquecer este artigo. A nossa pesquisa desenvolveu-se com base num problema concreto sobre a liderança desta escola, que pertence a um seguimento específico de escolas destinadas à formação de professores. Os dados recolhidos foram analisados estatisticamente com recurso ao programa SPSS e Excel que geraram gráficos que expressam por meio das frequências e percentagens o pensamento dos professores. Na discussão dos resultados

procedemos a uma interpretação qualitativa dos mesmos onde realçamos os contrastes e semelhanças na apreciação que os professores efectuaram. Nas conclusões expusemos as nossas ideias que expressam o nosso juízo de valor para evidenciar a nossa dedução em relação as ideias extraídas dos dados analisados.

**PALAVRAS CHAVE:** LÍDER, LIDERANÇA, DIRETORES, ADMINISTRAÇÃO, ESCOLA.

#### ABSTRACT:

This article titled "Leadership of the Director-A Permanent Challenge at the School of Teachers of the Future in Benguela" aims to present a study on the leadership of the Director at this school. It is a qualitative, descriptive and exploratory research in which we seek to explore what several authors have postulated about leadership and we also seek the perception of the teachers and the staff of the school on the subject, through a survey of teachers and interviews with those responsible for school.

To this end, we carried out bibliographic research and exploration of varied literature, dissertations, reports and other documents to which we have added our general knowledge. This allowed us to have a broader view on leadership, to seek similarities and differences between concepts, theories and paradigms of different authors. We also consulted works in which we did not extract any

material, but they were an important source of inspiration to reflect better and create ideas to enrich this article. Our research has been developed on the basis of a concrete problem regarding the leadership of this school, which belongs to a specific follow-up of schools for the training of teachers. The data collected were statistically analyzed using the SPSS and Excel software, which generated graphs that express the teachers' thoughts through frequencies and percentages. In the discussion of the results we proceed to a qualitative interpretation of the same ones where we highlight the differences and similarities in the appreciation that the teachers made. In the conclusions we set out our ideas that express our judgment of value to evidence our deduction in relation to the ideas extracted from the analyzed data.

**KEYWORDS:** LEADERS, LEADERSHIP, DIRECTORS, ADMINISTRATION, SCHOOL.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, é importante abordar a questão liderança das equipas ou das organizações, porque a sociedade exige uma resposta imediata e acertada aos grandes desafios que ocorrem no dia-a-dia (Coutinho, y Rocha, 2016; Mehdinezhad y Sardarzahi, 2016). E só estudando se poder perceber este fenómeno e tomar a devidas providencias no alcance dos fins pretendidos.

Situada nos arredores da cidade de Benguela, a Escola de Professores do Futuro está implantada mais concretamente ao longo da estrada das bimbás, no vale do rio cavaco, numa área eminente rural a mais ou menos 10 km do centro da cidade.

Em 1986 o Ministério da Educação de Angola realizou um diagnóstico para avaliar a sua eficácia e mais tarde em 1993 levou a cabo outro exame sectorial para apurar a efectividade do sistema educativo nacional, tendo constatado o seguinte:

- Os professores ostentavam um baixo nível de habilitações literárias sobretudo no Ensino Primário;
- Ausência de um processo sustentável de actualização e capacitação contínua de docentes e demais funcionários pedagógicos.

O Ministério da Educação de Angola concluiu em função disso ser necessária a introdução de uma nova dinâmica através de mudança organizacional no paradigma da formação inicial de docentes. De acordo com a lei 13/01, Lei de Bases do Sistema de Educação, esta estabelecido um subsistema para formação de professores que tem como um objectivos gerais instruir professores com um perfil específico ajustado ao cumprimento dos propósitos do ensino educando com responsabilidade as novas

gerações bem como a possibilidade do refrescamento e desenvolvimento constante de todas as forças vivas da educação. Por este motivo, o Ministério da Educação de Angola criou parcerias no campo da formação inicial e contínua de docentes. O estabelecimento das Escolas de professores do Futuro em Angola baseia-se exactamente neste âmbito, à luz do que recomendou o Plano-Quadro Nacional de Reconstrução do Sistema Educativo (1995-2005). A Escola de Professores do Futuro em Benguela deu início ao seu programa de formação de professores em 1997 e já graduou mais de 1000 professores cuja vocação é designada para leccionarem em escolas primárias nas áreas rurais e sub-urbanas.

Costa (1996, p. 87) afirma que “a escola foi entendida como um sistema político onde diferentes clientelas com interesses e estratégias díspares interagem e influenciam os decisores de modo a obterem decisões e acções favoráveis.” De facto, constata-se que na Escolas de Professores do Futuro, existe um ambiente panorâmico bastante complexo e consequentemente atractivo para o estudo que pretendemos realizar, pelas razões que a seguir enumeramos:

- Um quadro de pessoal docente bastante heterogéneo;
- Diferenças abismais termos de qualificação académica em muitos casos;
- Formação em especialidades não pedagógicas em alguns casos;
- Diferenças em termos de meio social de origem;
- Origens étnicas diversificadas;
- Visão e personalidades diferentes;
- Diuturnidades díspares;
- Corpo discente muitas vezes sem qualquer vocação para o professorado;
- Razões políticas.

Uma escola como esta, “está cheia de valores, expectativas, motivações, conflitos e fins diversos.” (Guerra, 2002, p. 35). Olhando para o conjunto de características acima, constitui um cocktail que logicamente mostra-se bastante desafiante quer para os líderes assim como para os professores e demais utentes das referidas escolas. Por isso, decidimos estudar o processo de liderança do director nesta escola.

Olhando para as realidades citadas, descortinamos o seguinte problema de investigação: Qual será o tipo de liderança praticado actualmente pelo director da Escola de Professores do Futuro em Benguela?

No processo de liderança, a confiança tem estar sempre presente como base para todo e qualquer tipo

relação que se pretenda séria e duradoura (González, 2011; Kumpulainen, Kajamaa, y Rajala, 2018). Assim, se impõe que haja fortes ligações com aqueles que nos rodeiam na condição de colegas (Bernardinho, 2006). Nesta convivência, necessitam-se que o homem se organize e seja capaz de gerir as actividades que lhe são peculiares. Naturalmente, só havendo uma óptima organização na base da liderança efectiva e trabalho em equipa é que haverá uma administração excelente, visto que havendo procedimentos e regras de trabalho o homem realiza as tarefas de forma correcta. Segundo Novo, Chenicharro e Barradas (2009, p. 13) “a liderança é um processo que se constitui na combinação de três elementos: O perfil do líder, o perfil da equipa e o contexto organizacional.” Pensamos que o líder deve ser uma pessoa com um perfil de prontidão para o missão de liderança que tem pela frente enquanto a equipa tem ser formada por pessoas que perceberam as suas responsabilidades e estão dispostas a avançar sem equívocos e se a organização for séria, agregadora e aberta a participação, não há como haver fracasso.

Uma organização, sem líder pode desembocar em desaire. Para tal, é necessário que num estabelecimento ou organização haja um líder que guia, que conduz a equipa para que, haja unidade ou coesão e um comportamento que provoca sucesso nos trabalho a realizar. Para Moscovici (1995):

os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades. Igualmente, as organizações sociais necessitam de líderes competentes (dirigentes/executivos/ gerentes) para sua sobrevivência e desenvolvimento cabal de recursos e potencialidades. (p. 169)

Ao elaborar este artigo, quisemos estudar a maneira como tem sido levado a cabo o processo de liderança por parte do director desta escola, como este tem agido no dia-a-dia perante os professores e demais membros da escola e perante as diferentes circunstâncias que a realidade lhe tem imposto tendo em conta que:

a liderança escolar deve estar direccionada para o estabelecimento de ligações morais mútuas entre os pais, professores e alunos, bem como às suas responsabilidades de acordo com a definição dada pelos seus propósitos partilhados”. (Sergiovanni, 2004a, p. 120)

## 2 DESENHO E METODOLOGIA

### 2.1 Material e Método

É uma pesquisa essencialmente quantitativa, para proceder a análise da maneira como os professores vivenciam a liderança do director da escola e como a direcção da escola procede em termos de liderança. Adoptamos metodologia quantitativa que como sabemos, nos permitem recolher uma quantidade muito ampla de informações.

O nosso percurso metodológico baseou-se na revisão de literatura e buscas feitas em torno do fenómeno liderança assim como na consultas, estudo e análise da documentação de suporte da gestão da referida escola para extracção de informações relevantes para melhor enquadramento da questão em estudo, na aplicação dos questionários à professores, na análise dos dados que nos permitiram descrever e interpretar o entendimento que os professores têm não só dos seus líderes, mas também de todo processo de liderança em si.

Foram criados os pressupostos básicos metodológicos para por em marcha a pesquisa por intermédio da elaboração de esquemas, agrupamento por categorias, relacionamento de conceitos, formulação de hipóteses para que fosse possível interpretar os contextos reais.

### 2.2 Objectivos

A nossa pesquisa assenta nos seguintes objectivos:

- Objectivo geral: conhecer o processo de liderança directiva vigente na Escola de Professores do Futuro do município de Benguela.
- Objectivos específicos:
  - Caracterizar a actuação do director enquanto líder da escola.
  - Perceber como os professores avaliam a liderança do director da sua escola nos mais variados âmbitos.
  - Identificar o estilo de liderança vigente nesta Escola.
  - Sugerir, caso seja necessário, um tipo de liderança que se adequa a esta escola.

### 2.3 Participantes

A Escola de Professores do Futuro tem 26 professores no total, que constitui o universo total de pesquisa correspondente a 100%, da população alvo desta pesquisa. Para a nossa pesquisa, extraímos 85% população total que como já vimos

anteriormente é de 26 professores. Logo, a nossa amostra é de 22 professores (ver tabela 1).

Tabela 1. Representação da amostra da escola

| ESCOLA                          | FEMENINO | MASCULINO | TOTAL |
|---------------------------------|----------|-----------|-------|
| Escola de Professores do Futuro | 10       | 16        | 26    |
| Amostra da escola               | 7        | 15        | 22    |

Uma pesquisa desta natureza exige uma dedicação muito séria do pesquisador que deve dispor de tempo e paciência para poder penetrar no profundo dos factos e perceber melhor as pessoas. Deve conhecer pessoalmente o local de pesquisa, deve observar a realidade contextual, deve possuir perícia para analisar e descrever os dados recolhidos, perceber as tendências de pensamento dos inquiridos bem como olhar para todos elementos pré-existentes que podem influenciar o contexto e a pesquisa.

## 2.4 Instrumentos

Para nossa investigação, fizemos uso de inquérito por questionário. Elegemos o inquérito por questionário como método privilegiado para recolher informações aos professores e alcançarmos os nossos objectivos.

O nosso questionário é totalmente constituído por perguntas fechadas que consideramos serem as mais indicadas uma vez que apresentam um conjunto de vantagens a ter em conta.

Tendo em conta as vantagens quer para o inquiridor assim como para o inquirido, optamos por introduzir apenas perguntas fechadas o que também facilitou imenso na fase de tratamento dos dados para busca das informações pretendidas. Para facilitar e até mesmo motivar o inquirido decidimos por escalas sociais que segundo Gil (1999, p. 139) “consistem basicamente em solicitar ao indivíduo pesquisado que assinale, dentro de uma série graduada de itens, aqueles que melhor correspondem á sua percepção acerca do facto pesquisado”. Em termos de estrutura o nosso questionário é constituído por uma nota introdução para situar o inquirido nos propósitos do questionário, seguidamente por uma parte para recolha de dados biográficos e uma terceira parte para obtenção de dados profissionais e académicos do inquirido. Segue-se então um conjunto de 70 “perguntas fechadas” relativas ao tema da pesquisa, subdivididas em 7 grupos com 10 perguntas cada. Cada um destes grupos representa um assunto que no seu todo conformam o tema e o objectivo geral.

## 3 RESULTADOS

Nos gráficos Uma pesquisa desta natureza Exige uma dedicação muito séria do pesquisador que deve dispor de tempo e paciência para poder penetrar no profundo dos factos e perceber melhor as pessoas. Deve conhecer pessoalmente o local de pesquisa, deve observar a realidade contextual, deve possuir perícia para analisar e descrever os dados recolhidos, perceber as tendências de pensamento dos inquiridos bem como olhar para todos elementos pré-existentes que podem influenciar o contexto e a pesquisa. Também é muito importante preocupar-se em perceber o que pensam os inquiridos sobre o tema em estudo de uma forma geral.

que expomos, procedemos a apresentação dos resultados obtidos após o processamento dos dados recolhidos.

Neste quesito sobre o director, de entre as quatro possíveis opções, sobressai a opção moderadamente de acordo com 12 frequências, o que corresponde a 86,4%. Deve-se realçar que a opção completamente de acordo, não obteve nenhuma escolha. Constata-se que a maioria dos professores considera com moderação que o Director gosta de organizar actividades novas. Significa que os professores não estão completamente seguros deste agrado do Director.

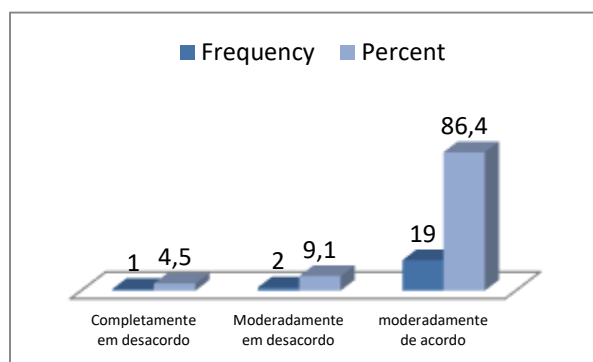


Figura 1. Se agrada em organizar actividades novas

A maioria, num total de 9 frequências, equivalentes a 40,9% está completamente em desacordo enquanto a minoria está completamente de acordo com apenas 2 frequências, correspondentes a 9,1%. Depreende-se facilmente que maioritariamente os professores consideram que o Director não é seguro de si e portanto não é capaz de programar discussões sobre temas novos.

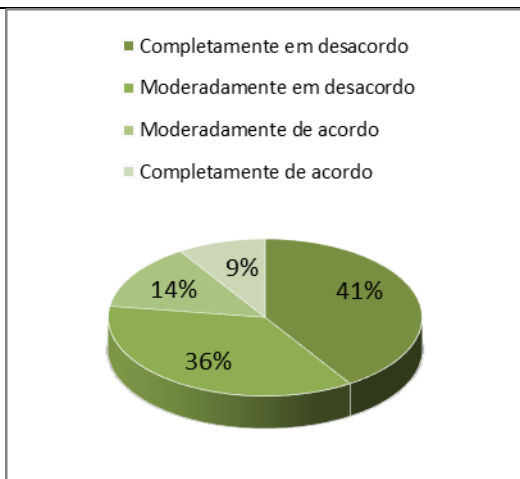


Figura 2. É capaz de programar discussões sobre temas da actualidade

A maioria dos professores, com 8 frequências, correspondentes a 36,4% está moderadamente em desacordo (Figura 3). Porém a minoria conta com 3 frequências, correspondentes a 13,6% está completamente de acordo. Conclui-se que a maioria dos professores não considera que o Director se sacrifica pela maioria, o que não é salutar para uma liderança sã.

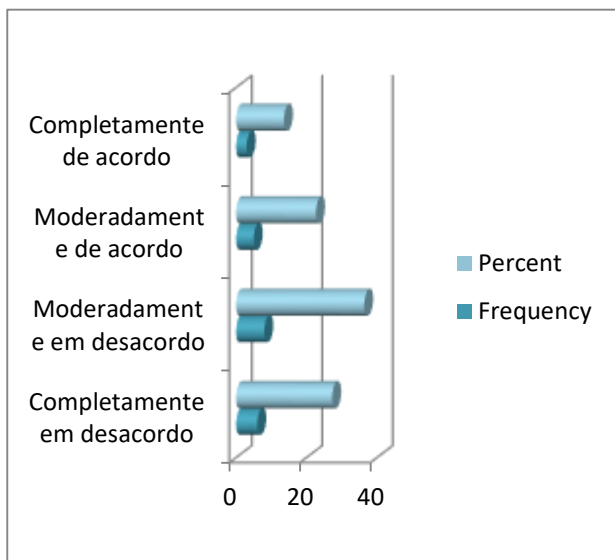


Figura 3. Sacrifica-se Pela Maioria

Nesta questão (Figura 4), constata-se que a maioria dos professores está completamente de acordo, num total de 7 frequências equivalentes a 31,8%, enquanto a minoria com 4 frequências correspondente a 18,2% está completamente em desacordo. É um facto assinalável que a maioria considera que o Director é de consenso pois, nunca decide sozinho em prejuízo da maioria. É um facto assinalável porque a partilha de ideias é a base para uma convivência harmoniosa em qualquer estabelecimento escolar.

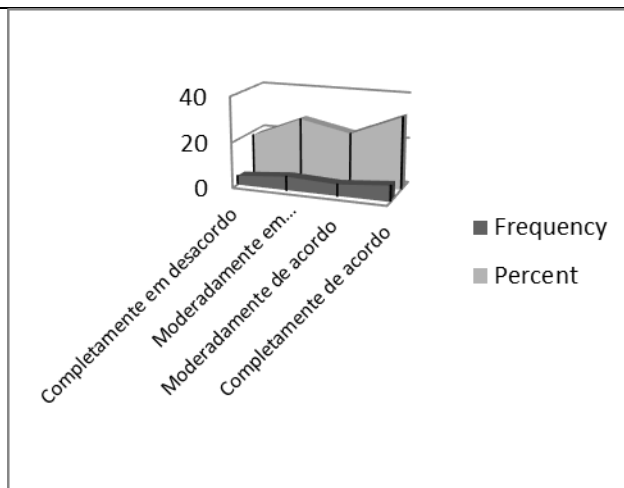


Figura 4. Nunca Toma Decisões Que Afectam a Maioria Unilateralmente

Fazendo referência à Figura 5, a opção mais escolhida é moderadamente de acordo com 8 frequências, correspondentes a 36,4%, enquanto a de menor escolha são simultaneamente completamente de acordo e completamente em desacordo, ambas com 4 frequências cada, correspondentes a 18,2% igualmente cada. Neste item, a maioria dos professores considera com alguma moderação que o Director se sente bem em lidar com o colectivo e naturalmente se agrada em dirigir actividades de grupo.

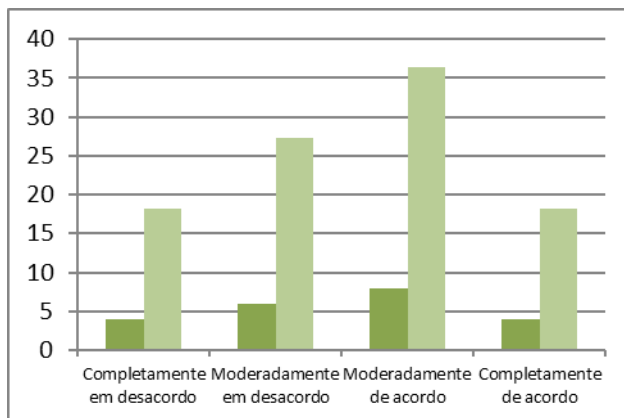


Figura 5. O Director se agrada em dirigir actividades de grupo

Na figura 6, teve mais preferências a opção moderadamente em desacordo com 8 frequências correspondentes a 36,4%. A opção completamente em desacordo com 3 frequências correspondentes a 13,6% é a menos optada. Concluímos a partir dos dados que de forma moderada a maioria não vê no director alguém que gosta de partilhar ideias, informações ou experiências. A ser um facto, é um procedimento que penaliza seriamente uma liderança moderna. O director deve ser o instigador, o promotor, o conselheiro em fim, o líder de todos.

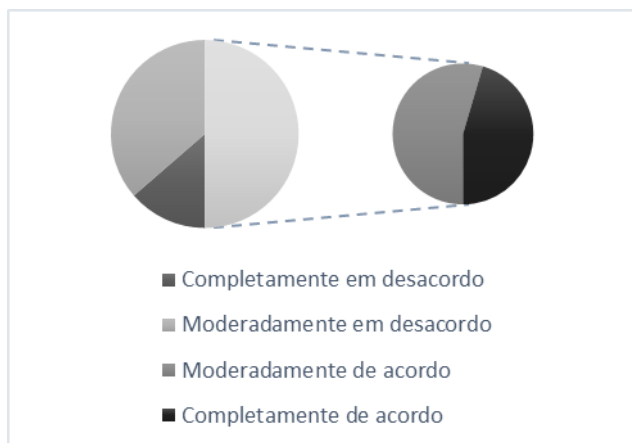


Figura 6. O director dá sugestões a seus companheiros

No quesito sobre popularidade aparecem com destaque sucessivamente as opções moderadamente de acordo, moderadamente em desacordo e completamente em desacordo com 6 frequências cada, correspondentes a 27,3% para cada uma (Figura 7). Logicamente a opção completamente de acordo é a menos escolhida com apenas 4 frequências equivalentes a 18,2%. Fazendo uma apreciação abrangente, concluímos que maioritariamente os professores consideram que o Director não goza de popularidade entre o colectivo da escola, o que não é bom para o processo de liderança do director na escola. As acções de liderança do director saem mais reforçadas e alcançam maior aderência quando o director é alguém em quem a maioria se revê, alguém que é visto como um camarada.

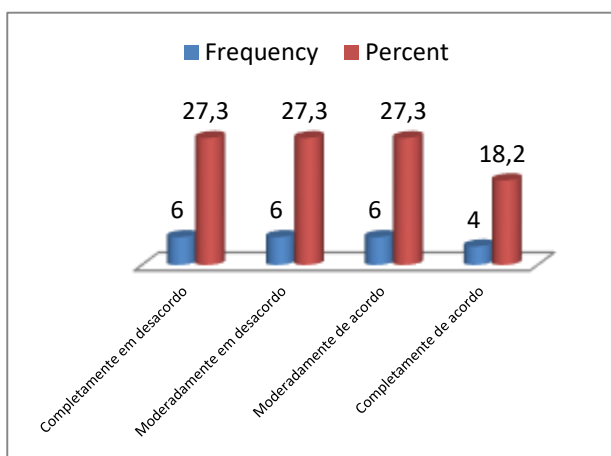


Figura 7. Goza de popularidade entre os professores

Referindo-se a figura 8, a maioria, num total de 9 frequências equivalentes a 27,3% está completamente em desacordo enquanto como ultimas opções se encontram em simultâneo completamente de acordo e moderadamente de acordo têm cada uma 4 frequências cada equivalentes a 18,2% cada. Fica bem claro que a

maioria não considera que o Director um exemplo a seguir. É um grande paradoxo, porque a realidade escolar exige que o director seja um espelho, um exemplo vivo para toda a comunidade escolar.

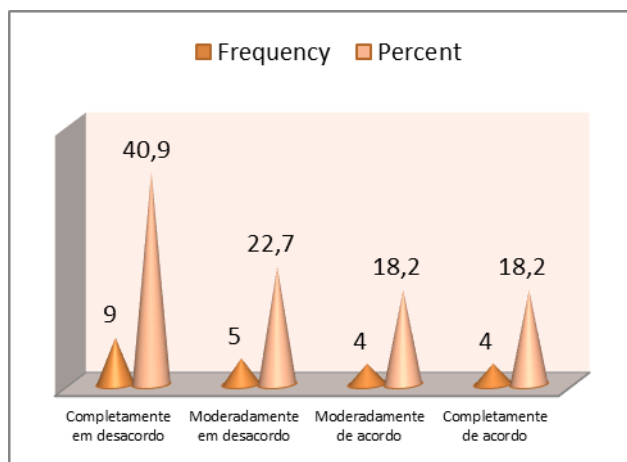


Figura 8. É considerado pelos seus companheiros como um modelo a seguir

Na figura 9, a maioria dos professores num total de 7 frequências correspondentes a 31,8%, está moderadamente em desacordo enquanto a minoria com 4 frequências correspondentes a 18,2% está completamente de acordo. Conclui-se que maioritariamente os professores, ainda que de forma moderada, não vêem no Director alguém competente para a resolução dos diferentes desafios que surgem na escola.

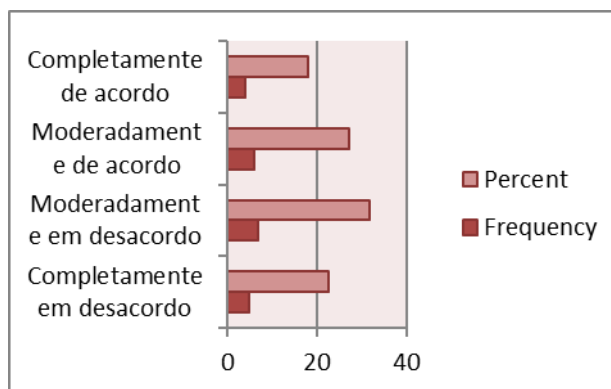


Figura 9 O colectivo da escola confia no director para dirimir seus problemas

Na figura 10, opção moderadamente em desacordo aparece em primeiro lugar com 7 frequências correspondentes a 31,8%, vindo por último a opção completamente de acordo com 4 frequências correspondentes a 18,2%. Assim, se depreende que a maioria, de forma moderada não se revêem no director enquanto chefe nas actividades colectivas da escola. Constitui uma realidade que contrasta com os preceitos de uma escola normal. O director deve ser o líder em quem todos confiam.

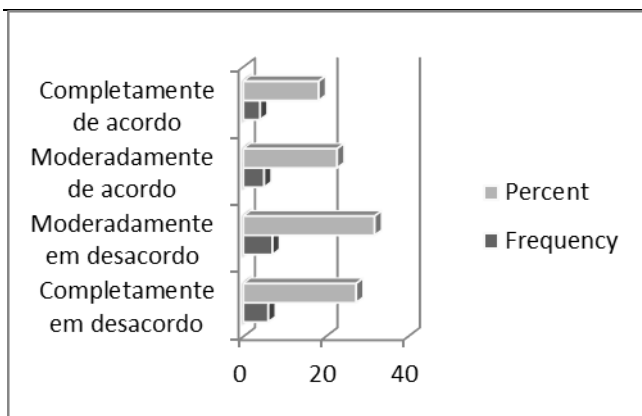


Figura 10. O colectivo confia no director como chefe na actividades de grupo

Na figura 11, a opção moderadamente em desacordo se destaca em primeiro com 10 frequências correspondentes a 45,5%, e por último a opção completamente de acordo com 3 escolhas, correspondentes a 13,6%. Se nota claramente que a maioria dos professores ainda que moderadamente, não se identifica com o modelo de administração e gestão vigente na escola.

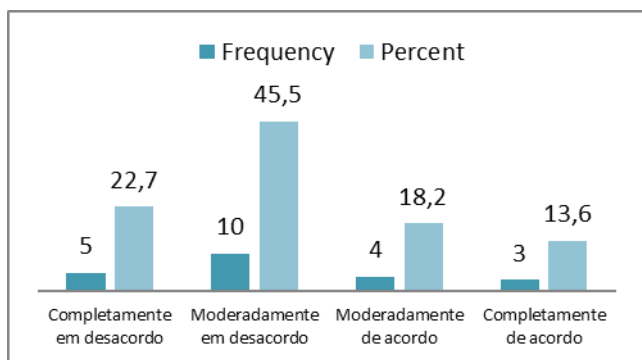


Figura 11. Identifico-me com o modelo de administração e gestão desta escola

Na figura 12, 3 opções aparecem em primeiro, nomeadamente, completamente de acordo, moderadamente em desacordo e completamente em desacordo com 6 frequências equivalentes a 27,3% cada e por último a opção moderadamente de acordo com 4 frequências, correspondentes a 18,2%. É notório que apesar de um aparente equilíbrio veremos que ao efectuar uma análise mais abrangente, no final sobressai uma apreciação negativa mais abrangente em relação ao tipo de liderança vigente. Consideramos que no cômputo geral a maioria não considera adequado o tipo de liderança da escola.

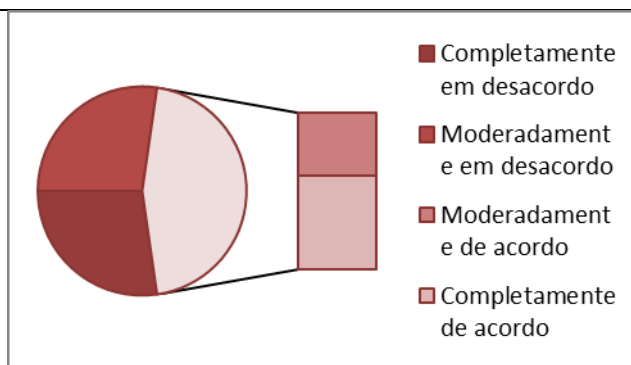


Figura 12. Considero que o tipo de liderança implementado é o mais adequado

Na figura 13, constatamos que as opções completamente de acordo e moderadamente de acordo com 6 escolhas cada, correspondentes a 27,3% cada, enquanto as opções moderadamente em desacordo e completamente em desacordo seguem-se, ambas com 5 escolhas cada, correspondentes a 22,7% para cada uma. Conclui-se que na sua maioria o colectivo de professores considera que o Director leva a cabo uma gestão participativa.

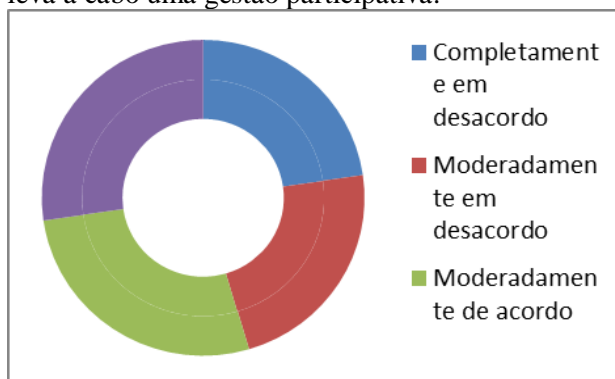


Figura 13. O director leva a cabo uma gestão participativa

Na figura 14 a maioria de professores num total de 7, correspondentes a 31,8%, está moderadamente em desacordo, 6 professores, correspondentes a 27,3% estão completamente em desacordo, 5 professores correspondentes a 22,7% está moderadamente de acordo e 4 professores correspondentes a 18,2% está completamente de acordo. Desta feita, conclui-se que ainda que moderadamente a maioria dos professores não considera haver uma colaboração.

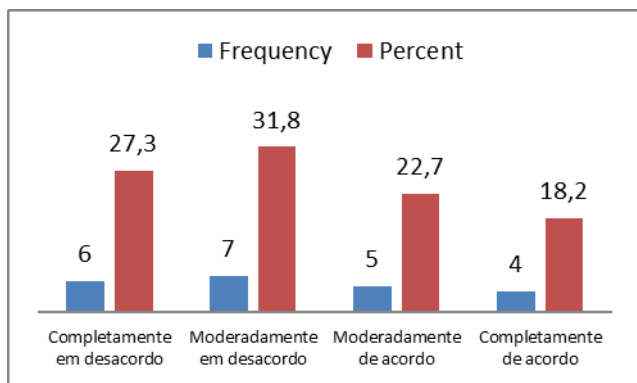


Figura 14. A colaboração entre professores e direcção é um hábito

Na figura 15, a opção completamente de acordo com 10 escolhas, correspondentes a 45% é a mais solicitada. Seguidamente temos a opção moderadamente em desacordo com 6 escolhas, correspondentes a 27,3% e simultaneamente as opções moderadamente de acordo e completamente em desacordo com 3 escolhas cada, correspondentes a 13,6%. Conclui-se que a maior escolha atesta que a direcção da escola está aberta a opiniões.

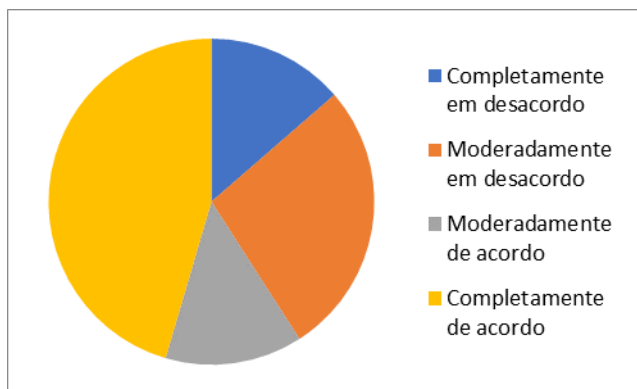


Figura 15. A direcção da escola está sempre aberta a opiniões

Na figura 16, neste quesito as opções moderadamente em desacordo e completamente em desacordo estão em primeiro lugar com 7 escolhas cada, correspondentes a 31,8% para cada uma, seguindo-se as opções completamente de acordo e moderadamente de acordo com 4 escolhas cada, correspondentes a 18,2% cada. Prevalece aqui a ideia de que a maioria considera que nesta escola a informação não flui livremente.

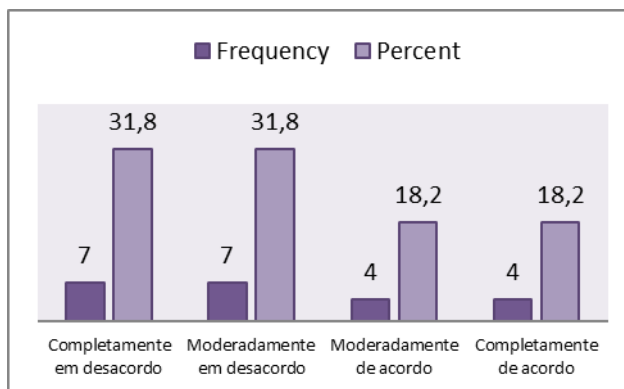


Figura 16. Nesta escola a informação flui livremente

Teve escolha privilegiada a opção moderadamente de acordo com 8 professores, correspondentes a 36,4%, seguido das opções moderadamente em desacordo e completamente em desacordo com 5 professores cada, correspondentes a 22,7% cada e por último a opção completamente de acordo com 4 escolhas, correspondentes a 18,2%. Conclui-se que de forma moderada a maioria considera que nesta escola se enfatiza a importância do sentido de missão colectiva (figura 17).

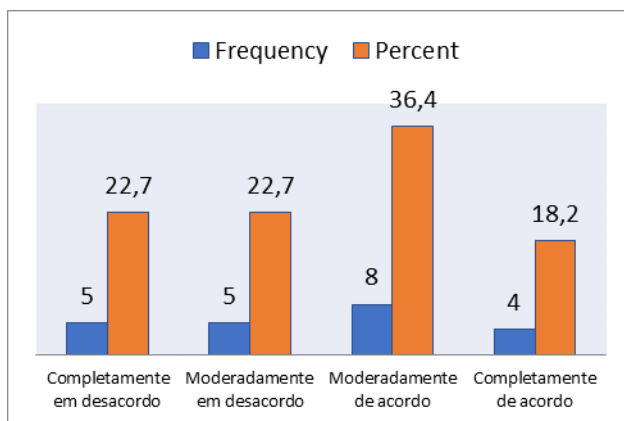


Figura 17. Nesta escola se enfatiza a importancia do sentido de missão colectiva

Finalmente, na figura 18, neste item sobressai a opção moderadamente de acordo com 7 escolhas, correspondentes a 31,8%, vindo a seguir a opção completamente de acordo com 6 escolhas, correspondentes a 27,3%, depois a opção completamente em desacordo com 5 escolhas, correspondentes a 22,7% e por último a opção moderadamente em desacordo com 4 escolhas, correspondentes a 18,2%. Assim, a maioria dos professores considera de forma moderada que a escola se preocupa com as motivações pessoais e sociais.



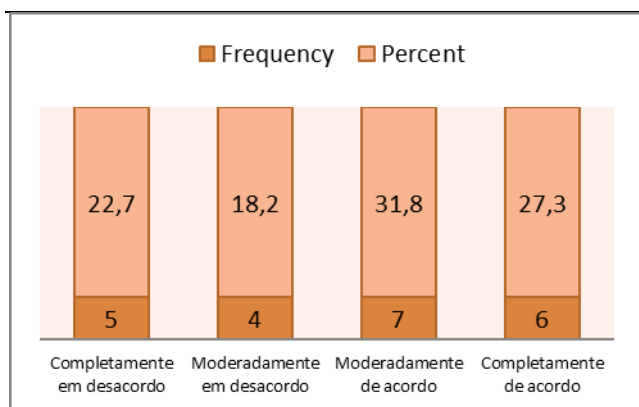


Figura 18. A escola se preocupa com as motivações pessoais e sociais

#### 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste campo do nosso artigo, apresentamos o ajuizamento a que chegamos após nos debruçarmos profundamente sobre os dados processados. Por isso, o nosso objectivo aqui na discussão dos resultados é “demonstrar as evidências a que se chegou através da pesquisa” (Marconi e Lakatos, 2014, p. 136). Assim, além das ideias que sintetizamos de tudo o que os professores expressaram, apresentamos também as nossas deduções sobre este ou aquele aspecto que achamos merecerem da nossa parte uma observação crítica ou encorajadora já que a discussão dos resultados é crucial porque segundo Silva *et al.* (2010, p. 49), “é neste momento que o autor pode argumentar sobre os resultados e inferir determinadas conclusões”. Assim, após nos debruçarmos cuidadosamente sobre os resultados extraímos as seguintes ideias:

Pelos dados processados depreende-se facilmente que para a maioria dos professores considera que o Director não é capaz de programar discussões sobre temas novos. É natural que o colectivo tenha no Director o líder por excelência, aquele que é provedor de “quase” tudo. Carapeto e Fonseca (2006, p. 87), afirmam que “os líderes e as organizações estão em constante mudança, devido aos contextos em que estão inseridos e, acima de tudo, à era da globalização e do conhecimento”. Logo, o Director deve ser seguro de si, muito actualizado, activo e pró-activo não só nos aspectos de liderança mas nos aspectos gerais também buscando aprender mais com os outros e partilhar experiências e conhecimentos. Portanto, não é agradável esta avaliação que se faz do Director porquanto não inspira respeito nem confiança.

Em relação ao facto de a maioria dos professores não considerar que o Director se sacrifica pela maioria, julgamos ser preocupante. Se o Director não se sacrifica pela maioria, quem o fará? Uma

liderança egoísta não é salutar para uma escola de formação de professores. Segundo Chiavenato (2003, p. 125), “o líder conduz e orienta o grupo e incentiva à participação democrática das pessoas.” Assim, o colectivo deve estar no centro das preocupações do Director, para que se sintam valorizados e protegidos. Isto sim, é liderança moderna.

De acordo com os dados apurados constata-se que maioritariamente os professores consideram que o Director não goza de popularidade entre o colectivo da escola. É uma constatação preocupante. Não pelo simples facto de não gozar de popularidade, mas pelas possíveis razões que levam a que assim esteja a acontecer. Segundo Chiavenato (2003, p. 124) “é o líder que toma as decisões e dá ordens ao grupo. Determina as providências para a execução das tarefas”, e acrescenta ainda que o líder “define a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho”. Portanto, o Director é o pai da escola, é o companheiro de todos em todos os momentos. Quando não goza de popularidade como fica a interação que se impõe que haja? Para que o Director seja o líder de facto, é necessário que seja o mais popular possível sem abdicar das suas responsabilidades. Contudo, liderar na impopularidade, não é auspicioso. Julgamos ser uma questão deve merecer todo cuidado das entidades que superintendem a educação em Benguela, com vista a mudar o quadro de cinismo reinante.

Os figuras 8 sobre a maioria “não considera que o Director um exemplo a seguir” e Figura 10 sobre a maioria “não se revêem no director enquanto chefe nas actividades de grupo da escola”, são paralelas e complementares em seus conteúdo. Todas elas mereceram uma apreciação negativa da parte da maioria dos professores inquiridos. Segundo Chiavenato (2003, p. 116), “o comportamento dos grupos sociais é influenciado pelo estilo de supervisão e liderança. O supervisor ou líder eficaz é aquele que possui habilidades para influenciar os seus subordinados e desta forma atingir os objectivos da organização”. Por isso, consideramos ser muito preocupante esta avaliação porque o Director é quem lidera, está na linha da frente. Se não for um exemplo a seguir pelos professores e se os professores não se revêem nele, que papel estará a jogar no seio do colectivo? Como exerce ele as suas responsabilidades? Como reparte as vivências do dia-a-dia escolar com os demais? O Director enquanto líder tem que ser sempre aquele a quem todos olham e buscam inspiração.

Constatamos um paralelismo entre os figuras 11, 12 quer em termos de conteúdo assim como no

resultado da avaliação feita pelos professores. Nos dois casos quer o modelo de administração e gestão assim como a liderança do Director são reprovados pela maioria dos professores inquiridos. Para Carapeto e Fonseca (2006, p. 87) aos líderes compete “as grandes funções, que hoje em dia, são atribuídas ao líder são o planeamento do trabalho, a promoção da mudança, o controlo que assegure os padrões de qualidade”. É caso para dizer que precisa-se de mudança nos procedimentos quer de gestão assim como de liderança da escola uma vez que quer uma assim como a outra constituem o fundamento para que a escola exista como tal e funcione correctamente. E o Director é a cabeça em ambos os casos.

Julgamos serem muito preocupantes as avaliações negativas em matérias muito cruciais feitas pela maioria dos professores em relação a actuação do Director. A administração e gestão assim como a liderança são os procedimentos por meio dos quais o Director se expõe e cumpre com suas responsabilidades. Bento (2008, p. 31) defende que “o director, na função de administrador, supervisiona o funcionamento geral da escola, mas terá um papel mais eficaz se actuar como líder, ou seja, focar-se na mudança intrínseca da organização escolar”. Logo quando é avaliado negativamente por aqueles que o deviam apoiar e valorizar torna-se bastante preocupante porque significa que a liderança não esta a ser exercida em conformidade com a sua essência e não estão a cumprir o seu papel. Por ser uma constatação preocupante deve merecer de todas as forças vivas um esforço no sentido de corrigir os aspectos negativos apontados.

Os figuras 17 e 18 representam duas questões cujos conteúdos são paralelos e consequentes complementares. O Figura 17 sobre “importância do sentido de missão colectiva” e o Figura 18 sobre “a escola se preocupa com as motivações pessoais e sociais”, tiveram uma avaliação positiva, pois a maioria concorda que de facto na escola se verificam as situações positivas expostas. Para Bilhim (2006), existe um forte desejo nas pessoas de se desempenharem para lá das suas capacidades quando as suas necessidades particulares são atendidas. É um facto digno de realce, pois as pessoas constituem o bem mais valioso de qualquer organização. Quando se trabalha de forma unida e há preocupação em relação a vida particular de cada membro, resulta na elevação da auto-estima e na consequente elevação dos níveis de desempenho.

A maioria dos professores considera que nesta escola a informação flui livremente, o que nos leva a deduzir que não há restrições nem barreiras. É uma constatação maravilhosa por constituir uma

vantagem para a escola toda e para cada professor de forma pessoal. É sinal de vitalidade comunicativa e bom relacionamento colectivo. De acordo com Sergiovanni (2004b, p. 184) “os professores têm o direito de saber quais as intenções de um director e o porquê da proposta de certos objectivos e acções”. Sem informação não há partilha de ideias nem de conhecimento. A informação permite manter as pessoas actualizadas e a altura de responderem a desafios novos. É um aspecto vital para a existência de qualquer instituição educativa.

Os aspectos avaliados de forma positiva são muito importantes na vivência de uma escola. Atestam que não há só aspectos reprovados mas também aspectos bem valorizados pelos professores por serem cruciais para a administração e gestão e também para a boa liderança da escola. Segundo Fullan (2003), os líderes visionários se preocupam de forma ampla quer com a liderança no geral, na interacção com a comunidade, motivando e socializando com os demais agentes ao seu redor. Todos, quer sejam professores como membros da liderança, devem contribuir de forma activa e consciente para que haja unidade entre todos e para que cada um se reveja e se sinta realizado na escola. Esforçar-se por ser um elo importante na fluência da comunicação e da informação na escola, pondo todo seu talento para o bem da comunidade escolar. A liderança só é possível com líderes comprometidos com a maioria e com professores conscientes e dispostos a alcançar o bem comum.

Notamos que alguns itens têm relação entre si em termos de conteúdo e significado, mas os professores expressam sobre eles apreciações diferenciadas e contraditória. É o caso dos Figuras 3 e 4: Se no Figura 3 sobre os “professores não considerarem que o Director se sacrifica pela maioria”, há uma avaliação negativa, em contraste, no que diz respeito ao Figura 4 sobre “o Director nunca decide nada de forma unilateral que prejudica a maioria”, os inquiridos dizem que sim, o director nunca decide nada sozinho. Pensamos haver aqui contradição entre as duas avaliações, já que os conteúdos das duas questões são paralelos ou complementares. De acordo com Afonso (2005, p. 14), os estudos muitas vezes “pressupõe elementos subjectivos”, mas ainda assim, devem ser apresentados por expressarem exactamente a opinião dos inquiridos.

Notamos também contradição na avaliação expressa pelo Figura 10 sobre o “se rever no Director enquanto chefe nas actividades de grupo”, figura 11 sobre “identificar-se com o modelo de administração e gestão vigente na escola” e Figura 12 sobre “considerar adequado o tipo de liderança da

escola” que são questões relativas as práticas do Director enquanto líder da escola. Estes itens mereceram uma apreciação negativa da parte dos inquiridos. Já em relação ao Figura 13 sobre “o Director leva a cabo uma gestão participativa” os professores responderam que concordam que há de facto uma gestão participativa. Verifica-se aqui uma contradição entre os três primeiros e o ultimo já que os quatro itens apresentam conteúdos paralelos ou complementares entre si. De acordo com Marconi e Lakatos (2014, p. 115), “a enumeração das discrepâncias são de grande importância”, porque trazem a verdade sobre como os professores ajuizam a questão. Por esta razão expomos aqui tal qual expresso pelos professores.

Verifica-se uma contrariedade entre as avaliações expressas pelos Figuras 14 e 15. Em relação ao figura 14 sobre “colaboração estreita entre professores e direcção”, há uma apreciação negativa pois a maioria diz não haver colaboração. Já em relação ao figura 15 sobre “a direcção da escola está aberta a opiniões”, a maioria diz que sim há abertura para partilha de opiniões”. Segundo Pashiardis (2014), a ocorrência de resultados contraditórios em questões semelhantes ou complementares como as que acabamos de verificar, depende muito da maneira como cada um dos inquiridos concebe o que é a liderança e as outras realidades ligadas a ela. Além disso, como não há um formato padrão para o estudo das ocorrências organizacionais e também as diferenças metodológicas afectam os resultados das investigações e as comparações que podem ser estabelecidas.

Os aspectos contraditórios constatados levam a nos interrogarmos se eventualmente os professores terão mesmo percebido correctamente algumas das referidas perguntas cujas respostas contrastam umas com as outras. Segundo Marconi e Lakatos (2014, p. 136), “todos os dados pertinentes e significativos devem ser apresentados, e se algum resultado for inconclusivo tem de ser apontado”. Contudo, este é o raciocínio feito pelos professores cujos resultados contrastantes aqui expusemos.

Fazendo uma apreciação geral de todos os resultados analisados e expressos por Figuras, constata-se uma reprovação geral à administração e gestão assim como à liderança do Director. Em termos numéricos esta reprovação ronda os 67% de negatividade nos distintos assuntos analisados, correspondentes a 11 dos 18 Figuras enquanto somente 33% representam aprovação equivalente a 7 figuras. Os números demonstram que em diferentes aspectos importantes a administração e gestão escolar assim como a liderança do director fogem a

norma, de acordo a avaliação dos professores inquiridos. Consideramos ser necessário haver reformas nas atitudes, nas práticas e nos procedimentos que têm sido levados a cabo naquela escola. Tendo em conta todo um conjunto de tarefas que englobam as responsabilidades do líder, Carapeto e Fonseca (2006, p. 88), argumentam que “o líder deve ostentar competências profissionais e virtudes humanas que o tornem capaz de coabitar com outras pessoas de forma humana”. A liderança deve ser levada a cabo com o envolvimento de todos, diálogo e comunicação fluente, atendimento e valorização dos aspectos colectivos e individuais dos professores. Direcção e professores devem constituir uma equipa sob liderança do Director com vista a alcançarem resultados sustentáveis nos quais todos se revêem.

## 5 CONCLUSÕES

Pensamos que o tema em estudo é pertinente sobretudo actualmente para a realidade angolana onde a liderança das escolas é no nosso entender uma das áreas que mais resente os efeitos positivos e negativos que afectam toda sociedade educativa angolana, pelo que o seu estudo deve merecer cuidados específicos devido a diversos condicionalismos de natureza social e política reinantes em Angola, caracterizada por um sobreposição dos aspectos políticos aos demais, chegando mesmo em alguns casos a existir uma subjugação.

Foram analisados 18 itens, representados por figuras, os quais constatamos que 11 que dizem respeito a administração e gestão bem como a liderança por parte do Director mereceram uma apreciação negativa na avaliação da maioria dos professores enquanto apenas 7 Figuras apresentam uma avaliação positiva. Concluir que de uma forma geral não há uma aprovação à liderança do Director na escola.

Sendo que em 7 itens, há uma apreciação positiva as práticas do Director, há toda uma necessidade de se incentivar a consolidação dos referidos aspectos para que por intermédio destes se alavanquem os demais aspectos julgados negativos para o bem da escola e da educação no geral.

No julgamento da maioria dos professores, o Director não tem sido o pilar que eles necessitam nas mais variadas situações que ocorrem no dia-a-dia escolar. Concluimos por isso que esta actuação do director, não é a melhor forma de agir no seio dos professores, sendo necessário enveredar para uma atitude que ofereça maior confiança e segurança aos professores.

Na apreciação da maioritária dos professores, se trata de uma liderança impopular e que portanto, não é o estilo mais adequado para uma escola de formação de professores. Por isso, o Director precisa ser aberto, interactivo e disponível para com todos.

Pelos dados fornecidos pelos professores, conclui-se que a liderança vigente na escola não é socializadora. Em pleno século XXI, há toda necessidade de reinar nas escolas um ambiente de colaboração efectiva e cumplicidade entre todos os agentes intervenientes na funcionalidade da escola, quer sejam professores, director ou outros colaboradores directos para que sejam uma verdadeira equipa.

Somos de opinião que a Escola de Professores do Futuro procure olhar para algumas das suas práticas de liderança actuais consideradas de inadequadas e enveredar para um estilo que garanta a efectivação deste desiderato, portanto, o estilo democrático e participativo é o mais adequado para a boa convivência e funcionamento escolar.

A actuação do Director, nem sempre tem sido a mais adequada enquanto líder da escola, pois que de acordo com os dados colhidos se tem caracterizado por não se envolver com os professores nas várias actividades ou tarefas que são realizadas, não se nota nele grande motivação no desenvolvimento de actividades novas, não é muito chegado a discussão de questões de actualidade, não se sacrifica pela maioria nem dá sugestões aos seus companheiros de trabalho. Como podemos deduzir, o director mantém distanciamento em relação ao colectivo da escola.

Existe uma reprovação generalizada para a liderança do director desta escola. É curioso notar que em todos os itens analisados sobre o assunto, o director não goza de popularidade no seio da escola, não é tido como um modelo a seguir, o colectivo não confia nele para resolver seus problemas, não se vê nele alguém a altura dos desafios colectivos e na sua maioria, os professores não se identificam com a gestão praticada. Portanto, os inquiridos reprovam completamente o tipo de liderança vigente na escola.

Os professores na sua maioria, consideram que o estilo de liderança vigente na escola não é aberto, participativo nem democrático. A julgar pelas respostas colhidas, se denota um desapontamento total por existir uma liderança com características autocráticas.

A realidade actual tem evidenciado que uma instituição escolar para formação de professores necessita de uma liderança que permita aos professores e aos membros da liderança desenvolverem suas actividades num ambiente de franca camaradagem, com abertura e

comunicatividade onde cada um possa se envolver de forma consciente e sem constrangimentos.

Julgamos termos alcançado os objectivos a que nos propusemos quando escolhemos o tema deste artigo, porque podemos buscar a realidade e expô-la tal como são criando a possibilidade de se melhorarem os aspectos negativos vivenciados na escola e também abrindo caminho para outros futuros estudos nas referidas escolas sobre estes ou outros assuntos.

## REFERENCIAS

- Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação. Um guia prático e crítico*. Porto: Edições Asa.
- Bento, A. V. (2008). *Desafios à liderança em contextos de mudança*. Funchal: CIE-Uma.
- Bernardinho (2006). *Transformando suor em ouro*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Bilhim, J. A. F. (2006). *Teoria Organizacional-Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Carapeto, C., e Fonseca, F. (2006). *Administração pública – Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Costa, J. A. (1996). *Imagens Organizacionais da Escola*. Porto: Edições ASA.
- Coutinho Campos, F. A., y Rocha Hidalgo, F. S. (2016). O ensino superior e a convergência educativa. *EDMETIC*, 5(1), 165-176.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. (7ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Fullan, N. (2003). *Liderar Numa Cultura de Mudança*. (1ª ed.). Porto: ASA Editores.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa Social*. S. Paulo: Editora Atlas S.A.
- González, M. L. C. (2011). Recursos educativos TIC de información, colaboración y aprendizaje. *Pixel-Bit. Revista de medios y educación*, 39, 69-81.
- Guerra, M. A. S. (2002). *Entre bastidores: o lado oculto da organização escolar*. Porto: Edições ASA.
- Kumpulainen, K., Kajamaa, A., y Rajala, A. (2018). Understanding educational change: Agency-structure dynamics in a novel design and making environment. *Digital Education Review*, 33, 26-38.
- Marconi, M. A., e Lakatos, E. M. (2006). *Técnicas de pesquisa*. (6ª ed.) São Paulo: Editora atlas.
- Mehdinezhad, V., y Sardarzhahi, Z. (2016). Leadership behaviors and its relation with principals' management experience. *Journal of New Approaches in Educational Research (NAER Journal)*, 5(1), 11-16.
- Moscovici, F. (1995). *Desenvolvimento Interpessoal*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Novo, D. V. Chenicharro, E. A. A., y Barradas, M. S. S. (2009). *Liderança de Equipas*. Rio de Janeiro: FGV.
- Pashiardis, P. (2014). Modeling School Leadership Across Europe. In search of new frontiers. Dordrecht: Springer.
- Sergiovanni, T. J. (2004a). *Novos Caminhos Para a Liderança Escolar*. Porto: ASA Editores.
- Sergiovanni, T. J. (2004b). *O mundo da liderança. Desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escolas*. Porto: Edições Asa
- Silva, E., Tafner, E. P., Fischer, J., y Tafner, M. A., (2010). *Metodologia do Trabalho Académico*. (3ª ed.). Curitiba: Juruá