



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

Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação
Curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

Monografia

**ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA DO GESTOR ESCOLAR SOBRE A
QUALIDADE DE ENSINO: ESTUDO DE CASO DA ESCOLA PRIMÁRIA
COMPLETA DO JARDIM – CIDADE DE MAPUTO 2021**

Elizete Agostinho Matsinhe

Maputo, Novembro de 2022

Elizete Agostinho Matsinhe

**ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA DO GESTOR ESCOLAR SOBRE A
QUALIDADE DE ENSINO: ESTUDO DE CASO DA ESCOLA PRIMÁRIA
COMPLETA DO JARDIM – CIDADE DE MAPUTO 2021**

Monografia apresentada à Faculdade de Educação em cumprimento dos requisitos parciais para
obtenção do Grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

Supervisora: Mestre Ana Maria Fijamo Uarrota

Maputo, Novembro de 2022

Análise da influência da liderança do gestor escolar sobre a qualidade de ensino: estudo de caso Da Escola Primária Completa do Jardim – Cidade de Maputo 2021

Comité de Júri

O Presidente

O Supervisor

O Oponente

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE

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

Elizete Agostinho Matsinhe

Maputo, Novembro de 2022

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado especialmente aos meus pais Agostinho Matsinhe e Paciência Malele, pelo apoio incansável e sacrifício que têm feito para ajudar a família a progredir no âmbito académico, acima de tudo pelos seus ensinamentos.

E, a eles minha especial homenagem por este grau académico.

Aos meus irmãos Sandra Matsinhe, Felicidade Matsinhe, Mirela Matsinhe, Imaculado Matsinhe e Hortêncio Matsinhe.

A minha amiga Saugina Valentim Djive pelo apoio durante a nossa caminhada académica.

Dedico a todo o curso de Organização e Gestão da Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

A todos os que me ajudaram ao longo desta caminhada.

A toda minha família em geral pelo afecto, amor e pela companhia em todos os momentos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradecer a Deus pelo dom da vida, incansável força e saúde reflectidas em boa disposição diária durante os meus quatros anos do curso e pela confiança para acreditar no meu sonho e lutar para alcançar aquilo que acredito.

Graças a Deus pude vencer a diversidade da vida e assim seja para sempre.

À minha supervisora Mestre Ana Maria Fijamo Uarrota pela paciência e ajuda científica que tem me disponibilizado, e acima de tudo por ter aceite fazer parte da minha história académica, muito obrigada!

A todos os meus docentes do curso de Organização e Gestão da Educação, pelo vosso ensinamento e pela inspiração para a realização do presente trabalho.

A todos meus amigos e colegas pela troca de experiência.

RESUMO

O presente estudo teve como objectivo analisar a influência da liderança do gestor escolar sobre a Qualidade de Ensino na Escola Primária Completa do Jardim, Cidade de Maputo. Para o efeito, a pesquisa foi predominantemente quantitativa combinada com a abordagem qualitativa. Através de questionário e entrevistas e foram recolhidos e analisados dados resultantes das informações do director, do director pedagógico, chefe da secretaria, dos professores e dos assistentes administrativos sobre a influência da liderança escolar na qualidade de ensino, no ano 2021. Os resultados da pesquisa revelaram que predomina na EPC a liderança transformadora ou modelos transformacionais e liderança democrática e chegou-se a conclusão de que há influência da liderança do gestor escolar sobre a qualidade de ensino oferecido na EPC do Jardim, visto que, a liderança transformacional e democrática, predominantes naquela escola, influencia positivamente o processo de ensino e aprendizagem.

Palavras-chave: Liderança; Gestão Escolar e Qualidade de ensino.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1.1. Perspetivas do gestor para a solução de problemas	Pág. 21
Gráfico 4.2.1. Satisfação dos professores e pessoal administrativo em relação a liderança do director da escola.	Pág. 24
Gráfico 4.3.1. Incentivo a capacitações para melhor exercício das suas funções	Pág. 25
Gráfico 4.3.2. Satisfação e insatisfação dos colegas em relação as metas semestrais e anuais alcançadas pela escola	Pág. 26
Gráfico 4.3.3. Opinião dos professores e técnicos administrativos em relação a influência do director à adopção de um comportamento ética no ambiente de trabalho	Pág. 27

ÍNDICE DE TABELA

Tabela 3.3.1. Distribuição da amostra	Pág. 19
Tabela 4.2.1. Opinião em relação a liderança e gestão do director da escola	Pág. 23

LISTA DE ABREVIATURAS & SIGLAS

FACED: Faculdade de Educação

EPC do Jardim: Escola Primária Completa do Jardim

PEE: Plano Estratégico da Educação

Índice

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	iv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	v
ÍNDICE DE TABELA	v
LISTA DE ABREVIATURAS & SIGLAS	vi
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	1
1.2. Problematização	2
1.3. Objectivos	2
1.3.1. Objectivo geral	2
1.3.2. Objectivos específicos	2
1.4. Perguntas de Pesquisa	3
1.5. Justificativa	3
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1. Definição dos conceitos chave	4
2.2.1. Teorias de liderança	7
2.2.1.1. Teoria das relações humanas	7
2.2.1.6. Tipos de liderança	10
2.3.1. Tipos de gestão escolar	13
CAPÍTULO III: METODOLOGIA	16
3.1. Historial e descrição do local de estudo	16
3.2. Classificação da pesquisa	17
3.2.1. Classificação quanto aos objectivos	17
3.2.2. Classificação quanto a natureza	17
3.2.3. Classificação da pesquisa quanto aos procedimentos	18

3.3. População e amostra	18
3.4. Técnica de recolha e análise de dados	19
3.4.1. Técnica de recolha de dados	19
3.4.2. Técnica de análise de dados	19
3.5. Questões éticas.....	20
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	21
4.1. Identificar as teorias e tipos de liderança escolar predominantes na Escola Primária Completa do Jardim	21
4.2. Descrever as teorias e práticas de liderança existentes na Escola Primaria Completa do Jardim.....	22
4.3. Compreender a influência da liderança do gestor na qualidade de ensino	25
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	30
5.1. Conclusões	30
5.2. Sugestões.....	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	32
APÊNDICES.....	37
Questionário.....	38
Guião de entrevista	41
ANEXOS	43
Credencial	44

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

No contexto actual, atravessamos grandes mudanças no Sistema Educativo Moçambicano, ao nível do funcionamento organizacional da escola pública, essencialmente ao nível da administração e gestão escolar transitando da colegialidade para a unipessoalidade do órgão de gestão, à constituição de mega agrupamentos e à diminuição muito significativa do investimento no sector da educação (Benzane, 2019).

Estas mudanças organizacionais e estruturais, ajuizadas, quase sempre, na complexidade, instabilidade, tensão, incerteza e polémica, entre a comunidade educativa e a administração, não facilitam nem o trabalho do líder na definição de estratégias a médio e longo prazo para a sua instituição, nem contribuem para a recuperação do atraso educativo que se sente ainda no nosso País (Benzane, 2019).

A aprendizagem dos alunos é fortemente condicionada por variáveis extrínsecas e intrínsecas às organizações educativas e que afectam o desempenho e o rendimento escolar. De entre as variáveis relativas à acção da escola, as que maior variância parece provocar na aprendizagem dos estudantes são, por ordem de importância, a qualidade do ensino e a liderança do estabelecimento de ensino. Nenhum outro factor especificamente escolar parece ter tanto efeito sobre os resultados obtidos pelos alunos (Lacombe, 2007).

Os estudos realizados a este respeito têm salientado a importância da liderança como um dos factores de mudança, desenvolvimento e melhoria das organizações escolares. A liderança pedagógica (Costa, 2000) é centrada na aprendizagem (Bolívar, 2009), em particular, tornou-se para muitos, uma espécie de solução mágica para o problema da conquista de um melhor sucesso escolar.

A liderança é a capacidade de influenciar os outros para que possam assumir as linhas que lhes são propostas como premissa para a sua acção (Bossert, Dwyer, Rowan, & Lee, 1982). Esta influência não se baseia unicamente no poder ou na autoridade formal e pode ser exercida em diferentes dimensões, sobretudo a nível organizacional, através da mobilização da organização numa certa direcção. Quando esta direcção é destinada a promover a aprendizagem dos alunos, podemos falar, frequentemente, de liderança pedagógica (Bolívar, 2009), ou de liderança instrutiva (instructional leadership), para utilizar a expressão mais comum encontrada na bibliografia internacional sobre a matéria (Lima, 2010).

A presente monográfica encontra-se estruturada da seguinte forma: o primeiro capítulo compreende a introdução, a formulação do problema, os objectivos e a justificativa, o segundo capítulo é composto pela fundamentação teórica, o terceiro capítulo aborda a metodologia usada para a realização da pesquisa, os métodos de extracção da amostra, os instrumentos e procedimentos de recolha e análise de dados e as limitações do estudo, o quarto capítulo é composto pela apresentação e análise dos resultados da pesquisa e o quinto capítulo contém as conclusões e recomendações.

1.2. Problematização

O sector da educação ainda constitui um dos sectores que enfrenta maiores dificuldades em Moçambique, tais como: a falta de higiene e saneamento escolar, a precariedade das escolas, a falta de carteiras, livro escolar e as turmas ao ar livre etc (Plano Estratégico da Educação, 2012-2016). Neste contexto a gestão das instituições educativas ainda constitui uma tarefa muito difícil que requer dos gestores um forte espírito de liderança e habilidades de gestão para o bom desempenho das escolas com vista a garantir a qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

A Escola Primária Completa do Jardim não encontra-se num estado de conservação agradável, podendo-se notar em algumas salas de aulas tecto quebrado, ausência de fechaduras, pavimento interior esburacado e diversos desenhos, escritas e papeis colados nas paredes internas e externas das salas de aulas. A liderança do gestor escolar deve desenvolver acções que visam a garantia de um ambiente escolar sadio. Entretanto, não se sabe ao certo em que medida a liderança da Escola Primária Completa do Jardim influencia na Qualidade de ensino dos alunos, daí que coloca-se a seguinte questão:

De que modo a Liderança do Gestor Escolar influencia sobre a Qualidade de ensino na Escola Primária Completa do Jardim, Cidade de Maputo?

1.3. Objectivos

1.3.1. Objectivo geral

- Analisar a influência da liderança do gestor escolar sobre a Qualidade de Ensino na Escola Primária Completa do Jardim, Cidade de Maputo

1.3.2. Objectivos específicos

- Identificar as teorias e tipos de liderança escolar predominantes na EPC do Jardim;

- Descrever as teorias e tipos de liderança escolar prevalecente na EPC do Jardim;
- Compreender a influência da liderança do gestor escolar na qualidade de ensino na EPC do Jardim sobre a qualidade de ensino.

1.4. Perguntas de Pesquisa

- Quais são as teorias de liderança escolar predominantes na Escola Primária Completa do Jardim?
- Que tipos de liderança escolar prevalecem na EPC do Jardim?
- De que modo a liderança do gestor escolar influencia na qualidade de ensino na EPC do Jardim?

1.5. Justificativa

O nosso interesse pelo tema deve-se em primeiro lugar pela preocupação de maximizar a prática da liderança nas escolas primárias por meio da conjugação de esforços dos actores educativos fundamentalmente director e intervenientes.

Para além da justificativa anteriormente apresentada, constituí o objectivo da presente pesquisa dar o nosso contributo na educação de melhor qualidade e também se encontra dentro das nossas cogitações apelar a consciência da comunidade educativa para a observação da escola como património comum e não propriedade dos seus órgãos de gestão ou dos seus docentes.

A nível académico esta pesquisa vai se tornar mais uma bibliografia para consultas em pesquisas futuras em relação a matéria da qualidade de ensino a nível das escolas primárias em Moçambique, como também contribuirá para a construção de conhecimento nesta área, facto que poderá despertar interesse da comunidade académica e de outros pesquisadores na exploração e aprofundamento da compreensão da análise da influência da liderança do gestor escolar sobre a Qualidade de Ensino.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

Com base na literatura, o presente capítulo discute os conceitos, teorias e abordagens relativos à liderança e sua influência na Qualidade de ensino. A revisão de literatura refere-se à fundamentação teórica que o autor ou pesquisador adota para tratar o tema e o problema de pesquisa. Por meio da análise da literatura publicada com vista a traçar um quadro teórico e a estruturação conceitual que sustentam dará desenvolvimento da pesquisa (Marconi & Lakatos, 2007).

2.1. Definição dos conceitos chave

Liderança – a liderança vem se tornando um dos assuntos mais difundidos no mundo organizacional, tanto em nível teórico quanto em nível empresarial. Conforme Bergamini (2009), a preocupação com os estudos sobre a liderança vem se alastrando nos últimos anos e assume grande importância para as organizações, tendo em vista que a liderança seria a explicação do sucesso da organização. Dessa forma, os conceitos podem adquirir diferentes significados quando observados no campo organizacional (Spisak, O'Brien, Nicholson & Van Vugt, 2015).

Existe inúmeras interpretações a respeito de uma única definição do constructo liderança, cada uma complementando ou discordando das demais. De acordo com Lacombe (2007), são mais de 130 conceitos de liderança e mais de 5.000 pesquisas sobre os seus aspectos, o que torna inviável privilegiar uma como correta. Mesmo considerando a diversidade de conceitos, teorias e modelos sobre liderança, pode se dizer que o papel do líder numa organização ainda é visto como facilitador e influenciador do esforço individual e colectivo no alcance de objectivos comuns (Bergamini, 2009; Robbins, Judge, & Sobral, 2010; Yukl, 2012).

Bento (2008), liderança é uma interação entre pessoas, na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que as outras se tornam convencidas de que os seus resultados serão melhorados caso se comportem da maneira sugerida.

Ainda de acordo com o autor supracitado, a liderança define-se como sendo um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade de membro desse grupo.

Tendo em conta os conceitos apresentados, pode se definir liderança como sendo a competência de agregar pessoas ao redor de uma ideia, de um objectivo, de modo espontâneo. O líder percebe a necessidade do grupo e de certa forma projeta esse entendimento, criando assim um vínculo entre líder e liderados.

Gestão – é um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, colectivamente organizado, de modo que as pessoas, em equipa, possam promover resultados desejados de acordo com (Luck, 2008). Entende-se por gestão o processo de conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço de outros (Teixeira, 2005).

A Gestão é uma expressão que ganhou destaque no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigmas, e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planeamento do seu trabalho.

De todos os conceitos apresentados, pode se definir a Gestão como sendo o ato de administrar, gerir, coordenar o talento humano, para que juntos possam alcançar objectivos desejados.

Qualidade de ensino – para definir qualidade do ensino estamos também diante de um desafio teórico, na medida em que o conceito de qualidade é um significante e não um significado (Bossert, et all, 1982). Daí sua inerente ambiguidade e a dificuldade de abordá-lo com clareza e objectividade. Assim, a qualidade de ensino representa o nível de ensino ministrado nas escolas. Competência dos professores, dos gestores e dos funcionários das escolas e recursos físicos adequados e favoráveis à aprendizagem (Libâneo, 2005).

Gestão escolar – é o processo de mobilização e orientação de talento e esforço colectivo na escola em associação com a organização de recursos e processos que esta instituição desempenha de forma efectiva seu papel social e realize seus objectivos educacionais de formação dos seus alunos e promoção de aprendizagens (Luck, 2008). Sendo assim, para se promover a aprendizagem, é preciso ter espírito de paciência e capacidade de tolerar erros e disposição para o perdão (Duque, 2009).

Liderança e gestão – a liderança é um dos papéis dos administradores, a pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados (Maximiano, 2004).

Segundo Rodriguez (2005), a gestão é a estratégia de aglutinar, conjugar, coordenar, fazer funcionar juntos, propondo-se atingir resultados e cumprir um papel social. Nos nossos dias verificamos o desenvolvimento de novas práticas de gestão. Duluc (2001) salienta: Os antigos papéis do gestor (tais como gerir, controlar, transmitir as directivas, definir funções, propor fórmulas de organização ou animar os seus colaboradores) são decerto ainda necessários, mas são agora insuficientes.

As organizações exigem que os seus gestores evoluam para novos papéis (como estimular e coordenar, acompanhar o desenvolvimento das competências dos colaboradores, confiar missões, fazer emergir as ideias do grupo e melhorar as performances transversais). Esses novos papéis caracterizam mais funções de líder que funções de gestor. Este autor diz que a época da gestão que consistia em dar ordens está a ser substituída pela era da liderança, que se baseia na vontade de fazer (Rodriguez, 2005).

A gestão é compreendida segundo uma visão top down e incide unicamente sobre os colaboradores. O exercício da liderança não tem esse limite. Exerce-se mesmo fora de responsabilidades hierárquicas e diz respeito a todas as relações: para com os colaboradores, os colegas, a hierarquia, os clientes e outros (Rodriguez, 2005).

As escolas precisam de uma liderança que faça com que as pessoas acreditem na escola enquanto sistema ideológico e dêem significado ao trabalho que realizam. Na realidade, a liderança escolar cumpre na escola o papel de transmissor de factos, valores e ideias (Gomes, 1993). Porém, na generalidade reconhece - se “o papel decisivo do conselho directivo nos domínios técnico-pedagógico e de relações humanas, mas nem todos reconhecem a sua liderança simbólica e cultural associada à liderança formal e ao poder de nomeação” (Gomes, 1993, p. 177).

A gestão é uma atitude, uma forma de vida. A gestão corresponde a um desejo real de trabalhar com pessoas e ajudá-las a ter sucesso, a um desejo de ajudar a sua empresa a ter sucesso. A gestão é um processo de aprendizagem que dura toda a vida. Para os autores, a gestão está relacionada com as pessoas. Para esse efeito, se o gestor não sabe trabalhar com pessoas (ajudando-as, ouvindo-as e orientando-as),então não tem competência para

ser gestor (Teixeira, 2005). Não basta ter competências técnicas excelentes, é preciso ter boas aptidões de planeamento, organização, liderança e acompanhamento. Por outras palavras, para além de ser bom a fazer, tem de ser bom a gerir quem faz.

Bento (2008, p. 37), diferencia a liderança da gestão: “a liderança é mais emocional, inovadora, criativa, inspiradora, visionária, relacional-pessoal, original, proactiva, assente em valores. A gestão é mais racional, “fria”, calculista, eficiente, procedimental, imitadora, reactiva”. Em suma, a liderança e a gestão têm duas funções diferentes e envolvem procedimentos únicos.

2. 2. Teorias e tipos de liderança escolar

2.2.1. Teorias de liderança

As diversas teorias, os vários tipos de liderança e o modo como são desenvolvidos nas organizações educativas demonstram que a liderança exerce influência em vários domínios da vida escolar e da escola enquanto organização.

2.2.1.1. Teoria das relações humanas

No local de trabalho, as pessoas participam de grupos sociais dentro da organização e mantêm-se em uma constante interacção social. Para explicar o comportamento humano nas organizações, a teoria das relações humanas passou a estudar essa interacção social. Neste sentido, Chiavenato (2003) pronuncia-se nos seguintes termos: As relações humanas são as acções e as atitudes desenvolvidas a partir dos contactos entre pessoas e grupos. Cada pessoa possui uma personalidade própria e diferenciada que influi no comportamento e nas atitudes das outras com quem mantém contactos e é, por outro lado, igualmente influenciada pelas outras.

2.2.1.2. Traços da personalidade do líder

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

Chiavenato (1999), citado por Firmino (2008) refere que o líder deve possuir 21 traços de personalidade: inteligência, optimismo, calor humano, comunicabilidade, mente aberta, espírito empreendedor, habilidades humanas, empatia, assunção de riscos, criatividade, tolerância, impulso para a acção, entusiasmo, disposição para ouvir, visão do futuro, flexibilidade, responsabilidade, confiança, maturidade, curiosidade e perspicácia.

Sergiovanni (2004) aponta que a personalidade dos líderes influencia os objectivos e as concepções que definem as escolas onde trabalham como lugares peculiares e actuam depois com audácia e convicção para avançar e sustentar essas mesmas concepções. Bilhim (2008) defende que o critério da personalidade não é suficiente para identificar os líderes das não líderes, e muito menos para diferenciar líderes competentes de não competentes. Contudo, existe alguma confirmação empírica na identificação dos traços de personalidade que estejam associados à liderança.

2.2.1.3. Teoria comportamental

Chiavenato (2003, p. 328), “a teoria comportamental representa um desdobramento da teoria das relações humanas, com a qual se mostra eminentemente crítica e severa”. Chiavenato (2003, p. 329) vai ainda mais longe, “para explicar o comportamento organizacional, a teoria comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas”. Na verdade, esta teoria entendia que ser líder não é uma questão de se possuir uma combinação de características, mas uma questão comportamental.

Neste sentido, a teoria comportamental é oposta à teoria dos traços da personalidade. Esta teoria baseia-se no que os líderes realmente fazem no trabalho e a relação desse comportamento com a eficácia do líder.

2.2.1.4. Teoria situacional

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

Na teoria situacional existe o comportamento de tarefa em que o líder orienta as pessoas, dizendo-lhes, quando, onde, e como fazê-lo. E por fim, o comportamento de

relacionamento que consiste no empenho do líder em comunicar com as pessoas, dando-lhes apoio nos momentos de dificuldades e de esforços (Bilhim, 2008).

2.2.1.5. Teoria da liderança carismática

Na literatura sobre a liderança, “há dois modelos que têm sido mais abordados e que foram propostos por Burns (1978) há mais de vinte anos: a liderança transaccional e a liderança transformacional”. Para Bilhim (2008) os estudos feitos até agora tiveram uma única preocupação: identificar os comportamentos que distinguem o líder carismático do não carismático e concluíram que há dois tipos de líder:

- O líder transaccional, que guia, ou motiva, os seus seguidores na direcção das metas estabelecidas, clarificando o papel e as exigências das tarefas;
- O líder transformacional, que inspira cada um a transcender os seus interesses para o bem da organização e obtém esforços adicionais para o cumprimento das metas.

Santos (2007, p. 30) referem o papel do líder transaccional: “focalizar-se nos objectivos da organização e ajudar a sua comunidade a reconhecer o que é necessário fazer para os atingir”.

Santos (2007) a liderança transformacional baseia-se na motivação dos colaboradores da organização para que cada um deles se torne num verdadeiro líder. As investigações comprovam que os líderes transformacionais conseguem levantar os níveis de confiança dos colaboradores, envolvendo-os na missão da escola, alcançando, por isso, níveis mais elevados de esforço extra, eficácia e satisfação.

Bass (1988) faz a distinção entre liderança transaccional e transformacional no contexto escolar: Para a liderança transaccional interessa clarificar o que se espera dos professores e alunos, precisar papeis e satisfazer necessidades de forma a atingir os resultados esperados, utilizando quer o “reforço eventual” (prometendo recompensas em função do esforço realizado e os resultados conseguidos por professores e alunos) quer o “castigo eventual” (penalizando professores e alunos quando não atinjam os níveis pretendidos).

Ao contrário, uma liderança transformacional quer que os seus seguidores sejam também líderes. A liderança transformacional motiva os seguidores para que façam mais e melhor do que o esperado, consciencializa da importância e valor dos processos e produtos

desejados, promove a superação dos interesses pessoais imediatos em benefício da organização, eleva o nível de confiança e amplia as necessidades dos seguidores. (pp. 46-47).

Para Cunha et al (2007), os líderes autênticos combinam liderança transformacional com liderança ética. No entanto, podem ser mais directivos ou mais participativos. Mas no fundo o que os diferencia é a capacidade para actuarem de acordo com valores e convicções pessoais profundas, para construírem a credibilidade e conquistarem o respeito e a confiança dos seus colaboradores.

2.2.1.6. Tipos de liderança

Cunha et al. (2007) apontam que as pessoas possuem um estilo natural diferente de liderança. Algumas pessoas sentem-se melhor controlando e outras concedendo autonomia aos colaboradores. O erro está em controlar sempre ou conceder autonomia constantemente. Todavia, há situações em que o estilo natural do líder não é adequado. Este terá de mudar o seu estilo para adequar o seu comportamento à situação.

Existem três tipos de líderes que estão ligados às características pessoais e aos traços da personalidade de cada indivíduo. Chiavenato (2003) distingue três tipos de líderes:

- **Líder autocrático:** é o líder que decide tudo, sem dar qualquer liberdade ao grupo de intervir. Fixa com rigidez todo o processo de organização do trabalho desde a distribuição das tarefas até aos resultados. O líder é dominador e é ele que pessoalmente elogia e pune os membros do grupo, raramente considera os subordinados como pessoas mas sim como unidades de trabalho.
- **Líder democrático:** todas as directrizes são debatidas pelo grupo até que se chegue à decisão. É o grupo que decide autonomamente os procedimentos e as tarefas a realizar bem como a sua forma de organização para que os objectivos sejam atingidos.
- **Líder liberal:** é aquele que dá liberdade completa nas decisões grupais e individuais. A participação do líder é mínima e incide sobre a sua sugestão de poder acrescentar algo ao grupo, dando liberdade absoluta ao grupo para controlar as tarefas e participação dos seus elementos. Por vezes, este tipo é desvantajoso quando existem objectivos rígidos a atingir.

2.3. Influência da liderança do gestor escolar na qualidade de ensino

Na perspectiva da gestão escolar, voltada para as questões da qualidade, Barracho (2012) afirma que uma forte e esclarecida liderança permite e promove o envolvimento e participação crítica de toda a comunidade no desenvolvimento do projecto educativo da escola. Nesse sentido, entende-se que, sendo a escola uma organização social específica, um espaço privilegiado de intervenção e decisão, a forma de agir e pensar de seus gestores reflecte-se sobre a qualidade do seu desempenho e, conseqüentemente, da educação.

É cada vez mais necessário adoptar modelos de liderança que promovam autonomia administrativa, gestão eficiente, que confirmem eficácia ao processo educativo. Se aprendermos a lidar com as pessoas e a liderá-las podemos canalizar energias, reforçar talentos em busca de resultados satisfatórios como grandes líderes escolares. As palavras citadas abaixo reforçam essa necessidade de mudança.

Para Jordão (2003) os directores líderes precisam começar a pensar como educadores para as mudanças. A questão não está somente em como adquirir novos conceitos e habilidades, mas também em como desaprender o que não é mais útil à instituição, e isso envolve ansiedade, atitude defensiva e resistência a mudanças.

Segundo Bento (2008), os trabalhos sobre liderança tem como base líderes políticos, oficiais das forças armadas ou executivos de empresas. No entanto, evidência tem mostrado que há semelhanças na liderança transformacional quer seja num ambiente escolar quer seja num ambiente de empresa.

Segundo Leithwood, Harris & David (2006) o modelo apresentado condiciona a liderança em sete dimensões: construção de uma visão para a escola, estabelecer objectivos para a escola, dar estimulação intelectual, oferecer apoio individual, modelar boas práticas e valores organizacionais importantes, demonstrar altas expectativas de desempenho, criar uma cultura escolar produtiva, e desenvolver estruturas que facilitem a participação em decisões da escola.

Segundo Bass (1988), em vários planos de acção as escolas em que seus líderes são transformacionais: Existe a motivação dos seguidores, para que façam mais do que, no início, esperavam fazer. Ocorre que o líder desperta em seus liderados consciência, quer a nível do valor dos resultados quer o modo adequado para alcançar os objectivos. O líder estimula o envolvimento de todos em benefício da missão e/ou visão da organização e

também busca ampliar as necessidades dos indivíduos, elevando os seus níveis de confiança.

Quando o gestor enquanto líder participa, analisa, ajuda a encontrar a solução dos problemas possui ferramentas para melhorar sua actuação educacional. Bass (1988) uma liderança eficaz estaria pautada em uma visão da realidade, na coragem em agir em prol da mudança, e consciência sobre como essas mudanças aconteceriam. Não é tarefa simples demonstrar liderança. “A verdadeira demonstração de liderança é percebida quando mobiliza o comprometimento das pessoas em transformar a sua energia em acções planeadas para melhorar as coisas”.

Fullan (2010) desta forma, em uma cultura de mudança defendida pelo autor, os líderes escolares eficientes concentram sua energia, esperança e, sobretudo seu entusiasmo para construir relacionamentos que possam atrair outros seguidores. Também entende que a mudança é importante e ajuda os outros a mudarem. Compartilham seus conhecimentos ajudando e orientando os liderados a aprenderem. Tem uma visão votada para a ética, para o certo, para um objectivo moral.

Ainda segundo Fullan (2010, p. 29) “a inércia, na área da educação, pode ser vencida se líderes educacionais estiverem preparados para agir com sabedoria em face de formidáveis desafios que aparecem no processo de mudança na realidade da educação.” Seus estudos mostraram que muitos educadores não possuem conhecimentos para facilitarem os processos que os ajudariam a romper com os desafios nas escolas. Desta forma, além de conhecerem suas próprias habilidades devem conhecer seus liderados.

Robinson et. al. (2008), apontam que a liderança nas escolas tem metas transformadoras que incluem: ajudar todos os funcionários a elaborarem e manterem uma cultura profissional colaborativa. Sugere que é importante fomentar e incentivar o capital humano incentivando e motivando os envolvidos nos processos e projectos e ainda melhorar a solução de problemas e a tomada de decisões. As acções de liderança transformadora estariam em segunda ordem.

A liderança instrutiva é voltada para a melhoria do ensino e da aprendizagem e que líderes eficazes podem influenciar a educação quando: estabelecem metas e expectativas claras a serem alcançadas, proporcionam condições e recursos para melhorar a instrução,

planeiam, coordenam e avaliam, promovem e participam do aprendizado, e ainda ajudam a criar um ambiente educacional de apoio e de cooperação (Robinson et. al,2008).

Desta forma a liderança nas escolas pode ser um factor importante nos resultados a serem alcançados. Essa liderança deve ser exercida não somente pelo director ou coordenador da escola. Entendemos que seja primordial que o professor desenvolva habilidades de liderança em suas classes de modo que seus alunos possam apresentar resultados satisfatórios. Mesmo que em muitos casos o professor não tenha consciência de sua actuação como um líder do grupo, sua profissão em si, já o coloca em destaque. Dentro do ambiente escolar pode-se inferir que temos um professor líder.

2.3.1. Tipos de gestão escolar

Gestão democrática – na gestão democrática, a educação é tarefa de todos, família, governo e sociedade, para tanto é necessário o envolvimento de todos os sujeitos participantes do processo educacional, que devem entender e participar deste como um trabalho colectivo, pois é dinâmico e exige acções concretas. Para tanto, é necessário que a gestão democrática seja vivenciada no dia-a-dia das escolas, seja incorporada ao quotidiano e se torne tão essencial à vida escolar, quanto é a presença de professor e alunos (Chiavenato, 2003).

Na gestão democrática é importante a presença organizada da sociedade na escola, acompanhando e participando do processo educacional, onde o director descentralizando o poder distribuindo responsabilidades entre todos.

Gestão participativa - o papel do director neste processo é muito importante, isso se ele acreditar que não há administração satisfatória sem a participação de todos, e de que não haverá participação condizente de todos, sem o papel de coordenador. Para que aconteça essa participação é preciso que o gestor se proponha, conscientemente, a impor o menos possível; a aceitar a morosidade de um processo participativo; a superar o medo de ser julgado e ainda de perder alguns privilégios; a de ter de conviver com ideais diferentes ou contraditórias as suas e a de conter sua tendência mais ou menos centralizadora, individualista ao tomar decisões (Chiavenato, 2003).

Ao dar o exemplo, este gestor estimula outros participantes do processo a experimentar as novas concepções de administração. Como construção social que é, a escola constrói-se a si mesma ao mesmo tempo em que constrói os instrumentos de seu trabalho único.

O que preocupa as escolas é a questão do trabalho, fundamentalmente, encontrar as formas de encaminhamento de seus alunos ao mundo do trabalho.

A escola é um local de trabalho, e como tal, tem de ser concebida, organizada e administrada sem usar o seu propósito critérios e carácter geral. Ela deve ser pensada a partir desses conceitos no que se refere ao esforço humano, colectivo e em prol da finalidade. Gerir democrática e participativamente a escola significa usar de todas as oportunidades que ela oferece, tanto para realizar práticas como para aprender condutas com elas. Mais importante do que os resultados práticos imediatos da gestão democrática é a aprendizagem para vida pessoal e social (Lima, 2011).

2.3.2. Lideranças em Ambientes Escolares

A gestão escolar deve cumprir um duplo papel, o da formação do sujeito social e o da conquista da cidadania, para esbater possíveis diferenças sociais. A gestão da educação, na visão moderna, dá ênfase aos processos democráticos e participativos, situados no cotidiano da Escola. A institucionalização da democracia e o aprimoramento da eficiência e da qualidade da educação (Lima, 2011).

Dessa forma, a gestão democrática reestabelece o controlo da sociedade sobre a educação e a escola pública, instituindo mecanismos de liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de propostas de organização da Escola, encorajando a criatividade e o trabalho em equipa, na resolução de desafios cotidianos. As Escolas começam a descobrir que as novas ideias, a criação e a partilha de conhecimentos são essenciais, para resolver os problemas de ensino e aprendizagem, numa sociedade em rápida mudança.

Por conseguinte, nas questões organizacionais, em geral, e especificamente naquelas relativas à liderança, salienta-se a importância do diálogo, para se procurar um modelo de gestão capaz de responder aos desafios do mundo de hoje, tais como, a globalização, o acelerado desenvolvimento do conhecimento científico e tecnológico, a crescente complexidade e a permanente mudança (Fullan, 2003).

Por isso, numa concepção da gestão democrática, a liderança influencia as relações entre o indivíduo e o grupo. O padrão de gestão desenvolvido pela Escola, ao qual se associa um determinado tipo de liderança, parece ser um dos factores fundamentais para fazer a diferença nos resultados da aprendizagem (Hallinger, 2007).

Nesta visão, na liderança democrática, os agentes educativos desenvolvem comunicações mais espontâneas, francas e cordiais. As actividades são realizadas com um nítido sentido de responsabilidade e de comprometimento pessoal, para além de uma integração grupal, dentro de um clima de satisfação. Assim, liderar é uma actividade desenvolvida com um grupo, visando o bom funcionamento da organização, mediante a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação humana (Lück, 2009).

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

O presente capítulo faz uma abordagem a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, concretamente: a descrição do local de estudo, a classificação da pesquisa quanto aos objectivos, quanto a natureza, quanto aos procedimentos, a população e amostra as técnica de recolha e análise de dados e por fim as questões éticas

Metodologia refere-se à apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações num estudo científico, tendo em conta o tipo da pesquisa quanto à abordagem da pesquisa, à natureza, aos objectivos bem como aos procedimentos da pesquisa (Gil, 2010).

3.1. Historial e descrição do local de estudo

A Escola Primária Completa do Jardim, localiza-se no Bairro do Jardim, Rua Jacarandá, Maputo, telefone – 21477117. Foi inaugurada em 1972 com a designação de Escola Primária Oficial do Jardim, leccionando da pré-primária até a 4ª classe. S.N.E – com a introdução do S.N.E através da lei, 04/83 em 1983, a escola passou a leccionar de 1ª a 5ª classe (1º grau do ensino primário) e as crianças passaram a entrar obrigatoriamente com 7 anos na 1ª classe.

Em 1992, com a lei 06/92 da revisão curricular do S.N.E aprovado em 1983, a entrada na escola na 1ª classe passou a ser aos 6 anos. A partir de 1995, introduziu-se na escola, de forma gradual o ensino primário do 2º grau (6ª e 7ª classe) nos cursos diurno e nocturno, transformando-se em Escola Primária Completa do Jardim. No curso diurno a escola, sempre trabalhou em regime de 3 turnos sendo que o curso nocturno funciona como o 4º turno.

A partir de 2006, no curso nocturno, começa-se a introduzir o ensino secundário do I ciclo, ao mesmo tempo que foi-se eliminando o ensino primário do 2º grau. Salientar que, todos esses processos decorreram de forma gradual. Com a transformação de todas as escolas primárias em completas, surge novo fenómeno na EPC Jardim de redução de efectivos porque anteriormente, esta recebia alunos dos bairros circunvizinhos cujas escolas não eram completas (só tinham o 1º grau). Justamente, por causa desta situação a EPC Jardim poderá passar a qualquer altura para o regime de dois turnos se continuar a perder os efectivos.

Paralelamente, a partir de 2018 a escola iniciou o processo de eliminação do ensino secundário também de forma gradual. Já em 2018, não foram matriculados alunos da 8ª classe e os repetentes passaram para a Escola Secundária Unidade -2.

A Escola Primária Completa do Jardim tem 47 funcionários dos quais um (1) Director, um (1) Pedagógico uma (1) chefe da secretaria, 36 professores constituído por homens (15) e mulheres (21) e, oito (8) pessoais administrativo todos estão na idade entre 20 a 65 anos. A maior parte destes professores tem a formação psicopedagógica.

De referir que a maior parte dos docentes frequenta o nível superior, significa que tem nível médio. E o seu vínculo obedece a dois critérios sendo que: mais de 60% são de quadro e 40% com nomeação provisória. Existe uma boa cooperação dos docentes experientes e os novos o que traduz em qualidade do ensino nesta instituição.

3.2. Classificação da pesquisa

Segundo Oliveira (2011) a pesquisa pode ser classificada quanto aos objetivos da pesquisa, classificada quanto à natureza da pesquisa, e classificada quanto a abordagem e classificada quanto aos seus procedimentos.

3.2.1. Classificação quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa é de carácter exploratória. Segundo Selltiz (1965) enquadram-se na categoria dos estudos exploratórios todos aqueles que buscam descobrir idéias e intuições, na tentativa de adquirir maior familiaridade com o fenómeno pesquisado. Para Malhotra (2001), a pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão. Segundo (Zikmund, 2000) a pesquisa exploratória permite diagnosticar situações, explorar alternativas ou descobrir novas ideias (Zikmund, 2000).

3.2.2. Classificação quanto a natureza

O presente estudo é de natureza qualitativa e quantitativa devido ao emprego da qualificação e quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações assim como no tratamento dos dados por meio de análise de conteúdo e análise estatísticas.

De acordo com Marconi e Lakatos (2007) a abordagem qualitativa, tratará os dados de forma a evidenciar nas descrições uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, explicando os resultados obtidos na pesquisa. A abordagem de cunho

qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto (Oliveira, 2011).

Por sua vez a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas (Richardson, 1999).

3.2.3. Classificação da pesquisa quanto aos procedimentos

Os procedimentos usados compreendem a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica foi fundamental na obtenção de informações em obras, artigos, jornais e revistas previamente publicadas por diversos autores em relação ao problema em análise, citadas na revisão da literatura. Segundo Oliveira (2011) todo trabalho científico, toda pesquisa, deve ter o apoio na pesquisa bibliográfica.

Para a recolha de informações no campo, optou-se pelo estudo de caso, “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real...” (Yin, 2001 p. 33). O estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objecto é uma unidade que se analisa profundamente (Trivinos, 1987).

Roesch (1999), O estudo de caso “reside em sua capacidade de explorar processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações”, permitindo uma análise das várias ações e significados que se manifestam e são construídas dentro delas.

3.3. População e amostra

População – é o conjunto de todas as unidades que possuem pelo menos uma característica em comum (Bacha & Santos, 2013). O presente estudo decorreu na Escola Primária Completa do Jardim e a nossa população é composta por 47 elementos dos quais um director da escola, um director pedagógico, uma chefe da secretaria, (36) professores e oito pessoais administrativo.

Amostra – é uma parte da população, de tal forma que ela seja a mais representativa possível do todo ou é o subconjunto do universo (Fonseca & Martins, 2011). As pesquisas são realizadas por meio de uma amostra extraída da população que se pretende analisar.

A amostra do presente estudo é constituído por vinte e dois (22), nesse caso um director da escola, um director pedagógico, uma chefe da secretaria, (15) professores e quatro pessoal administrativo ambos escolhidos por conveniência.

Tabela 3.3.1. Distribuição da amostra

		Frequências					Total
		Director	Director pedagógico	Chefe de Secretaria	Professores	Pessoais Administrativo	
Sexo	M	1	1	-	8	1	11
	F	-	-	1	7	3	11
							22

Fonte: Elaboração individual

3.4. Técnica de recolha e análise de dados

3.4.1. Técnica de recolha de dados

Para recolha de dados, optou-se pelo uso das técnicas de entrevista e o questionário.

Entrevista – a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas nas pesquisas sociais, adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam e desejam, assim como suas razões para cada resposta (Gil, 1999), é aplicada quando se quer atingir um número restrito de indivíduos, sua maior vantagem é a interação entre o pesquisador e o entrevistado (Rosa & Arnoldi, 2008).

A razão da escolha da entrevista deve-se a necessidade de conversar com o director da escola, director pedagógico e a chefe da secretaria para melhor perceber acerca da influência da liderança do gestor escolar sobre a qualidade de ensino.

Questionário – é um conjunto de perguntas previamente elaboradas que, diferentemente da entrevista, deve ser respondido por escrito e enviado ao pesquisador. Este tipo de instrumento de colecta de dados pode ser composto por perguntas abertas e fechadas (Marconi & Lakatos, 2007). Em nossa pesquisa, optamos pelas questões fechadas por atender melhor aos nossos objectivos.

O questionário foi aplicado aos professores e ao pessoal administrativo no intuito de compreender como eles percebem a liderança e a qualidade de ensino, e a partir das suas respostas foi possível perceber a sua posição em relação a influência da liderança do gestor escolar sobre a qualidade de ensino.

3.4.2. Técnica de análise de dados

Para o processamento e análise de dados recorreu-se a combinação de diferentes técnicas dentre as quais análise de conteúdo e análise estatística. Os dados qualitativos, colhidos através da entrevista foram transcritos e sujeitos à análise de conteúdo. Segundo (Bardin, 1977) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que

tem por objetivo enriquecer a leitura e ultrapassar as incertezas, extraindo conteúdos por trás da mensagem analisada.

Os dados recolhidos com o questionário foram analisados com o auxílio da análise estatística e do pacote informático Excel. De acordo com Marconi e Lakatos (1992), a estatística não é um fim em si mesma, mas um instrumento poderoso para a análise e interpretação de um grande número de dados.

3.5. Questões éticas

O estudo obedeceu os critérios e procedimentos éticos recomendados em pesquisas. Primeiro a pesquisadora solicitou uma credencial à Faculdade de Educação com a qual se apresentou junto à direcção da escola escolhida para o estudo.

Antes do início da recolha de dados pediu-se que os elementos participantes da pesquisa para que fossem antecipadamente informados sobre o trabalho que seria levado a cabo para evitar possíveis transtornos, a seguir, houve marcação do encontro com inqueridos e entrevistados para a realização do estudo.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo compreende a apresentação e análise dos resultados da pesquisa conduzida na Escola Primária Completa do Jardim, sobre a Análise da Influência da Liderança do Gestor Escolar Sobre a Qualidade de Ensino. A análise dos resultados consistiu no cruzamento das informações obtidas através da entrevista e inquérito ao director da escola, ao director pedagógico, aos professores e a chefe da secretaria.

De acordo com (Oliveira, 2011), discutir resultados significa analisá-los, confrontando-os com as pesquisas anteriores e discutindo a sua importância. Nesta etapa ocorre a interpretação e discussão dos dados levantados pela pesquisa.

4.1. Identificar as teorias e tipos de liderança escolar predominantes na Escola Primária Completa do Jardim

Para identificar o tipo de liderança do gestor da EPC do Jardim, fez-se a seguinte questão ao director pedagógico, a chefe da secretaria, aos professores e pessoal administrativo: *o director consulta aos seus colegas quando toma as suas decisões?* Em relação à esta questão, 80% respondeu positivamente, 15% respondeu negativamente e 5% mostrou-se indiferente. Como ilustra o gráfico a abaixo (gráfico 4.1.1).



Fonte: Elaboração individual

Gráfico 4.1.1. Perspetivas do gestor para a solução de problemas

Através do gráfico acima, pode-se constatar que a maioria dos inqueridos é da opinião de que o director pauta pela inclusão no âmbito da tomada das suas decisões. Por sua vez, questionou-se ao director: *como são tomadas as decisões na gestão que actua?* Ainda com a intensão de identificar algumas características do seu estilo de liderança, tendo

respondido o director que: “ a tomada de decisões na gestão que actua é feita de forma conjunta e isso tem trazido um bom benefício no ambiente do trabalho, ajuda na satisfação e motivação de todos” “temos tomado juntos decisões que visam um benefício de todos e que ajudam-nos a alcançar os nossos objectivos como uma escola que é a boa formação dos alunos”

Existem decisões que cabe ao director tomar sozinho? Sim, respondeu o director, “mas são poucas, eu em particular informo aos meus colegas antes e depois de tomar qualquer decisão que esteja relacionada ao funcionamento desta escola, isso também servirá de ensinamento para os futuros directores”.

Com as respostas dadas pelos professores e o director em particular, em relação a sua gestão, a pesquisadora constatou que o estilo de liderança predominante na EPC do Jardim é do tipo democrático, na medida em que o gestor busca perspectivas diferentes e no âmbito da tomada de decisões, e é inclusivo ou seja busca opiniões dos demais membros da organização para tomar uma decisão mais acertada.

Entretanto, a liderança democrática é caracterizada pelo modo de liderar, no qual o gestor envolve seus colaboradores em quase todos os planos, discussões e procedimentos da instituição, nela as responsabilidades são distribuídas por todos os membros da equipa que participam da tomada de decisões junto com o líder (Lima, 2011).

4.2. Descrever as teorias e práticas de liderança existentes na Escola Primaria Completa do Jardim

Como é a relação do director e os seus colegas no ambiente de trabalho, qual é o benefício desta relação? Respondendo a questão, o director afirmou que: “a minha relação com os meus colegas no ambiente de trabalho é muito boa, uma ma boa relação no ambiente de trabalho tem como beneficio a satisfação e motivação do trabalhador em relação ao próprio trabalho, um funcionário insatisfeito é igual e uma, duas ou mais tarefas mal feitas, quando a relação é boa entre os colegas há sempre um prazer de querer estar no ambiente de trabalho e de prestar um serviço de qualidade, num ambiente de harmonia boas ideias para solucionar problemas difíceis surgem com facilidade”.

A pesquisadora acredita que um líder precisa saber perceber as motivações dos colaboradores e expectativas destes, no ambiente de trabalho, saber trabalhar com as

diferenças motivacionais de cada um, compreendendo o estilo próprio de cada colaborador.

Entretanto, um líder transformacional é aquela que estimula, motiva e acompanha o desenvolvimento das suas competências, confia missões, fazer emergir as ideias no grupo e melhora o *performance* dos trabalhadores (Rodriguez, 2005 e Burns 1978). A pesquisadora constatou que o director da escola é um líder transformacional devido a semelhança nas características mencionadas pelos seus colegas e as dos autores supracitados.

Para obter a opinião dos professores e pessoal administrativo em relação a liderança do director da escola fez-se a seguinte questão: *qual é a sua opinião em relação a liderança e gestão do director da escola?* Em relação a esta questão, obteve-se as seguintes respostas apresentadas na tabela abaixo (Tabela 4.2.1).

Tabela 4.2.1. Opinião em relação a liderança e gestão do director da escola

Liderança e gestão do director da escola	Sim	Não	Talvez
É boa;	50%	-----	-----
Não é boa;	-----	10%	-----
É boa mas de precisa melhorias;	35%		-----
Não é boa, precisa de muitas melhorias;		5%	-----

Fonte: Elaboração individual

Analisando as respostas do inquérito realizado percebe-se que os professores e pessoal administrativo são da opinião de que o trabalho do director da escola é bom contudo devia ser melhorado.

Justificando a resposta, os inqueridos fizeram menção as questões tais como: a transparência na gestão de recursos financeiros “as pequenas contribuições dos pais e encarregados para a manutenção da escola devem ter efeito positivo no estado do património”, a criação de estratégias que visam o envolvimento dos pais e encarregados de educação no desenvolvimento da escola “o gestor deve sensibilizar aos pais e encarregados a dar seu contributo de forma constante para o bem-estar do ambiente escolar” e por fim ressaltou-se a gestão do património escolar com maior destaque nas carteiras “o director devia arranjar fundos para conserto das portas e janelas para que não haja vandalismo as carteiras”.

Neste contexto, a qualidade do património escolar constitui um elemento importante no âmbito da gestão escolar, e é um reflexo da boa gestão do ambiente escolar (Lyman, Gomana, Monteiro, Vermeulen, Schetter, Mendonça, Chone, Salles, 2010). Aliando a isso, o director da escola na sua qualidade de líder, desenvolver mecanismos de coordenação interna para permitir que haja conservação e manutenção das infra-estruturas planificando algumas práticas de manutenção e conservação do património escolar.

Sente-se orgulhoso por ser liderado pelo director da escola? Em relação à esta questão, 65% respondeu positivamente, 23% respondeu negativamente e 12% mostrou-se indiferente. Como ilustra o gráfico a abaixo (gráfico 4.2.1).



Fonte: Elaboração individual

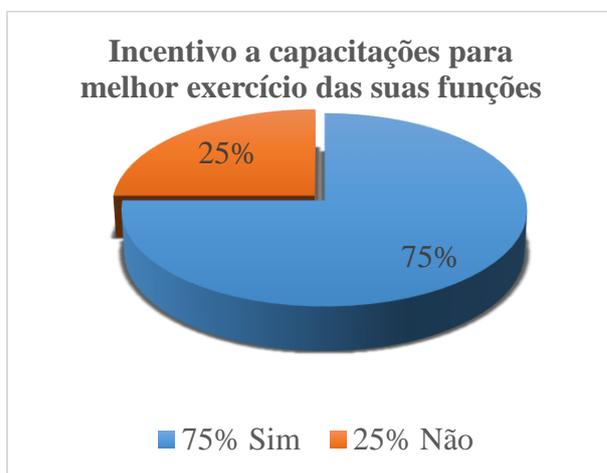
Gráfico 4.2.1. Satisfação dos professores e pessoal administrativo em relação a liderança do director da escola.

Alguns professores e pessoal administrativo afirmaram que sentem-se orgulhosos do director porque: “o director é honesto, transparente e competente...” “o director é alguém com quem todos tem uma facilidade de interagir” “ele sabe conviver com os outros, tende e ajuda quando os colegas estão passando por momentos difíceis”.

Na ótica da pesquisadora a honestidade, a competência e a capacidade de inspiração, são as qualidades essenciais de um líder. Neste contexto, os líderes têm de reforçar sempre a própria credibilidade, quando os funcionários sentem que a organização faz parte deles, estes sentem-se ligados e empenhados com a organização (Duque, 2009).

4.3. Compreender a influência da liderança do gestor na qualidade de ensino

O gestor incentiva aos seus colegas a participarem em capacitações para melhor exercício das suas funções? Em relação à esta questão, 75% dos inqueridos respondeu positivamente e 25% absteve-se de dar a sua resposta, como ilustra o gráfico (gráfico 4.3.1.).



Fonte: Elaboração individual

Gráfico 4.3.1. Incentivo a capacitações para melhor exercício das suas funções

A partir das respostas dadas pelos inqueridos, a pesquisadora constatou que a liderança do gestor da EPC do Jardim tem uma implicação positiva no processo do ensino e nas actividades administrativas devido ao impulso da liderança do gestor aos professores e técnicos administrativos às capacitações e aos demais processos que visam o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades destes profissionais.

Para Robbins, (2007) um líder que presta atenção às preocupações e às necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados é um líder transformacional, que inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização e que é capaz de causar um efeito profundo e extraordinário sobre os seus liderados.

O director preocupa-se em saber da satisfação e insatisfação dos colegas em relação as metas semestrais e anuais alcançadas pela escola? Em relação à esta questão, 90% dos inqueridos respondeu positivamente e 10 % respondeu negativamente, como ilustra o gráfico (gráfico 4.3.1.).



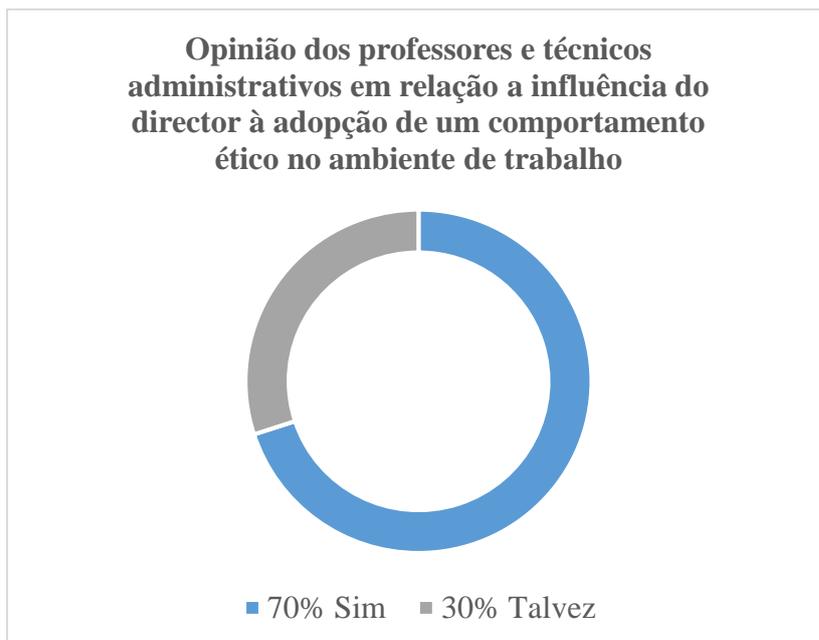
Fonte: Elaboração individual

Gráfico 4.3.2. Satisfação e insatisfação dos colegas em relação as metas semestrais e anuais alcançadas pela escola.

Como ilustra o gráfico acima, a maior percentagem dos inquiridos respondeu positivamente. Justificando a sua resposta a chefe da secretaria afirmou que: “Sim, para poder compreender as razões dos resultados que a escola apresenta e que estratégias adoptar para melhorar o cenário” em relação a esta questão o director pedagógico afirmou que “...nas reuniões que temos tido em cada final do trimestre o director tem manifestado interesse em saber como o processo decorreu e se serão alcançadas as metas estabelecidas”.

A pesquisadora constatou que a liderança da EPC do Jardim também estabelece metas e expectativas claras a serem alcançadas, proporcionam condições e recursos, planeam, coordenam e avaliam as suas actividades com vista a melhoria das aprendizagens. Desta forma a liderança nas escolas pode ser um factor importante nos resultados a serem alcançados.

Na sua opinião, o director tem influenciado aos colegas a adopção de um comportamento ético no ambiente de trabalho tais como: a pontualidade e assiduidade? Em relação à esta questão, 70% dos inqueridos respondeu positivamente e 30 % absteve-se de dar a sua resposta, como ilustra o gráfico (gráfico 4.3.2.).



Fonte: Elaboração individual

Gráfico 4.3.3. Opinião dos professores e técnicos administrativos em relação a influência do director à adopção de um comportamento ético no ambiente de trabalho

Alguns professores e técnicos administrativos justificaram que: “o director tem-nos apelado a chegar cedo, e em casos de imprevistos devido ao trânsito e demais situações também somos apelados a avisar aos colegas e aos alunos...” “somos sancionados em casos de atrasos não justificados ou atrasos constantes com justificativas não plausíveis...”.

Por sua vez a chefe da secretaria responderam que: “não tenho tido a prática de atrasar e nem faltar por isso não sei se o director tem feito esse apelo”, dando a sua resposta o director pedagógico avançou que: “é impossível não atrasar todos dias contudo ainda não demostramos comportamentos antiéticos e criamos o hábito de avisar em casos de atrasos e justificar as nossas faltas”.

A adopção de comportamentos éticos por parte dos professores tais como a assiduidade e pontualidade tem uma implicância na aprendizagem dos alunos, um professor que não pontual não consegue gerir o tempo para dar aulas e não cumpri com os planos estabelecidos.

A pesquisadora constatou que o director assim como os professores, o pessoal administrativo assim como o director pedagógico e a chefe da secretaria estão todos comprometidos com a questão da qualidade de serviços que prestam a comunidade. Apesar da qualidade de ensino não ser algo mensurável através de um indicador, a liderança do director da escola tem exercido seu esforço para o alcance de uma educação de qualidade.

Nesta óptica, Picanço (2012) diz que a qualidade do processo de ensino esta relacionada ao comprometimento de todas partes integrantes no processo de ensino e aprendizagem dentre elas a família, escola e a sociedade no geral, o envolvimento de todos membros da família, escola e sociedade na educação dos alunos, é uma variável importante no processo de melhoria da qualidade da aprendizagem dos alunos.

Na sua opinião de que maneira a liderança do director da escola pode influenciar de forma positiva no processo de ensino e aprendizagem? Em relação a esta questão os professores e técnicos da administração responderam que: “a sua gestão podia envolver mais os pais e encarregados da educação porque a educação dos alunos não se processa no ambiente escolar mas na família também onde o aluno passa maior parte do tempo, é importante que o gestor crie caminhos para uma interação constante entre a escola e a comunidade concretamente os pais e encarregados de educação e que os momentos de interação não sejam somente nas reuniões trimestrais ou quando o educando comete uma irregularidade”.

Ainda respondendo a esta questão ressaltou a questão da construção de uma biblioteca e a abertura para o uso frequente dos alunos visto que alguns anos a escola não recebe livros suficientes, alguns alunos ficam sem livros a biblioteca seria o lugar adequado para ter acesso aos livros “é importante criar essa pratica nos nossos alunos ainda nos primeiros anos de escolaridade, a qualidade da educação pode ser reflexo de uma boa trajectória dos estudantes e o interesse e envolvimento dos alunos é muito importante”

E por fim ressaltou-se a questão da gestão zelar pela continuidade das actividades extracurriculares e do ofício para a criação a transmissão de conhecimentos práticos com foco no empreendedorismo “ não vale apenas questionar acerca da qualidade se não houver aplicação futura dos conhecimentos adquiridos na escola para prover um futuro melhor para os alunos, devemos começar a valorizar o ofício agora mais do que nunca”.

Entretanto, o ofício é uma disciplina quem tem como objectivo dotar os alunos de conhecimentos teóricos e práticos, em que o alunos aprende a fazer e reparar objectos com materiais diversificados e usar do seu conhecimento para inovar, com isso os alunos desenvolveriam o empreendedorismo, que consiste no envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de idéias em oportunidades, e a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso (Sentanin & Barboza, 2005).

CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente capítulo apresenta as conclusões e recomendações deste estudo com base nos objectivos estabelecidos. A conclusão é a parte final do trabalho e geralmente recebe o título de considerações finais. Nela são apresentadas a síntese de toda a reflexão e as sugestões para futuras pesquisas (Oliveira, 2011).

5.1. Conclusões

Com o presente trabalho pretendia-se analisar a influência da liderança do gestor escolar sobre a Qualidade de Ensino na Escola Primária Completa do Jardim, Cidade de Maputo. Para tal foram estabelecidos os seguintes objectivos específicos: identificar as teorias e tipos de liderança escolar predominantes na EPC do Jardim. Após a realização do presente estudo foi possível identificar a existência de dois tipos de liderança na EPC do Jardim que são: a liderança democrática e a liderança transformacional.

Descrever as teorias e tipos de liderança escolar prevalecente na EPC do Jardim. A liderança transformacional foi identificada através do incentivo do director aos demais colegas a aderência aos processos de treinamentos e pela pressão exercida pelo director e pelo estímulo, motivação, acompanhamento e treinamento e desenvolvimento de novas habilidades e competências para melhor servir a organização.

Compreender a influência da liderança do gestor escolar na qualidade de ensino na EPC do Jardim sobre a qualidade de ensino. A liderança democrática foi identificada através da inclusão no âmbito da tomada de decisões ou através da abertura para novas sugestões e opiniões antes e após a tomada de decisões por parte do director da escola.

No que tange a influência da liderança do gestor escolar sobre a qualidade de ensino oferecido na EPC do Jardim, constatou-se que a liderança exerce um papel importante no desenvolvimento de competências dos professores. Ou seja, sendo que nesta escola predomina a liderança transformacional, portanto, estimula toda a comunidade escolar a se envolver nas actividades da escola. Aliado ao facto do gestor da escola valorizar os seus colaboradores, ouvir as suas preocupações e procurar, dentro das suas competências, resolver os seus problemas.

5.2. Sugestões

Tendo em conta os resultados e as conclusões obtidas no presente estudo recomenda-se:

5.2.1. Ao gestor da escola:

- Pautar por uma liderança democrática ou seja pautar sempre pela inclusão no âmbito da tomada de decisões abrindo espaço para novas ideias e opiniões;

5.2.1. Aos professores:

- Colaborarem com os gestores na busca de soluções para os problemas relativos as relações interpessoais no ambiente de trabalho, inclusão nos processos de tomada de decisões e gestão do património escolar no seu todo incluindo a higiene e saneamento do ambiente escolar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições.
- Barracho, C. (2012). *Liderança em Contexto Organizacional*. Escolar Editora. ISBN: 9789725923566.
- Bass, B., & Avolio, B. (1988). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. London: Sage.
- Bass, B.; Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. 2. ed. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bazo, M. (2011). *Transformational Leadership in Mozambican Primary Schools*. PhD Thesis. University of Twente, Enschede - with refs - with Dutch summary. ISBN978-90-395-3199-3.
- Bacha, M. L & Santos, J. F (2013). *A Co-gestão e Aprendizagem Organizacional*. Vol. 34 Disponível em: <https://www.revistaespacios.com>
- Benevides, V. L. A. (2010). *Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros*. Dissertação de mestrado. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Bento, A. M. V. (2008). *Estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira*. In J. Costa, A. Neto-Mendes, & A. Ventura (Orgs.), *Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar - Trabalho Docente e Organizações Educativas*. Aveiro: Universidade de Aveiro
- Bergamini, C. W. (2009). *Liderança: administração do sentido*. 2ª Edição. São Paulo. Atlas.
- Benzane, F. G. (2019). *Análise do Processo de Implementação de Descentralização do Ensino Básico no Município de Maputo 2006-2016: Uma Revolução Passiva*. Maputo.
- Bilhim, J. (2008). *Teoria organizacional*. Estruturas e pessoas. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e políticas.

- Bolívar, A. (2009). *Liderar as escolas no séc. XXI: uma liderança para a aprendizagem*. Conferência Uma Liderança para a Aprendizagem (Universidade da Madeira).
- Bossert, S., Dwyer, D., Rowan, B., & Lee, G. (1982). *The institutional management role of the principal Educational Administration Quality*. 18, 34-64. Tradução
- Burns, J. M. (1978). *Transformational leadership*. Disponível em: <https://www.langston.edu>
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 6.^a Edição, Lisboa: Editora RH
- Duque, J. (2009), *O desafio da liderança*, (4^a edição), Editora: Caleidoscópio.
- Firmino, M. B. (2008). *Gestão das Organizações*. Conceitos e Tendências Actuais. Lisboa: Escolar Editora.
- Fullan, M. (2010). *Liderar numa Cultura de Mudança*. Porto: Asa Editores.
- Gil, A. C. (2010). *Como Elaborar Projectos de Pesquisa* 5^a edição. São Paulo: Atlas.
- GIL, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas.
- Gomes, R. (1993). *Culturas de Escola e Identidades dos Professores*. Lisboa: Educa.
- Hallinger, P. (2007). *A review of PIMRS studies of principal instructional leadership: Assessment of progress over 25 years*. American Educational Research. New York. Tradução
- Jordão, G. (2003). *Professor, um líder na arte de educar*. ActaScientiarum: Human and Social Sciences, 25(1), 87-93.
- Lacombe, F. (2007). *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva
- Leithwood, K., Harris, A., & David, H. (2006). *Strong Claims About Leadership*. London, UK

- Libâneo, J. C. (2005). *Educação escolar, políticas, estruturas e organização*. 2 ed. São Paulo: Cortez.
- Libâneo, J. C., Oliveira, J. F., & Toschi, M. S. (2010). *Educação Escolar – Políticas, Estrutura e Organização*. (9ª ed). São Paulo. Cortez.
- Lima, J. A. (2010). *O Director Escolar: Uma Leitura Crítica à Luz dos Estudos sobre a Eficácia da Escola. Conferência proferida no “VI Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar: A Emergência do Director da Escola – Questões Políticas e Organizacionais*. Departamento de Educação, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Lima, L. C. (2011). *Administração Escolar*. Porto Eitora Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt>
- Lück, H. (2008). *Liderança em gestão escolar*, Pétropoles RJ, Vozes Editora
- Luck, H. (2009). *Dimensões da Gestão Escolar e suas competências*. Positivo, Curitiba.
- Lyman, A. A., Gomana, E. J., Monteiro, H. H., Vermeulen, j. P., Schetter, O., Mendonça, P., Chone, S., Salles, V. (2010). *Gestão Do Património. Maputo*. ISBN 978-989-96885-0-6 Disponível em: <http://mined.gov.mz>.
- Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de marketing*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Marconi, M.; Lakatos, E. (2007). *Metodologia do Trabalho Científico*. (4ª ed), Atlas: São Paulo.
- Maximiano, A.C.A (2004). *Introdução à Administração*. 6ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A. – 2004;pp 145-150
- Oliveira, M. F. (2011). *Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração*. Manual (pós-graduação) – Universidade Federal de Goiás, 2011.
- Picanço. A. L. B. (2012). *A relação entre escola e família*. As suas implicações no processo de ensino-aprendizagem. Lisboa
- Plano Estratégico da Educação. (2012 - 2016). *Vamos Aprender. Constituinto Competências para o Desenvolvimento de Moçambique*. Maputo.

- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. 3ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, S.A.
- Robbins, S. P., & Moreira C. K. (2007). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson.
- Robinson, V. M. J & Timperley, H. (2008), *The leadership of the improvement of teaching and Learning: Lesson with Positive Outcomes for Students*. Australian Journal of Education. Tradução.
- Roesch, S. M. A. (1999). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Rodriguez, E. (2005). *Conseguindo resultados através de pessoas: o grande segredo do gestor bem-sucedido*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Rosa, M. V & Arnoldi, M. (2008). *Pesquisa qualitativa no contexto da Educação*. Disponível em: <https://www.researchgate.net>
- Sentanin, L.H. V., & Barboza, R. J. (2005). *Conceitos de empreendedorismo*. Revista Científica Eletônica de Administração ISSN: 1676-6822
- Sergiovanni, T. (2004). *Novos caminhos para a liderança escolar*. Porto: ASA
- Spisak, B. R., O'Brien, M. J., Nicholson, N., & Van Vugt, M. (2015). *Niche construction and the evolution of leadership*. *Academy of Management Review*, 40(2), 291-306. <http://dx.doi.org/10.5465>.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações* 2ª edição. Madrid: McGraw Hill.
- Trivinos, S. (1987). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais*. Madri.
- Yin, R. (2001). *Case study Research: Design and Methods* (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. Tradução.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
<http://dx.doi.org/10.5465/amp.2012.0088>.

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

APÊNDICES

Questionário

QUESTIONÁRIO PARA PROFESSORES E PESSOAL ADMINISTRATIVO DA EPC DO JARDIM- CIDADE DE MAPUTO

O presente questionário integra-se no âmbito do trabalho final do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, leccionado na Faculdade de Educação, Universidade Eduardo Mondlane, cujo tema é “ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA DO GESTOR ESCOLAR SOBRE A QUALIDADE DE ENSINO: ESTUDO DE CASO DA ESCOLA PRIMÁRIA COMPLETA DO JARDIM – CIDADE DE MAPUTO 2021”. Esta entrevista é de natureza confidencial e o seu anonimato será respeitado.

O questionário está dividido em duas partes, a primeira parte busca colher as informações referente aos dados pessoais dos participantes. A segunda parte do questionário apresenta as questões relacionadas com a concepção da influência da Liderança escolar sobre a Qualidade de Ensino.

PARTE I: DADOS PESSOAIS

- Sexo _____;
- Idade _____;
- Ano de trabalho _____;
- Grau de instrução _____;
- Cargo que ocupa _____.

PARTE II: CONCEPÇÃO DA INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA ESCOLAR SOBRE A QUALIDADE DE ENSINO

Marque com X as resposta que julga mais adequadas em relação a liderança na EPC do Jardim.

1. O director consulta aos seus colegas quando toma as suas decisões?

Sim () Não () Talvez ()

2. Qual é a sua opinião em relação a liderança e gestão do diretor da escola?

- É boa ();
- Não é boa ();
- É boa mas precisa de melhorias ();
- Não é boa, precisa muitas de melhorias ();

Justifique a sua resposta

3. Sente-se orgulhoso por ser liderado pelo director da escola?

- Sim () Não () Talvez ()

4. O gestor incentiva aos seus colegas a participarem em capacitações para melhor exercício das suas funções?

- Sim () Não () Talvez ()

5. O director preocupa-se em saber da satisfação e insatisfação dos colegas em relação as metas semestrais e anuais alcançadas pela escola? Porque?

- Sim () Não () Talvez ()

6. Na sua opinião, o director tem influenciado aos colegas a adopção de um comportamento ético no ambiente de trabalho tais como: a pontualidade e assiduidade?

- Sim () Não () Talvez ()

7. Na sua opinião de que forma a liderança do director da escola pode influenciar de forma positiva no processo de ensino e aprendizagem?

Guião de entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA AO GESTOR ESCOLAR

A presente entrevista tem como objectivo recolher informações sobre a influência da liderança do gestor escolar sobre a qualidade de ensino na Escola Primária Completa o Jardim. Surgiu no âmbito da conclusão do curso de licenciatura em Organização e Gestão da Educação na UEM. A informação a ser fornecida destina-se somente ao âmbito académico e será tratada de forma anónima e confidencial.

- Idade_____;
- Nível de formação_____;
- Área de formação_____;
- Experiência de trabalho_____.

1. Como são tomadas as decisões na gestão que actua?

2. Existem decisões que cabe ao director tomar sozinho?

3. Como é a relação do director e os seus colegas no ambiente de trabalho, qual é o benefício desta relação?

Muito obrigada pela colaboração

ANEXOS

Credencial



UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Credencia-se Elizete Apóstinho Martins¹, estudante do curso
de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação²,
a contactar A Escola Primária de Jardim³
a fim de trabalho de pesquisa⁴.

Maputo, 08 de Setembro de 2021⁵

O Director Adjunto para Graduação

Adriano S. Uaciquete

dr. Adriano Uaciquete

(Assistente)

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

Visto
Apresentou-se na EPP do
Jardim a estudante acima
referida e realizou como
deu revista ao Director de
Escola.
Maputo 10/09/2021

