

LOIDE LUZOLO BENEDITO PEDRO

**LIDERANÇA E GESTÃO: O PAPEL DOS DIRECTORES DE TURMA
ESCOLA ANGOLANA DO PRIMEIRO CICLO DE ENSINO**

Orientador: José Bernardino Duarte

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Instituto de Educação

Lisboa

2016

LOIDE LUZOLO BENEDITO PEDRO

**LIDERANÇA E GESTÃO: O PAPEL DOS DIRECTORES DE
TURMA NUMA ESCOLA ANGOLANA DO PRIMEIRO CICLO DE
ENSINO**

Dissertação defendida em provas públicas para a obtenção do Grau de Mestre em Administração, Acompanhamento e Regulação de Educação, no Curso de Mestrado em Administração, Acompanhamento e Regulação de Educação conferido pela Universidade Lusófona de Humanidade e Tecnologias, no dia 09 de Fevereiro de 2017, com o Despacho Reitoral nº 55/2017, com a seguinte constituição de Júri:

Presidente: Professor Doutor António Teodoro

Arguente: Professor Doutor José Viegas Brás

Orientador: Professor Doutor José Bernardino Duarte

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Instituto de Educação

Lisboa

2016

Resumo

O presente trabalho tem como objeto de estudo a liderança e gestão de uma escola sob o ponto de vista dos diretores de turma, questionando estes acerca da promoção do sucesso escolar dos alunos. O sucesso escolar dos alunos tem sido uma temática amplamente discutida e está longe de reunir consensos, o que tem conduzido a sucessivas abordagens do tema. O sucesso escolar dos alunos depende de inúmeros fatores que vão além da própria iniciativa dos alunos. A motivação do seu desempenho é influenciada por fatores externos, sendo a liderança e a gestão dois deles. Assim, os diretores de turma, assumindo um papel de líderes e gestores intermédios no sistema escolar, desempenham um papel determinante nesta temática. O que se pretende indagar é, essencialmente, o que pensam os diretores de turma acerca da promoção do sucesso escolar dos alunos, que iniciativas tomam na senda dessa promoção, quais as boas práticas promotoras do sucesso escolar e que vertentes devem ser melhoradas.

Palavras-chave: Liderança, gestão, diretor de turma, escola, sucesso escolar.

Abstract

The present study aims to exam the leadership and management of a school from the point of view of the class directors, questioning them about how they ensure that students become successful. Ensuring successfulness of students has been a topical issue for some time without any consensus being reached. These has led to the development of successive approaches to the subject. Successful performance of students depends on numerous factors that go beyond the students' own initiative. The motivation of student performance is influenced by external factors, *inter alia* leadership and the management. Thus, the class directors, assuming a role of leaders and managers in the school system, play a decisive role in this theme. What we want to enquire is essentially what the class directors think about promoting success performance of students in schools, what initiatives are undertaken with regards to the promotion of good practices and areas that require improvement.

Key words: Leadership, Management, Class directors, School, School successful performance

Índice

AGRADECIMENTOS.....	v
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – GESTÃO E LIDERANÇA	4
1.1 Conceito de Gestão.....	4
1.2 Gestão participativa.....	7
1.3. Sistema de gestão participativa	8
1.4 Modelos tradicionais e novos de gestão	10
1.4.1 Modelos tradicionais	10
1.5 O Papel do Líder nas Organizações	13
1.5.1 Estilos de Liderança	15
1.5.2 Abordagem da liderança e traços de perfil	16
1.6. Liderança no Ambiente Escolar	17
1.6.1. O papel da liderança no gestor escolar	18
1.6.2 A liderança no contexto democrático e participativo da escola	19
1.6.3 O gestor líder na escola: protagonista de mudanças.....	21
1.6.4 A escola como espaço de líderes.....	24
CAPÍTULO II – A LIDERANÇA E A GESTÃO ESCOLAR	27
2.1 Liderança na gestão escolar.....	27
2.2 A gestão na escola.....	29
2.3 A escola e os seus recursos humanos	33
CAPÍTULO III – CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS	43
3.1. Caracterização da escola em estudo	43
3.1.1. Apresentação geral dos dados obtidos na escola Amós Comenius	46
3.1.2.Tipo de pesquisa.....	48

3.2. Instrumentos de recolhe de dados e informações	48
3.3. População e amostra.....	49
3.3.1 População alvo	49
3.4 Instrumentos.....	50
CAPITULO IV – INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	53
4.1 Interpretação e discussão dos resultados obtidos nos casos em análise	53
CONCLUSÕES.....	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
ANEXOS.....	I

AGRADECIMENTOS

A conclusão desse trabalho de dissertação só foi possível graça á preciosa colaboração de varias pessoas, as quais não posso deixar de manifestar o meu apreso.

O caminho percorrido foi muito longo, difícil, árduo, exigente, mas acima de tudo compensador e inspirador.

Assim, começo por agradecer ao meu Deus que permite que eu possa levantar e respirar ao orientador Professor Doutor José Bernardino Duarte, pela dedicação, extrema paciência, apoio, dedicação, compressão e disponibilidades que me dedicou durante este percurso.

De igual modo quero agradecer a todos os professores do mestrado, aqueles que disponibilizaram a sua sabedoria para o crescimento da ciência.

Aos meus colegas do Mestrado, fica o meu reconhecimento pelo tempo passado junto.

Aos diretores das escolas por mim contactadas, aos coordenadores e diretores de turma que participaram, fica o meu muito grande obrigado.

Os meus agradecimentos se estendem, de uma forma muito especial, aos meus pais, irmãos, pelo incentivo, força e coragem que sempre demonstraram.

Aos grandes amigos/irmãos da minha vida em especial o Nobre, obrigado por todo vosso sacrifício, compreensão e amor. Vós fostes, sois e sereis sempre a menina dos meus olhos, e a vós dedico este trabalho.

INTRODUÇÃO

A liderança tem constituído uma problemática quanto à sua perceção e aplicação, isto, deve-se também às diversas abordagens de várias dimensões que têm despertado o interesse das diferentes organizações, as educativas e de outros ramos, tendo como principal objetivo obter melhor desempenho. Diferentes conceitos que têm sido estudados pelas ciências sociais e humanas têm vindo a sugerir que o comportamento dos líderes pode ter influência no desenvolvimento, desempenho e qualidade das organizações.

No atual mundo competitivo onde tudo é apresentado com complexidade e rapidez, podemos observar o indivíduo e a importância do seu papel dentro das organizações. Cada indivíduo é único em sua maneira de agir, trabalhar, se relacionar com outros indivíduos no cenário profissional e gerir uma instituição torna-se cada dia uma tarefa mais complexa.

Cada vez mais vemos que existe a necessidade dos gestores estarem atentas ao clima organizacional da empresa, pois sabemos que tais profissionais têm influência direta na produtividade dos colaboradores. Um bom clima organizacional depende, dentre outras coisas, de gestores aptos a gerir conflitos.

Fruto da implementação das novas políticas educativas e administrativas, a escola angolana experimenta neste momento uma problemática complexa que convém compreender e caracterizar na sua relação com o papel dos líderes e gestores.

Nesta dissertação procuramos entender o papel dos diretores de turma dentro da organização educativa e a sua particularidade na vida académica dos alunos e no seu sucesso escolar. Onde pretende-se discutir as melhores práticas e abordagens para a promoção do sucesso dos alunos, e entender que a escola é uma estrutura social e que não se pode estabelecer unicamente sobre os aspetos pedagógicos.

Quanto a essa problemática e no setor das organizações ligadas à educação, em particular no contexto do sistema educativo de Angola, pensamos que existem conflitos

que tendem a ser silenciados ou ignorados, o que, na nossa opinião, torna-se um fator de toxicidade institucional.

As diversas abordagens sobre as melhores formas de aplicar, motivar e promover o sucesso escolar têm sido alvo de constantes mudanças. É importante focar-se na liderança da escola e nas implicações que esta pode ter na dinâmica das escolas. Neste sentido o relatório da OCDE (2009, citado por Sá 2014, p.10), refere que “dentro de cada escola a liderança pode contribuir para melhorar a aprendizagem dos alunos ao moldar as condições e o clima em que ocorrem o ensino e a aprendizagem”. A sala de aula e o que se passa dentro dela assume cada vez mais importância na forma como se desenvolve o processo de ensinar e aprender, no contexto de grandes mudanças a nível global do clima de escola.

O que nos levou a levantar a seguinte pergunta (que nos guiará ao longo do trabalho) e aos objetivos abaixo:

- **Qual a visão dos diretores de turma concernente ao sucesso escolar dos alunos?**

Objetivo Geral

- Recolher informações que possibilitem a compreensão do papel do director face à promoção do sucesso dos alunos e do bom clima escolar.

Objetivos específicos:

- Analisar o papel da gestão e liderança face a estes problemas;
- Analisar o que pensam a gestão e os diretores de turma relativamente à função da direção de turma na promoção do sucesso escolar e do bom clima escolar.

Este trabalho estará estruturado em quatro capítulos. Começamos com a introdução onde apresentaremos a problemática e justificação da escolha do estudo, traçando os objetivos gerais e específicos.

O primeiro capítulo dedicar-se-á a uma abordagem teórica da gestão e da liderança das organizações em geral, das organizações educativas e dos tipos de liderança e à análise de noções e conceitos relacionados com essa problemática.

O segundo capítulo será dedicado à análise do papel dos diretores de turma na promoção do sucesso educativo e na promoção do bom clima de escola. Para isso, analisaremos estilos de resolução de conflitos, cultura organizacional, estrutura organizacional, o papel da liderança na gestão dos conflitos, a liderança em contexto da organização escolar.

O terceiro capítulo constituirá a metodologia da investigação: apresenta-se a natureza da pesquisa, caracterização do campo de investigação, população e sujeitos inquiridos, técnicas e instrumentos, procedimentos e dificuldades encontradas. Concretamente iremos usar a técnica de entrevista para colher as conceções de alguns diretores de turma de uma escola típica de Angola, selecionados de entre os que o diretor da escola considera mais empenhados em colaborar no sucesso dos alunos.

No quarto capítulo iremos fazer a análise de dados e sua interpretação.

Finalmente faremos a conclusão em que apresentaremos algumas considerações com as quais procuraremos contribuir para a problemática da função dos diretores de turma no que diz respeito ao sucesso dos alunos.

CAPITULO I – GESTÃO E LIDERANÇA

1.1 Conceito de Gestão

Pode dizer-se que gestão é o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros. Pressupõe a existência de uma organização, isto é, várias pessoas que desenvolvem uma atividade em conjunto para melhor atingirem objetivos comuns (Teixeira, citado por Lourenço, 2013, p.3). Frequentemente, consideram-se três níveis de gestão: institucional, intermédio e operacional (ibidem).

Duarte, no seu dicionário de administração, define o termo gestão nos seguintes termos: gestão é a visão sistémica da organização, é o subsistema central que promove a integração funcional da organização, inter-seccionando e interligando os demais subsistemas. Para a avaliação do dirigente, o subsistema de gestão serve para realizar o interagir de todo o conjunto. “Defino gestão como capacitação, *empowering* ou influência (Duarte, 2011, p. 550).

Segundo Duarte (2011, p. 554), a gestão de pessoas é o somatório de técnicas de administração como pesquisa, treinamento, gerenciamento e desenvolvimento das pessoas de uma organização. A gestão de pessoas compreende as áreas de recrutamento e selecção; registos e serviços; administração e avaliação; treinamento e desenvolvimento de pessoal. O termo administração de recursos humanos, geralmente é aplicado às atividades que tratam da administração de pessoas.

Aqui são incluídas as funções típicas do departamento de pessoal, recrutamento, selecção, remuneração, treinamento, desenvolvimento, pesquisa e auditoria, e desligamento. Outras funções também podem ser incluídas, tais como supervisão de programas de acção afirmativa, oportunidade igual de trabalho, segurança, saúde industrial e avaliação de desempenho. A função de gestão é também denominada administração de pessoal, administração de recursos humanos e recursos humanos.

Podemos definir a gestão como sendo o processo que busca a boa organização (através de um grupo que se espera ter o mesmo foco), a consistência, elaboração de planos e a obtenção de resultados. A gestão das organizações tem como finalidade estar sempre focalizada no alcance de objetivos e estratégias definidas.

Podemos ainda conceituar a gestão segundo Teixeira (2013, p.5), como sendo o processo de se conseguir obter resultados (bens e serviços) com o esforço dos outros. Pressupõe a existência de uma organização, isto é, várias pessoas que desenvolvem uma atividade em conjunto para melhor atingirem objetivos comuns.

A “gestão” da organização precisa funcionar como um conjunto de subsistemas integrados e alinhados com a missão, a visão e a estratégia. A organização é administrada por meio de três níveis de atuação: nível institucional, nível intermedio, nível operacional, (Chiavenato, 2005, p.474).

- Nível institucional que também é chamado nível estratégico. É o nível mais elevado da organização e é constituído pelos dirigentes, diretores, proprietário ou accionistas da organização. É predominantemente extrovertido, pois mantém a interface com o ambiente externo. Lida com incerteza pelo fato de não ter poder ou controle algum sobre os eventos ambientais presentes e futuros e muito menos capacidade de prever com razoável precisão os eventos ambientais futuros.
- Nível intermédio que também é conhecido como nível tático ou gerencial, é o nível colocado entre o nível institucional e o nível operacional. Cuida da articulação interna entre os outros dois níveis. Trata-se da linha do meio de campo. Cuida também da escolha e captação dos recursos necessários, bem como da distribuição e colocação do que foi produzido pela organização nos diversos segmentos do mercado.
- Nivel operacional também denominado nível ou núcleo técnico, é o nível localizado nas áreas inferiores da organização. É o nível em que as tarefas são executadas e as operações realizadas. Envolve o trabalho básico relacionado diretamente com a produção dos produtos ou serviços da organização (*Ibidem*).

A gestão tem como responsabilidade guiar e convergir as organizações rumo ao alcance de objetivos. Toda a organização existe com algum objetivo e o gestor é responsável pela aplicação de recursos que facilitem esse processo.

Os resultados da organização são alcançados através das pessoas que nela trabalham que são considerados empregados, colaboradores, parceiros, que são os verdadeiros pilares de uma organização. O gestor assume então uma responsabilidade básica de assegurar que a organização alcance elevado desempenho através das pessoas e da utilização rentável de todos os seus recursos materiais, financeiros, informações e tecnológico.

Assim a gestão é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os esforços dos membros da organização (Chiavenato, 2005, p14):

- O planeamento determina os objetivos que a organização se predispõe a alcançar através do desempenho da mesma;
- A organização procura estabelecer meios e recursos necessários para facilitar e possibilitar o sucesso do planeamento;
- A Direção tem como função colocar em marcha tudo aquilo que foi organizado e planeado;
- O Controlo desempenha o papel de monitorizar, acompanhar e avaliar o desempenho das atividades que a organização se predispôs a realizar.

Segundo Kartz, o sucesso do gestor depende mais do seu desempenho do que de seus traços particulares de personalidade. Daquilo que ele faz e não daquilo que ele é. O autor determina três tipos de habilidades importantes para o desempenho administrativo bem-sucedido: habilidade técnicas, humanas e conceituais (Chiavenato, 2005, p.19).

- As habilidades técnicas envolvem o uso de conhecimento especializado e facilidade na execução de técnicas relacionadas com o trabalho e com os procedimentos de realização;
- As habilidades humanas estão relacionadas com o trabalho com pessoas e referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal;
- As habilidades conceituais envolvem a visão da organização ou da unidade organizacional como um todo, a facilidade em trabalhar com ideias e conceitos, teorias e abstrações;

Em suma os gestores buscam a eficácia e a eficiência, planeando, organizando, dirigindo e controlando, racionalmente.

Deste modo, quando se pretende criar uma mudança numa organização, a racionalidade dos gestores e todas as formas de atuação parametrizadas e tendentes ao equilíbrio da organização, bem como a resistência à mudança, dificultam a mudança de direção. Não podendo confundir gestão com liderança é importante entender qual o papel do líder no sucesso organização.

Embora existam diferentes definições para liderança, encontram-se componentes comuns, que podem variar consoante os autores. A liderança é um assunto recorrente, importante e desafiador que remete à discussão de variados temas relativamente aos tipos de poder e autoridade, às características pessoais apresentadas pelos líderes e liderados, às inter-relações sociais, aos poderes que são atribuídos aos cargos, à necessidade de alcançar objetivos corporativos e conjuntos de competências desejadas e necessárias ao exercício desta função.

Chiavenato, ao definir liderança como influência interpessoal exercida numa situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a concretização de um determinado objetivo, identifica três elementos: o grupo, o contexto e os objetivos. Sob esta perspetiva o “líder deve saber ajustar e conjugar estes elementos, o que remete para uma abordagem situacional”(Sá, 1997, p.19).

1.2 Gestão participativa

A participação refere-se ao envolvimento expressivo das ações e decisões. Em uma organização pode-se considerar a possibilidade dos trabalhadores participarem no âmbito de gerência e/ou operacional. Assim, a gestão participativa é um tipo de gestão que considera a participação de todos os colaboradores envolvidos no processo de decisão.

Nas palavras da Meneghini (2009, p. 31), a gestão participativa amplia as possibilidades de satisfação das necessidades intrínsecas das pessoas, pelo envolvimento mais efetivo de todos na elaboração e conquista dos objetivos

organizacionais, e permite também a ampliação do horizonte de desenvolvimento individual.

Meneghine (2009), comenta que estudos revelam que práticas organizacionais participativas melhoram o desempenho da gerência na administração dos conflitos entre funcionários. Tais práticas têm influência direta no alcance dos objetivos organizacionais. São as chamadas funções positivas da participação que provocam aperfeiçoamentos na gerência, proporcionando melhores índices de produção e de produtividade; melhora na distribuição dos benefícios do trabalho entre aqueles envolvidos em seus resultados; melhora na redistribuição do poder na organização, a fim de que seus membros tenham maior influência nas decisões sobre seu destino profissional e sobre o destino da organização; melhora na interação e na partilha de valores entre funcionários e direção das organizações, visando a desenvolver também a identificação, a lealdade e a aceitação de valores comuns. Há também aumento na satisfação de indivíduos com o trabalho realizado, assegurando melhor interação com o grupo.

Santos citado por Lourenço (2014), afirma que antes de se implantar a gestão participativa numa empresa, é necessário harmonizar três aspetos, sendo estes:

- Os seus Sistemas (produção, comercialização, recursos humanos, administração e finanças, entre outros): se há conflitos de estilos diferentes de gestão entre estes sistemas, é difícil implantar a gestão participativa numa empresa;
- Condições Organizacionais: é preciso flexibilizar a estrutura organizacional, (com menor número de níveis hierárquicos e normas mais adaptáveis);
- Comportamentos Gerenciais: Os gerentes serão os principais mobilizadores das pessoas para o processo participativo, o bom relacionamento de chefia com subordinados é o principal ponto da relação participativa.

1.3. Sistema de gestão participativa

A gestão participativa é uma política de gestão que valoriza a capacidade das pessoas em tomarem decisões e resolver problemas, aprimorando a satisfação e a motivação no trabalho, contribuindo para o melhor desempenho e competitividade das

organizações. Este método permite a participação dos colaboradores em algumas decisões nas organizações, de forma organizada e responsável, sempre contribuindo com suas experiências e conhecimentos, agregando mais valor às funções e às pessoas das quais participam.

De acordo com Meneghine (2009, p.43), a gestão participativa aponta trilhos para a resolução dos problemas dentro da organização, este modelo de gestão indica caminhos para soluções nas quais os colaboradores informam as possíveis causas dos problemas e participam de suas soluções, porque são os operadores que, ao realizarem suas tarefas, produzem ou não os produtos defeituosos, embora as causas possam ser decorrentes de máquinas desgastadas, ou componentes defeituosos. Um dos princípios da gestão participativa é que a operação não falha propositadamente, pois os operadores são treinados e capazes.

O sistema de gestão participativa envolve a busca da cooperação no esforço conjunto para aproveitar potenciais dos colaboradores para sugerir, participar, identificar e solucionar problemas, com o objetivo da redução das falhas operacionais.

Meneghine (2009, p. 35), explica que, quando efetiva, a participação proporciona às pessoas o sentimento de que estão com o controlo de seu destino e com o da organização. O compromisso aumenta quando os funcionários vislumbram que seus esforços podem fazer a diferença e que eles fazem parte do processo produtivo. Quanto maior a participação e envolvimento dos funcionários, maior o compromisso com o trabalho. Os membros que participam das decisões e soluções na equipa sentem-se comprometidos com o sucesso do trabalho desenvolvido. Existe também a preocupação da melhoria do produto por parte dos membros da equipa, eles se sentem como parte do esforço de equipa para alcançar este objetivo.

Medeiros (1994 citado por Meneghine, 2009, p. 35) afirma que a abordagem participativa enfatiza que a qualidade é tarefa de todos e que somente com a participação e o esforço de todos, a qualidade será atingida. Esta abordagem supõe que quem melhor conhece os problemas da linha de produção e qualidade, e também quem pode sugerir melhores soluções é quem lida com eles no dia-a-dia, pois se supõe que

todos os trabalhadores são criativos e têm inteligência, independente da posição hierárquica que ocupem.

A comunicação, neste modelo de gestão participativa, flui em todos os sentidos e a empresa faz investimentos de forma a buscar mais flexibilidade e eficiência. O trabalho é realizado basicamente em equipas formadas espontaneamente, pois as relações interpessoais são baseadas na confiança, na participação e na responsabilidade conjunta.

Para desenvolver um sistema de organização do trabalho e gestão mais participativa é necessário buscar soluções que objetivem a qualificação dos envolvidos e redefinição dos papéis e funções, delegando maior responsabilidade sobre os processos e responsabilidade pelos seus resultados, bem como, apoiando uma maior autonomia na tomada de decisões. É importante criar uma cultura organizacional que valorize uma postura mais crítica, fazendo de todos os eventos uma oportunidade de aprendizagem individual ou coletiva. O sistema participativo integra o homem totalmente na organização, respeitando não só suas dimensões biológicas e sociais, mas principalmente sua dimensão política baseada na racionalidade do cálculo e na racionalidade substantiva calcada no julgamento de valores. (Meneghini, 2009, p. 34)

O autor acima citado declara que, a implantação de um sistema de gestão participativa que contemple todas as características mencionadas não é tarefa fácil, é preciso transpor diversas barreiras arraigadas em paradigmas ultrapassados para alavancar mudanças realmente significativas neste sentido.

1.4 Modelos tradicionais e novos de gestão

1.4.1 Modelos tradicionais

O modelo de gestão tradicional é caracterizado por ser um modelo fechado e racional. Este tipo de gestão tenta, desesperadamente, produzir um homem racional. Segundo Fontes (2008, p. 19), este modelo foi dominante entre os anos 1900 a 1930.

Foram seus teóricos, Taylor, Fayol e Weber. Entendendo a organização como estruturada de forma vertical, coloca a tónica na hierarquização das funções, no poder centralizado, onde o ser e o estatuto tinham prioridades sobre os meios e a ação. Neste domínio de gestão, encontramos duas famílias de métodos:

- A família dos organizadores representa o lado tecnocrata, onde estão incluídos os métodos do controlo dos custos, da gestão da informação, da gestão dos fluxos de produção e da gestão dos meios físicos. Estes métodos são praticados pelos tecnocratas, especialistas que se aplicam muitas vezes individualmente, num plano de tomada de decisões centralizada;
- A família dos técnicos, representa o lado instrumental e científico, encontramos os utensílios dos técnicos, ou seja, a medição do tempo, os apoios à conceção, a planificação as análises estatística (Fontes, 2008, p. 20).

Chiavenato (2003 citado por Samba e Zemba 2014, p. 45) explica que o século XX trouxe uma grande quantidade de teorias administrativas, das quais as mais importantes e que mais contribuíram para o desenvolvimento das organizações, conforme mostra a tabela nº1 na página a seguir.

Tabela 1: Evolução das teorias administrativas ao longo do século XX

Ênfase	Teorias Administrativas	Características	Principais enfoques
Nas tarefas	Administração Científica (Taylor – 1903)	Considera a administração uma ciência aplicada na racionalização e no planeamento das atividades operacionais.	Racionalização do trabalho no nível operacional
Na estrutura	Teoria Clássica (Fayol – 1916)	Administração como ciência na formação e na estruturação das organizações	Organização formal. Princípios gerais da administração funções do administrador
	Teoria Neoclássica (1954)	Corrente pragmática, baseada na atualização e no redimensionamento da Teoria Clássica e na ênfase colocada nos objetivos	
	Teoria da Burocracia (Weber – 1909)	Corrente baseada nos trabalhos de Max Weber; descreve as características do modelo burocrático de organização	Organização formal burocrática racionalidade organizacional

	Teoria Estruturalista (1947)	Corrente baseada na sociologia organizacional; procura consolidar e expandir os horizontes da administração.	Múltipla abordagem: Organização formal e informal; Análise intra-organizacional e inter-organizacional
Nas pessoas	Teoria das Relações Humanas (1932)	Corrente iniciada com a experiência de Hawthorne; combatia os pressupostos clássicos através da ênfase nas pessoas e nas relações humanas	Organização informal motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo
	Teoria do Comportamento Organizacional (1957)	Corrente baseada na psicologia organizacional redimensiona e atualiza os conceitos da Teoria das Relações Humanas.	Estilos de administração Teoria das decisões integração dos objetivos organizacional
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional (1962)	Corrente baseada na psicologia organizacional redimensiona e atualiza os conceitos da Teoria das Relações Humanas	Mudança organizacional planejada abordagem de sistema aberto
No ambiente	Teoria Estruturalista (1947)	Corrente baseada na sociologia organizacional procura consolidar e expandir os horizontes da administração	Análise intra-organizacional e análise ambiental abordagem de sistema aberto
	Teoria da Contingência (1972)	Corrente mais recente e que parte do princípio de que a administração é relativa e situacional, isto é, depende de circunstâncias ambientais e tecnológicas da organização	Análise ambiental (imperativo ambiental) abordagem de sistema aberto
Na tecnologia	Teoria da Contingência (1972)	Corrente mais recente e que parte do princípio de que a administração é relativa e situacional, isto é, depende de circunstâncias ambientais e tecnológicas da organização	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico)

Fonte: adaptada de Samba e Zemba (2014, p. 45)

1.5 O Papel do Líder nas Organizações

As mudanças e evoluções pelas quais o mundo tem passado são percebidas não só pelos líderes, mas por qualquer pessoa. Essas mudanças fazem com que as organizações adotem novas posturas, pois as transformações vêm apresentando um mercado competitivo e dinâmico.

Devido às concorrências, as novas tecnologias e as mudanças constantes, as organizações se esqueceram de um dos principais recursos que possui, que são os recursos humanos. Preocupavam-se sempre em obterem resultados dos investimentos realizados pelos seus acionistas sem perceber como estavam os processos dentro da organização, se o colaborador estava satisfeito com seu trabalho ou se tinham alguma sugestão de melhoria para o processo de produção ou prestação de serviços.

O conceito de administração das organizações tem evoluído, e elas admitem que o líder está indiretamente ligado ao sucesso ou fracasso de uma organização, uma vez que são eles que devem motivar e orientar suas equipes a alcançarem níveis mais elevados de produção, oferecendo-lhes direção e apoio para o alcance das metas. “Portanto, uma capacidade de previsão mais acurada pode ser valiosa para a melhoria do desempenho do grupo.” (Robbins, 2007, p. 270).

Segundo Chiavenato (2004, p. 89), mais do que motivar, o líder é o indivíduo capaz de dirigir a atenção para o objetivo comum e ajustar os interesses individuais. Lidar com os problemas rotineiros, receber as críticas dos diretores e filtrá-las passando para equipe de uma forma que seja construtiva, são algumas das funções que trazem um valor significativo à liderança.

O líder se torna cada vez mais a peça fundamental para que os colaboradores desempenhem seus papéis com êxito e ofereçam estímulos para realizarem bem suas funções. Mais do que dinheiro, eles precisam de motivação e reconhecimento, de impulsos e direções que mostrem os caminhos para que as metas sejam alcançadas.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2005, p.490), a liderança é a capacidade de antecipar, vislumbrar e manter flexibilidade e delegar poderes para criar mudança estratégica quando necessário.

As pequenas e micro empresas, que são direcionadas por seus fundadores, e embora acreditem possuir conhecimentos para administrar seu empreendimento, são pessoas sem características empreendedoras necessárias para o sucesso do negócio. Normalmente tomam decisões baseadas na experiência cotidiana e no senso comum, estabelecendo formas de gerenciar que às vezes coloca em risco a própria sobrevivência da organização.

É comum nestas organizações o estabelecimento de uma relação ora autoritária, ora paternalista com seus funcionários, dificultando o desenvolvimento e crescimento do seu pessoal. Atitudes como falta de confiança nos subordinados, muita reprovação e menos orientação, são formas de relacionar e agir que geram insatisfação e frustração sendo prejudiciais à organização.

Para essas empresas, a contratação ou a capacitação de um líder se torna uma forma estratégica de mostrar ao mercado que a organização está investindo em profissionais com visão estratégica.

Capacidade de antecipar, vislumbrar e manter flexibilidade e delegar poderes para criar mudança estratégica quando necessário, multifuncional por natureza, liderança estratégica envolve administrar por meio dos outros, administrar uma empresa inteira em vez de subunidade funcional e lidar com uma mudança que parece estar cada vez mais, de maneira exponencial, na atual paisagem competitiva. (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2005, p. 489).

Com isto, o principal papel do líder nas organizações é motivar, ser capaz de criar uma sinergia entre as pessoas e equipes, ser o guia e o facilitador do desenvolvimento de pessoas, por meio de feedback, conversas e reuniões periódicas com sua equipe promovendo seu melhor desempenho.

1.5.1 Estilos de Liderança

Chiavenato (2003, p.45) enfatiza que, na prática, são utilizados três estilos de acordo com a situação, com as pessoas e com as tarefas a serem executadas. O estilo do líder irá depender de igual forma das características do grupo a ser liderado.

Bergamini (1997, p. 56), na mesma linha, afirma que o líder deve utilizar os três estilos de liderança, Autocrática, Democrática e Liberal de acordo com as pessoas, com a situação e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, como também sugere alguns subordinados a realizar algumas tarefas.

A figura 1 demonstra como cada estilo de liderança influencia na participação dos colaboradores no processo de tomada de decisões.

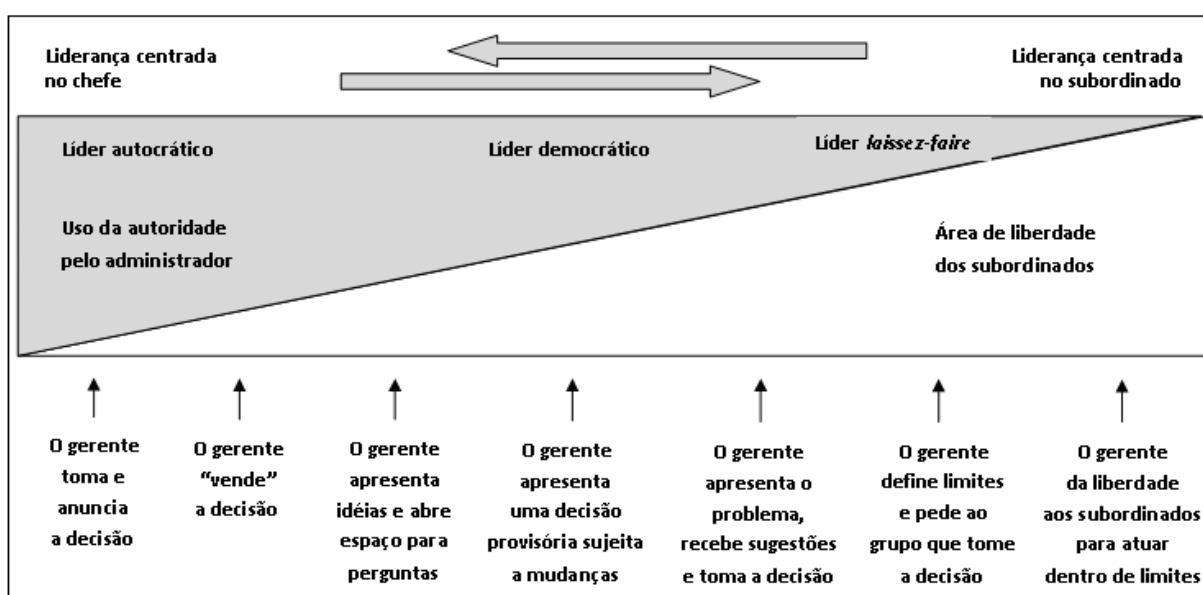


Figura 1- *Continuum* de comportamentos de liderança
Fonte: Sobral e Peci, (2008, p. 75).

Na Liderança Autocrática ou “liderança pelo comando”, segundo Bowditch e Buono (1999), a ênfase é centrada no líder, ou seja, ele fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo, determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas. O líder autocrático é conhecido como “chefe” que supervisiona atividades de outras pessoas e que possui pessoas reportando-se a ele. Ele acredita que a sua opinião é sempre a mais correta e que seus subordinados são pouco merecedores de confiança.

Fica nítido que a atenção principal desse líder está voltada para as tarefas e não para as relações humanas de seu grupo. Baseia seu poder, geralmente, no cargo que ocupa.

A Liderança Democrática caracteriza-se pela participação e envolvimento dos colaboradores no processo de tomada de decisões, pela delegação da autoridade e pela decisão em conjunto da forma e dos métodos de trabalho. Esse estilo pode ser consultivo, quando o líder escuta as opiniões dos membros organizacionais, mas toma a decisão, e participativo, quando ele permite aos colaboradores participação no processo de tomada de decisão. (Sobral e Peci, 2008).

De acordo com Sobral e Peci (2008) o Estilo Liberal, evidencia-se pela total liberdade dada aos colaboradores para decidir e executar o trabalho da melhor forma possível. Cabe ao líder somente responder as dúvidas e disponibilizar os recursos necessários.

Bergamini (1997) ressalta ainda, que o grande desafio do líder é saber quando aplicar determinado processo, com quem e dentro de que circunstâncias e atividades a serem desenvolvidas.

1.5.2 Abordagem da liderança e traços de perfil

O papel da liderança na gestão das organizações tem levantado algum interesse de vários estudiosos a já algum tempo no qual aparece como objetivo de influenciar pessoas fazendo-as participar voluntariamente em objetivos traçados pelo grupo. A liderança se apresenta como um espectro de extrema importância na vida de uma organização, nas diversas áreas principalmente no ponto de vista funcional, visto que que se encontra uma certa dificuldade na atuação de um membro individualmente. Tem se visto há algum tempo à intensidade das organizações e as escolas em particular neste caso em Angola a procura de um processo de liderança eficaz.

Estes líderes dotados de “traços universais” seriam eficazes em qualquer situação (Cunha *et al.*, 2005, p.22). No entanto, constatou-se que, “um líder com certos traços poderia ser eficaz numa situação, mas ineficaz noutra” e, por outro lado, que “dois líderes com diferentes traços poderiam ser bem-sucedidos na mesma situação” (Cunha *et al.*, 2006, p.341).

1.6. Liderança no Ambiente Escolar

A referência principal deste tópico foi o livro de Luck (2011) cujo título é “Liderança em Gestão Escolar”. Essa autora acredita que a liderança na escola é uma característica importante e inerente à gestão escolar, por intermédio da qual o diretor orienta, mobiliza e coordena o trabalho da comunidade escolar no seu sentido amplo (interna e externa), com o escopo da melhoria contínua do ensino e da aprendizagem.

Essa autora (2011, p.25) afirma: "o que vejo com real importância, é que a gestão escolar é um processo que tem que ser efetivamente compartilhado, e sendo a competência no foco da liderança". E continua; "constituindo-se em um dos fatores de maior impacto sobre a qualidade dos processos educacionais [...] não é possível haver gestão sem liderança". A figura do líder, o indivíduo que exerce a liderança, é visto como aquele que é seguido, mesmo não dispondo de qualquer autoridade estatutária, não imposta por artifícios legais, porque ele consegue ser aceito e principalmente respeitado, unindo e representando o grupo na realização dos anseios comuns e metas da escola.

O líder não é o chefe institucional, ele é mais do que uma representação fixa e central no organograma da instituição. Ele descentraliza a sua liderança como ato de uma gestão democrática em que a tomada de decisão é disseminada e compartilhada por todos os participantes da comunidade escolar.

Nesse estudo, segundo (Luck, 2000, p.2), os dirigentes de escolas eficazes são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial, orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proactivos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades.

Os gestores escolares possuem uma visão do futuro que deve ser conquistado por todos os seus seguidores. Para tal intento, ele influencia, mobiliza, incentiva, articula e inspira a criação e o desenvolvimento de um futuro melhor orientado para a vitória, dentro de um ambiente de harmonia e participação. Em suma: liderar é ensinar, mas também é aprender.

1.6.1. O papel da liderança no gestor escolar

O gestor escolar, como já visto, passou a ter uma gama de ações inerentes ao seu dia a dia no local de trabalho, além das já tradicionais administrativas, absorvendo também os aspetos pedagógicos. Em estudo realizado sobre os perfis de liderança, Polon (2011, p.43), utiliza-se do conceito de "escola eficaz", aquela em que “o aprendizado dos seus alunos vai além do aprendizado típico de escolas frequentadas por alunos de origem social semelhante”, para introduzir que a liderança do gestor escolar é desejável e importante nas condições de favorecimento da eficácia em educação.

O estudo realizado por essa autora sobre escolas eficazes e a sua relação com a gestão escolar, tinha como hipótese preliminar de pesquisa “que deveria haver distintos perfis de liderança e que os mesmos condicionariam as condições de trabalho escolar e estariam associados aos resultados obtidos pela escola” (Polon, 2011, p.7). Existem três tipos de perfis de lideranças encontrados nos gestores escolares, que foram identificados através de fatores como: Fator 1 – Liderança Pedagógica; Fator 2 – Liderança Organizacional; e Fator 3 – Liderança Relacional, (Polon, 2011, p.10). A liderança pedagógica é arregimentada por uma forte correlação entre as tarefas relacionadas às atividades de orientação e acompanhamento do planeamento escolar, ou seja, assistir as aulas e orientar pedagogicamente os professores; promover reuniões pedagógicas e orientar os professores na elaboração de projetos didáticos e deveres escolares. A liderança organizacional tem o intuito de dar suporte ao trabalho do professor em suas atividades cotidianas e administrativas, elaboração de relatórios, atas, planeamentos. Por último, a liderança relacional está vinculada às tarefas que exigem a presença do diretor no cotidiano escolar, no atendimento dos alunos, pais e professores, inclusive na organização de festas e eventos na escola.

Ao final, a autora ratifica que os estilos ou perfis de liderança escolar se constituem em fatores “a afetar a eficácia do ensino, que neste trabalho foram expressos [...] indica a necessidade de valorização da dimensão pedagógica [...] no cenário atual marcado por políticas públicas educacionais [...] por princípios de descentralização desconcentração” (Polon, 2011, p.16).

A leitura verificada encaminha-se com a consequente e necessária autonomia das escolas públicas, relacionada com a construção da gestão democrática e

participativa com qualidade do ensino-aprendizagem para um contingente maior de alunos. Outro estudo interessante, sobre liderança e sua relação com as escolas eficazes, é apresentado por Sammons (2008), que destaca onze características-chave de eficácia e melhoramento escolar. A primeira a ser descrita, e que tem ligação direta com este estudo, foi a “Liderança Profissional”. A autora afirma que quase todos os estudos sobre eficácia escolar mostram a liderança como fator-chave, necessária para dar início e manter o melhoramento da escola. O papel que esse líder desempenha é caracterizado pela visão, valores e objetivos da escola, e pelas suas abordagens em relação a mudanças. Ele tem que ter decisões firmes e objetivas, um enfoque participativo de todos e ser um verdadeiro profissional que lidera.

1.6.2 A liderança no contexto democrático e participativo da escola

Segundo Alves e Moura (2016), a administração escolar tem a cada dia uma ligação mais estreita com a empresarial, visto que essa condição tem se dado pelo fato de que se pensarmos, não de forma estratégica, mas de aplicação dos princípios e fundamentos de gerenciamento, eles são os mesmos para qualquer atividade que se desenvolva nessa perspectiva, inclusive e principalmente em uma instituição de ensino. No entanto administrar uma escola não é a mesma coisa que administrar uma empresa.

Para Gomes (2010), a administração tem sofrido ao longo dos tempos diversas alterações, essa área do conhecimento tornou-se a principal função social em uma organização. Como a expressão administração de empresas surgiu a princípio em empresas não educacionais e está muito ligada a questões industriais, daí a dificuldade de lidar com o termo nas nossas instituições. Mas o tempo nos fez entender que a administração é necessária em qualquer instância que necessite de planeamento e implementação de melhorias.

A democratização, a descentralização e a autonomia têm sido as palavras chave para essa discussão que norteia a difusão de uma caracterização da gestão educacional que transcenda o conceito limitado de direção da escola que tínhamos. A inversão da consciência autoritária, do conservadorismo e da centralização que leva ao imobilismo dá lugar a essa nova proposta.

A gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados. (Luck, 2010, p. 25).

A escola desponta-se como condição necessária para os indivíduos alcançarem os níveis mais elevados de desenvolvimento humano. Como pessoas e cidadãos que atuam em uma sociedade exigente centrada na globalização e na valorização do conhecimento, garantindo uma formação competente que embase uma conduta que expresse criatividade, criticidade e empreendedorismo, mas, que não se fundamenta nos valores de um neoliberalismo que incute no indivíduo a busca por uma ascensão social centrada no individualismo.

Que favoreça o fortalecimento do sujeito coletivo e que busque novas identidades e competências político-pedagógicas. "A escola tem um papel fundamental nesse processo de transformação, que resgata inicialmente as nossas referências coletivas e a convicção de que podemos intervir no processo de construção histórica da sociedade" (Ferreira e Aguiar, 2006, p. 252). Dessa conscientização temos um novo paradigma que supera as limitações e oferece uma atuação mais efetiva, guiada por uma gestão de liderança.

Nesse contexto alguns princípios são linhas orientadoras para formação dessa gestão, segundo Luck (2011):

- O comprometimento que corresponde a atitude de se sentir responsável e responsabilizado pela educação, e não apenas como um cumpridor de horários e funções;
- A competência que se refere a busca pelo aprimoramento da capacidade profissional e pessoal;
- A liderança como iniciativa de contribuição, através de sugestões, ideias e atuações;

- A mobilização coletiva que retrata a ação individual eficaz quando somada ao grupo;
- A transparência que se trata da clareza das ações, das intenções dessas ações e os pretendidos resultados;
- A visão estratégica que implica em uma visão de futuro e abrangente da realidade;
- A visão proactiva que consiste em uma orientação positiva da capacidade própria de enfrentar os desafios, assumindo as responsabilidades e enfrentando-os com criatividade.

Portanto ascender a uma gestão que privilegie a participação e a prática de uma liderança democrática é uma adesão necessária para a qualificação da educação e da formação dos seus agentes.

1.6.3 O gestor líder na escola: protagonista de mudanças

Em meio às respetivas atualizações que embasam a gestão educacional, a que tem se direcionado nossas contribuições, é de suma importância ressaltar que a figura do gestor é um referencial de liderança, visto que esse profissional tem-se desprendido ao longo do processo de um modelo de administração estático e segmentado.

Conforme Priolli (2008), o posicionamento que o gestor assume tem forte influência sobre como se dão as relações interpessoais. O entendimento de toda comunidade escolar, sobre tudo dos próprios diretores sobre o papel de cada um na dinâmica escolar, é decisivo para a determinação da qualidade de instituição. E se todos que fazem a instituição não percebem que suas funções acima de tudo devem colaborar para um processo educativo exitoso, está na hora de reverter esse quadro.

Conforme a cultura linear predominante o diretor atuava como tutelado aos órgãos centrais, onde tinha como incumbência zelar pelo cumprimento das normas, determinações e regulamentos provindos desses órgãos, sem autonomia para direcionar os rumos de suas ações gestoras.

[...] O trabalho do diretor escolar constituía-se sobretudo, em repassar informações, assim como controlar, supervisionar, “dirigir” o fazer escolar em acordo com as normas estabelecidas pelo sistema de ensino. Bom diretor era o que cumpria essas obrigações plena e zelosamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em nível hierárquico superior, (Luck, 2011, p. 35).

Na prática essa realidade aos poucos vai convertendo-se. Sai de cena o diretor, rompendo com o paradigma de controlo e centralização do que se definia como gerência e começa a despontar o gestor, que concilia as demandas burocráticas e pedagógicas, que descentraliza o poder de decisão e promove a participação. Portanto essa nova conceção não se resume em mera mudança de nomenclaturas.

Como o conhecimento sobre a gestão democrática está sendo diariamente construindo, segundo Heidrich (2009), esse conhecimento se constrói na atuação de cada gestor com sua equipe, e há um consenso que para se gerar um ambiente no qual todos atuem para alcançarem um objetivo comum na garantia da aprendizagem, os diretores precisam desenvolver algumas competências que são simples em suas definições, mas complexas na execução. Como saber ouvir e considerar as idéias, opiniões e posicionamentos divergentes.

Cabe aqui, então, destacar que o desenvolvimento da liderança desse gestor pode ser adquirido mediante as contínuas experiências vivenciadas e a disponibilidade para galgar outro nível de desempenho profissional. Nesse contexto alguns autores como Gaudêncio e Morim apontam algumas atitudes, posturas e princípios que convergem para seu desenvolvimento como um gestor-líder.

- Conhecer a si mesmo: Essa descoberta nos leva a perceber que não somos perfeitos, nem infalíveis, ajuda-nos a trabalhar nossas dificuldades e vencer nossas possíveis limitações. Ao mesmo tempo percebo que preciso do outro e que ele tem os seus próprios limites. “Só é possível aceitar o outro se eu me aceitar, e só posso me aceitar se me conhecer. Daí a atualidade do preceito socrático:” conhece-te a ti mesmo ““ (Gaudêncio, 2009, p. 50);

- Ser humilde e íntegro: “A humildade é a conquista do homem de conhecimento, ao passo que a arrogância é a característica do homem que não sabe o quanto não sabe.” (Gaudêncio, 2009, p. 32). Tanta humildade quanto a integridade refletem verdade. Ser íntegro e humilde gera confiança;
- Dar e recebe *feedback*: Esse retorno no desenvolvimento da comunicação é imprescindível para estabelecer melhoria nas relações interpessoais. Um bom feedback têm por objetivo ajudar o outro a avaliar a eficiência de sua comunicação e compreender melhor aquilo que ele não domina [...] O *feedback* não deveria servir para criticar e magoar o outro [...] Emitir um feedback deve ser um modo de estabelecer um verdadeiro diálogo, não uma oportunidade para julgar ou acertar contas com alguém, (Morim, 2009, p. 234);
- Aprender a delegar: Racionalmente é uma habilidade essencial para o trabalho do líder. No entanto, emocionalmente se torna difícil para o gestor na medida em que delegar implica em confiar no outro e disciplinar seu potencial de controlo. Na realidade, ele não é o algoz que os outros veem, mas a vítima de um mecanismo que atinge os outros. Controla todo mundo apesar de intelectualmente, saber que a delegação é fundamental para o bom funcionamento de uma equipe. Mesmo querendo delegar só conseguirá fazê-lo quando perder o medo de viver suas próprias emoções, (Gaudêncio, 2009, p. 26);
- Saber motivar: Os desafios são inúmeros, mas é preciso ser perspicaz e gerar determinação para com sua equipe. O potencial sinérgico contido nas necessidades motivacionais constitui um repertório básico de forças pessoais que é inerente a cada um. Uma liderança eficaz deve ter consciência da natureza global das necessidades humanas e também reconhecer a importância das diferenças individuais em relação aos fatores motivacionais. (Novo; Chernicharo e Barradas, 2008, p. 110);

- Ser flexível: Para Campos (2010), um bom gerente precisa saber usar de flexibilidade, precisa ser respeitado e não temido. Deve lidar com a autoridade que possui mantendo o respeito com sua equipe. Persistir em suas opiniões e estratégias, mas ceder diante das contribuições positivas de seus liderados.

A flexibilidade é uma característica que demonstra segurança. Usar desse recurso para alcançar parcerias é uma estratégia ética.

Poderíamos seguir percorrendo sobre inúmeras faces do perfil desse gestor, mas supomos que o aqui apresentado sirva para impulsioná-lo a persistir no objeto dessa discussão.

1.6.4 A escola como espaço de líderes

Compreender a escola como um espaço aberto ao novo que favorece a mudança e democratiza a participação, como já mencionamos, é a urgência nos dias de hoje. Uma escola que acredita no seu potencial de liderança, que assume sua responsabilidade quanto modelo de integração social, desenvolvimento cultural e de relações humanas, tem em sua estrutura uma sólida base de administração. Uma gestão que compartilha sua missão, que considera as diferenças e filtra os excessos, que aprende a conviver com a pluralidade de opiniões e rege um legado de compromisso com uma educação para a cidadania e ascensão da pessoa humana.

Com essa complexidade de ações, não se pode conceber que essa tarefa se encerre apenas na pessoa do diretor e de seu conselho. É algo que precisa emanar de toda a instituição. Gomes (2010), afirma que todos que fazem parte da escola devem estar comprometidos com o resultado do aprendizado do aluno e os resultados institucionais. É necessário um compromisso pessoal com o trabalho coletivo. Deve-se trabalhar coletivamente para a explicitação e definição, de modo consensual dos valores, dos objetivos, das prioridades e da realidade em questão, não por abertura, mas para a agilidade e eficiência do trabalho escolar.

Como mediador desse processo podemos citar à primeira instância a relação humana que estabelece um diálogo profissional produtivo e satisfatório e eleva a cada

uma de nós a uma condição de igualdade com os demais, nos fazendo não somente uma pessoa única, mas também parte do todo. Evidenciando-se como grupo.

A experiência de uma pessoa e seu comportamento no trabalho sempre se dá em relação com alguém, seja esse alguém o superior hierárquico dessa pessoa, seu parceiro ou seu cliente. De modo mais geral, a relação humana pode ser definida como vínculo de interdependência entre os indivíduos, isto é, como aquilo que mantém duas pessoas, ou mais, em estado de relativa dependência mútua, permitindo-lhes contudo conservar certa autonomia, (Morim, 2009, p. 213).

Dentro dessa conjuntura é de suma importância ressaltar que o vínculo afetivo que é gerado não se traduza em méritos e favorecimento de alguns, a socialização, a inserção de normas e valores, a distinção dos papéis precisam contribuir para a interação social do grupo.

Segundo Morim (2009, p. 230) para uma melhor atmosfera no ambiente de trabalho três atitudes são fundamentais. A autenticidade, a consideração positiva incondicional e a compreensão empática são, por conseguinte, três atitudes fundamentais para o desenvolvimento de relações positivas no ambiente de trabalho, na família, no círculo de amigos, na escola ou em outros contextos. Elas permitem compreender as divergências de opiniões, as diferenças individuais e culturais; elas favorecem igualmente a cooperação ao desenvolver a capacidade de escuta entre as pessoas.

Um conselho administrativo autêntico, verdadeiro inspira confiança aproximando os demais de sua causa, pela força do caráter e estabelece vínculos de cooperação que resulta em novas lideranças, assim como a consideração positiva incondicional que reconhece o potencial das pessoas, aceitando e respeitando o que elas exprimem verbalmente ou não. Como também a compreensão empática que o leva a se colocar no lugar do outro, compreendendo seus limites, sem se deixar absorver por eles.

Há outros fatores que poderíamos mencionar como indicadores da gestão que queremos construir. Dentre os quais podemos enfatizar a autonomia, a descentralização do poder e a inclusão de todos os segmentos da comunidade escolar, entre outros.

Acreditamos que esses indicadores geram uma cultura de envolvimento e compromisso que resulta em atitudes que expressam indício de liderança.

- a) A autonomia escolar, considerada como capacidade de as escolas traduzirem e construírem suas alternativas, fundamentadas em suas reflexões e leitura de sua realidade, sistematizadas no projeto político pedagógico coletivo. Isso não significa desvincular-se do sistema. b) A descentralização do poder entendida como método do trabalho coletivo que divide atribuições e responsabilidades, rompendo com a hierarquização. c) A inclusão de todos os segmentos da comunidade escolar, considerando não apenas a formalidade do Conselho Escolar que deve representar os pais, os alunos, e os trabalhadores em educação, mas fundamentalmente criar espaços e abrir possibilidades de incluir a todos no projeto político pedagógico da escola, desde a sua concepção até a sua implementação no dia-a-dia da escola. (FERREIRA; AGUIAR, 2006, p.253)

É necessária uma comunhão de intenções e de objetivos que acrescente em cada membro dessa instituição uma relação de pertença e conseqüentemente um estímulo ao progresso de suas funções sejam elas quais forem na escala hierárquica da distribuição do poder.

Cabe então aos que exercem o papel de líderes, que nesse determinado momento estão na posição de articuladores, a grande tarefa de formarem novos líderes, de fomentar nos diversos segmentos da escola uma autonomia que projeta a uma conduta administrativa, seja para assumirem os seus postos, conforme a dinâmica de seleção e eleição de provimento dos cargos, seja para se sentirem colaboradores do processo de forma consciente e com visão empreendedora. Antes mesmo que se lidere um grupo é preciso ser líder de si mesmo.

Nossas escolas devem ser palcos de grandes atuações que expandam criticidade, ética e competência, devem estar comprometidas com uma formação que valorize a pessoa em seus aspetos social, político e pedagógico atribuindo-a novos saberes que a impulsione a administrar seus ideais de vida e conseqüentemente o que lhe for confiado.

CAPÍTULO II – A LIDERANÇA E A GESTÃO ESCOLAR

2.1 Liderança na gestão escolar

Segundo Luck (2011), a liderança constitui uma dimensão fundamental da gestão escolar. Sem o seu exercício, as ações do dirigente escolar se reduzem à dimensão administrativa e deixam de desempenhar seu papel educacional. O exercício da liderança favorece os relacionamentos e facilita a interação entre os setores de uma organização educacional.

“O líder comprometido dedica-se ao crescimento e aperfeiçoamento de seus liderados” (Hunter, 2004, p. 93). Mediante esta afirmação, podemos notar a importância do trabalho em equipa. A liderança deve ser compartilhada pelos participantes, e todos devem sentir-se responsáveis pelo alcance dos objetivos. É muito cômodo não participar do processo e também conveniente ter alguém em quem por a culpa, caso a equipe não consiga alcançar os seus objetivos.

Essa perspectiva nos remete a um termo comumente usado na liderança escolar, a coliderança, de acordo com a Revista Nova Escola Gestão Escolar (abr, 2009) fica claro que “é necessário praticar a coliderança, ou seja, uma liderança exercida em conjunto e com responsabilidade sobre os resultados da escola. Para isso, é importante haver um entendimento contínuo entre os profissionais”. Para que isso funcione, é preciso que todos os envolvidos assumam e compartilhem responsabilidades nas diversas áreas de atuação de uma escola, assim sendo, quando um integrante do grupo falhar ou deixar um espaço vazio, outro integrante assume podendo sanar tal deficiência.

Segundo Luck (2011), pode-se também destacar três estilos de liderança: autocrático, democrático e laissez-faire.

No estilo autocrático, o líder centraliza a tomada de decisão e assume a liderança de maneira individual e atua como pensador, colocando os liderados na posição de fazedores.

No estilo democrático há a participação e a tomada de decisões é compartilhada. Cria-se então um clima onde as pessoas se sintam a vontade para expor suas ideias e experimentar novas ações.

Já no estilo laissez-faire (deixar fazer) a falta de direcionamento é marcante, isso ocorre mais pela falta de uma devida liderança do que por convicção desse estilo de atuação.

Cabe mencionar que independente do estilo de liderança, o importante é investir e valorizar as pessoas com quem se trabalha. Chiavenato (2010, p. 11) destaca: “elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas”. Luck (2011, p. 47) defende a mesma ideia quando afirma: “No empreendimento educacional, as pessoas é que são importantes e fazem a diferença.”

Portanto, fica claro que o bom líder é aquele que valoriza e estimula seus liderados a trabalharem em prol dos objetivos do grupo. O exercício da gestão pressupõe liderança, pois se entende que não se pode fazer gestão sem exercer a liderança. Na instituição escolar isso irá refletir no ensino como um todo, na qualidade, no bom relacionamento entre os profissionais e principalmente atuando sobre aquele que é o maior beneficiado neste processo, o aluno e consequentemente a sua aprendizagem. Pois esse recebe o maior e mais intenso impacto de todas as ações e decisões tomadas na organização escolar.

A liderança é a força central por trás de organizações bem-sucedidas. Nesta era de rápidas transformações, é necessário que as organizações estejam, mais do que nunca, orientadas para o futuro. Faz-se necessário também que a escola acompanhe tais transformações e também se envolva nesta perspectiva em busca de bons líderes que comande a instituição educacional.

O bom líder deva ser um bom administrador, utilizando de uma boa autoridade e proporcionando um clima de equipa, onde os liderados sejam encorajados a participar das decisões e a trabalhar entusiasticamente em prol dos objetivos do grupo.

Entende-se também que não há um estilo único e melhor de liderança, que seja válido e eficaz, para qualquer situação. Pelo contrário, os líderes eficazes entendem que cada situação requer um diferente estilo de liderança.

Vale destacar que “a boa gestão, é, pois identificada em última instância, por seus resultados” (Luck, 2011, p. 16). Em se tratando de gestão escolar essa afirmação fica muito evidente, pois uma instituição educacional passa constantemente por processos avaliativos.

O tratando de gestão escolar, não se pode fazer gestão sem exercer liderança. Aquela mesma que influencia as pessoas a fazerem de boa vontade o que é necessário, por causa de sua influência pessoal. O líder consegue extrair o que há de melhor em cada um, ou seja, ele consegue conquistar as pessoas para que façam o que tem que ser feito e com prazer.

Diante disso, é bom enfatizar que o assunto liderança é muito discutido, mas poucos o associam como faz Hunter (2004), com a palavra servidão. O ponto essencial refere-se ao ato de servir. O bom líder é aquele que serve ao seu grupo, mas isso não deve ser confundido com fazer todas as vontades de todos os membros e sim satisfazer as necessidades legítimas, aquilo que deve ser feito para o bem coletivo. Nessa concepção a influência do líder é indiscutível.

2.2 A gestão na escola

A gestão na escola pressupõe conjunta de práticas que recaem na manutenção de todos recursos existente na escola. O gestor responsável tem um papel fundamental neste processo, pois, é através dele que tudo fica nos conformes.

Os desafios relacionados à gestão escolar têm surgido, como resultado de mudanças e exigências que a “escola enfrenta, no contexto de uma sociedade que se democratiza e transforma” Verifica-se em Angola uma preparação específica aos futuros administradores do ensino e diretores de turmas para desafios dos próximos anos, que para evitar que se tenha nestas áreas cidadãos sem preparação escolástica especializada! E na maior parte dos casos os indivíduos com o curso em causa deixam de ser empregados na governação para ocuparem cargos diferentes, quase sempre

economicamente mais rendosos. Consequentemente, todas estas alterações e movimentos que alteram gradualmente a conceção da escola, têm exigido:

“um esforço especial de gestão, isto é, de organização de toda a escola, assim como de articulação do seu talento, competência e energia humana, de recursos e processos, com vista à promoção de experiências de formação de seus alunos, capazes de transformá-los em cidadãos participativos da sociedade” (Luck, 2000, p.12 citado por Lourenço, 2014).

Deste modo, a compreensão exista uma participação ativa dos diretores, professores, alunos, pais, comunidade e demais intervenientes na escola, construindo-a e estruturando-a.

“A gestão democrática implica a participação de todos os segmentos da unidade escolar, a elaboração e execução do plano de desenvolvimento da escola, de forma articulada, para realizar uma proposta educacional compatível com as amplas necessidades sociais” (*idem*, p.27).

A criação de ambientes participativos é uma condição básica da gestão democrática, dado que destes ambientes fazem parte a criação de uma visão de conjunto da escola e da sua responsabilidade social, o estabelecimento de associações internas e externas, a valorização e maximização de aptidões e competências múltiplas e diversificadas dos participantes e o desenvolvimento do processo de comunicação aberta, ética e transparente (*Ibidem*). A participação, em toda a sua plenitude, caracteriza-se pela atuação consistente por meio da qual os membros da escola reconhecem e assumem o seu poder e a sua influência na concretização dos objetivos institucionais, possibilitando-lhes controlar os seus próprios esforços e coordená-los com os esforços comuns, fazendo com que se sintam parte integrante da orgânica escolar (*Ibidem*).

Esta introdução de princípios participativos e democráticos contraria a tendência geral e tradicional, desenvolvendo-se em toda a sociedade:

“A consciência de que o autoritarismo, a centralização, a fragmentação, o conservadorismo e a ótica do dividir para conquistar (...) estão ultrapassados, por conduzirem ao desperdício, ao

imobilismo, ao ativismo inconsequente, à desresponsabilização por atos e seus resultados e, em última instância, à estagnação social e ao fracasso de suas instituições” (*idem*, p.11).

Assim, é cada vez mais unânime a ideia de que a concepção do modelo tradicional da escola compromete a eficácia e a eficiência da mesma e que é imperativo inovar. Luck (2000, p. 12) citado por Lourenço (2014), refere que a educação:

“Dada a sua complexidade e crescente ampliação já não é vista como responsabilidade exclusiva da escola”, mas sim como uma responsabilidade plural e que “a própria sociedade (...) já não está mais indiferente ao que ocorre nos estabelecimentos de ensino”

Na supervisão coletiva, própria da conversão da escola de um sistema fechado sobre si mesmo num sistema aberto, transformando a relação entre a escola e a sociedade. Deste modo, a sociedade exige não apenas que a escola seja competente e demonstre ao público essa competência, com bons resultados de aprendizagem pelos seus alunos e bom uso dos seus recursos, como também se disponibiliza a contribuir para a realização desse processo e a decidir sobre ele. Lima (2008, p.227) citado por Lourenço (2014) observa ainda que:

“Desde que as políticas governamentais colocaram as escolas em competição umas com as outras, a gestão da imagem da instituição tornou-se uma preocupação central dos seus líderes, tornando-se, neste contexto, “essencial garantir o apoio dos pais (dos atuais e dos potenciais) e assegurar a viabilidade financeira da organização”.

A descentralização e a democratização da gestão escolar e a construção da autonomia escolar, no sentido de dispersar os centros de decisão, confere uma maior rapidez e eficácia nas decisões ainda que, por outro lado, a proliferação de múltiplos centros de decisão possam conduzir a decisões dispersas e à descoordenação. A este propósito, Luck (2000, pp.19) citado por Lourenço (2014) salienta que:

“Em muitos casos, pratica-se muito mais a desconcentração, do que propriamente a descentralização, isto é, realiza-se a delegação regulamentada da autoridade, tutelada ainda pelo poder central, mediante o estabelecimento de diretrizes e normas centrais, controle

na prestação de contas e a subordinação administrativas das unidades escolares aos poderes centrais, em vez de delegação de poderes de auto-gestão e autodeterminação na gestão dos processos necessários para a realização das políticas educacionais”.

Lück (2000, pp.25-26) citado por Lourenço (2014) enfatiza as múltiplas dimensões da autonomia, descrevendo-a como uma construção, uma ampliação das bases do processo decisório, um processo de interdependência entre dirigentes do sistema e dirigentes escolares e entre estes e a comunidade escolar, complementar à heteronomia, não anulando esta. A autonomia pressupõe um processo de mediação e de expressão de cidadania e constitui um processo contraditório, por ser dependente da heteronomia para poder gozar de autonomia, sendo um processo de articulação entre os âmbitos macro e micro e implicando responsabilização, transparência e gestão democrática. “A autonomia e a descentralização constituem-se um binómio constituído reciprocamente, mediante processos de democratização, isto é, tendo a prática democrática como centro” (*Idem*, p.27).

A gestão escolar consubstancia uma prática democrática orientada pela eficácia e eficiência, continuamente avaliadas e monitorizadas. A orientação para resultados e a monitorização e avaliação consubstanciam condições para a autonomia e para a democratização da escola. A monitorização e a avaliação conferem credibilidade e legitimidade à escola. Lück (2000, p.28) citado por Lourenço (2014) refere que o desenvolvimento da escola e a realização do seu trabalho:

“Têm um rumo, propõem a realização de objetivos e, para tanto, há a necessidade de definição clara e objetiva dos seus resultados finais e intermediários, que devem ser acompanhados e avaliados, visando a necessária correção, quando for o caso; o cuidado com o ritmo de trabalho, que deve manter-se constante; a identificação de problemas a serem contornados; o uso adequado de recursos; o estabelecimento da relação custo-benefício e a identificação de novas perspectivas de ação”.

Dado o gradual aumento da autonomia e da competência gestonária das escolas é exigível, da parte destas, uma maior atenção à formação de gestores escolares. Lück (2000, p.29) citado por Lourenço argumenta, acerca deste aspeto, que:

“Não se pode esperar mais que os dirigentes escolares aprendam em serviço, pelo ensaio e erro, sobre como resolver os conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão, como desenvolver o trabalho em equipa, como monitorar resultados, como planear e implementar o projeto político pedagógico da escola, como promover a integração escola-comunidade, como criar novas alternativas de gestão, como realizar negociações, como mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, como manter um processo de comunicação e diálogo abertos, como estabelecer unidade na diversidade, como planear e coordenar reuniões eficazes, como articular interesses diferentes, etc.” e que “os resultados da ineficácia dessa ação são tão sérios em termos individuais, organizacionais e sociais, que não se pode continuar com essa prática”, uma vez que “a responsabilidade educacional exige profissionalismo”. Desta forma, a formação dos gestores escolares deve ser prévia, específica, nomeadamente em gestão e em pedagogia, e contínua para o cargo e não realizada em contexto de trabalho, testando-se a melhor forma de atuar. A multiplicidade de competências e a dinâmica constante das situações assim o demandam, impondo “novos desdobramentos e desafios ao gestor” (*ibidem*).

2.3 A escola e os seus recursos humanos

As pessoas são indispensáveis em toda e qualquer organização, pois, são pivô de toda atividade que ocorre dentro dela. Recursos Humanos são conjuntos de prática reiterada para manter e reter pessoas nas organizações. A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é uma área de estudos que permite compreender a complexidade das pessoas nas organizações em todos aspetos possíveis. Em Angola, o profissional de Recursos Humanos é um executivo que normalmente são encontrados em médias e grandes empresas, exclusivamente, já para pequenas empresas esta função é consagrada aos responsáveis da Direção Geral ou agrupada na área da Administração compactada com Finanças, Contabilidade, Patrimônio, Transporte, etc. Todavia, a Gestão de Recursos Humanos é impecavelmente aplicável a qualquer tipo ou tamanho de organização.

Samba (2016, p.30), afirma que pode-se criar certas atribuições da gerência de pessoas que nos remete à sua necessidade do entendimento dos princípios da natureza humana com base nos conceitos acima apresentados:

- O comportamento humano é baseado no que se percebe, ou seja, no que se vê, sente ou ouve;
- As pessoas são diferentes entre si, assim as reações também são diferentes;
- As pessoas não se comportam ao acaso, é preciso que haja uma provocação;
- Existem diferentes maneiras de influenciar o ser humano.

Podemos, também, entender que a gestão de recursos humanos é o conjunto de forças humanas voltadas para as atividades produtivas, gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional. Nesse conceito vislumbramos, como forças: criatividade, interação, compromisso, inovação, força de trabalho e potencial (Samba 2016, p. 30).

A escola pública é tradicionalmente uma organização fechada sobre si própria, por mais que na esteira de teóricos e pedagogos funcionalistas seja considerada um “sistema aberto”. Em Portugal está sujeita a um forte controlo político e administrativo, levado a cabo por uma administração central que detém a exclusividade da produção legislativa; é objeto de imposição formal de um projeto educativo uniforme; é altamente estratificada e hierarquizada, a todos os níveis (estatutários, curriculares, sociais, culturais, etc.), embora sob um discurso democrático e igualitário que obscurece hierarquias, assimetrias de poder e diferenças de status, e que, ao ganharem maior visibilidade, podem gerar conflitos (Torres *et al.*: 2009; Costa *et al.*, 2000, p.151) citado por Lourenço (2014).

Numa verdadeira comunidade educativa, a direção não dependerá somente dos serviços centrais mas sobretudo da assembleia de escola e conselho pedagógico; “o painel dos seus atores não será apenas o tríptico professores-alunos-funcionários, mas sim por todos os interessados, quer sejam membros, utilizadores ou públicos externos” (Costa *et al.*, 2000, p.151) citado por Lourenço (2014).

O professor talvez não deixe de ser funcionário público dependente do Estado, mas poderá ser um verdadeiro profissional que executa, concebe e realiza o que decidiu, tendo em conta a imagem e o clima da sua escola mais imbuído e envolvido na sua

organização, de forma mais participativa (*Ibidem*). Os gestores escolares devem, pois, perceber o papel das pessoas e intervir na sua gestão, podendo, desse modo, motivar os seus colaboradores na implementação das estratégias organizacionais, desenvolvendo-lhes atitudes, expectativas e comportamentos que são fundamentais para melhorar a organização ao longo do tempo.

A gestão de pessoas relaciona-se, portanto, com as políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização, processos esses que incluem a determinação das necessidades de recursos humanos (planeamento de recursos humanos), a atração de potenciais novos membros (recrutamento), a sua escolha e contratação (seleção), a formação relativamente aos procedimentos de trabalho e o desenvolvimento de competências futuras (formação e desenvolvimento, gestão de carreiras), a avaliação da sua atuação (avaliação de desempenho), a retribuição e motivação (compensação) e a criação de um ambiente de trabalho positivo (climas organizacionais positivos, relações laborais construtivas, saúde ocupacional, estética e higiene de trabalho). O gestor deve assumir quatro papéis fundamentais: o de especialista administrativo, o de agente de mudança, o de agente de maximização da contribuição e do empenhamento dos seus colaboradores bem como dos conhecimentos, competências e capacidades destes, por forma a contribuir para a eficácia da organização (*Idem*).

A atenção das organizações em relação à qualidade dos seus recursos humanos e à sua formação permanente é crescente, encarando-se estes dois aspetos (qualidade e formação dos recursos humanos) como um instrumento insubstituível para a obtenção do sucesso. A escola é um subsistema social e, enquanto tal, um espelho da própria sociedade. Pode continuar a ser vista como lugar de reprodução, mas tende a ser, também e cada vez mais, um fator de mudança pelo que não pode deixar de constituir, um lugar de comunicação. Os professores são um grupo vasto e importante nas mudanças que a escola vem observando e assumem um enorme papel em relação à comunicação. É fulcral, por isso, a formação dos professores para a comunicação relacional. São inúmeras as vantagens na formação inicial e contínua dos professores, na preparação de carácter comunicativo-relacional para que, ao nível da escola, diminuam

ou mesmo deixem de se observar tantas carências comunicacionais, contribuindo-se, também, para a melhoria do clima daquela instituição e, provavelmente para o próprio sucesso escolar.

Alonso *et al* (citados por Costa *et al* 2000, p.150), elencam conceitos de comunicação relacional, que devem constituir a formação em serviço de professores: funções como o estabelecimento de relações positivas, relação interpessoal, aplicação de processos adequados de comunicação escola-família e competências como disposição para o diálogo, empatia, facilidade de comunicação, construção de um clima positivo, encorajamento, diálogo com os alunos, procura de convergência, liderança e conclusão, utilização de técnicas e instrumentos para recolher informação, critérios para a interpretação dessa informação, comunicação da avaliação, comunicação e discussão, diálogo com os pais, relação com as famílias, diálogo individualizado, atendimento, elaboração de mensagens claras, utilização dos canais apropriados, etc.

O dirigente escolar, principalmente se tratar de um professor e, atrevemo-nos a acrescentar, se tratar de um diretor de turma, tem de ser um verdadeiro comunicador e não um simples burocrata, dado que as suas decisões têm, entre outras coisas, que estar centradas nos problemas que as originaram e serem tomadas sob o primado do cuidadoso estado das informações e dos reais interesses dos seus públicos. Têm que estar focalizadas na aplicação de política definida e sensata e no conhecimento e tratamento afável desses problemas.

A escola está comprometida com a aprendizagem e todos os seus membros são aprendentes, sendo cada membro da comunidade escolar valorizado enquanto indivíduo. A aprendizagem reporta-se ao desenvolvimento global da pessoa e ocorre dentro e fora da escola. Dado o objeto do nosso estudo, o capital humano que visaremos diretamente, em seguida, são os professores e os alunos. Os professores porque, como facilmente se depreende, são estes que exercem o cargo de diretor de turma.

Cada vez mais os professores são chamados a intervir em áreas que não se confinam ao espaço restrito da sala de aulas, como tradicionalmente lhes era exigido. O seu lugar de comunicação confinava-se à sala de aula e a todas as atividades burocráticas inerentes a esta e aos seus alunos. O âmbito das suas funções tem vindo a

alargar-se em todas as dimensões da escola, pelo que, a qualidade das interações estabelecidas entre os professores e dos professores com a direção é vital para o bom funcionamento da escola e da comunidade escolar, para a realização de um Projeto Educativo que espelhe uma visão conjunta de missão, visão e estratégia capazes de acompanhar a sociedade em permanente mutação.

Neste sentido, os professores assumem a qualidade de aprendentes, sendo imperativo que se formem e aprendam nas áreas a que, crescentemente são chamados a intervir. Lima (2008, p.199) argumenta, a respeito deste ponto que, “as escolas eficazes tendem a instituir processos para recolher os pontos de vista dos docentes sobre o modo como o estabelecimento é dirigido”. O mesmo autor (Lima, 2008, p.199) refere que, por exemplo, “Rutter et al. (1979) mostraram que o sucesso dos alunos era maior nas instituições em que o pessoal docente sentia que as suas opiniões eram levadas a sério e tidas em conta pela direção da escola. Mortimore et al. (1988) também destacaram a importância do envolvimento dos professores na tomada de decisões e no desenvolvimento das orientações curriculares da instituição. Contudo, Sammons, Hillman e Mortimore (1995) sublinham que este envolvimento é apenas uma das várias expressões que a colegialidade deve assumir: esta também requer um forte sentimento de comunidade entre docentes e discentes, sustentado em relações de respeito e apreciação mútua; e a partilha de ideias entre colegas, a observação recíproca de aulas, o feedback sobre as respetivas práticas e o trabalho conjunto para melhorar os processos de ensino”.

Todos os professores têm uma profunda relação emocional com o seu trabalho e com os atores escolares resultantes das inúmeras interações pessoais no dia-a-dia, da carga emocional inerente do seu trabalho com todos os atores e do sentido de responsabilidade da sua missão na escola e da qualidade do trabalho levado a cabo (Teixeira, 1995, p.109-123). Em relação aos diretores de turma esta carga é substancialmente acrescida na(s) turma(s) dirigida(s) devido ao seu papel de proximidade com esses alunos. Cada aluno, cada colega docente, cada encarregado de educação e demais intervenientes da escola exigem capacidades e competências específicas e diferentes exigências pessoais. O progresso dos alunos está no cerne da prestação de contas do trabalho de professor e do sucesso do seu desempenho profissional. Daí que, para os professores, o indispensável sejam os meios que

desenvolvem e utilizam para que os alunos sejam bem-sucedidos em todas as suas aprendizagens, sejam elas de que natureza for, no espaço escolar, alcançando um bom desempenho. Hargreaves (1998, p.168-169) descreve, precisamente, a prestação de contas e o enfoque nos sucessos e derrotas dos alunos como uma preocupação crescente dos professores, tidos como sucessos e fracassos pessoais e consequências de desempenhos pouco eficazes e eficientes. No cômputo final, crêem haver uma relação direta, mais ou menos intensa, com maiores ou menores atenuantes, entre o seu desempenho profissional e os desempenhos dos seus alunos nas disciplinas lecionadas ou, no caso dos diretores de turma, não só nas disciplinas lecionadas, como também no exercício do cargo de direção de turma.

Os professores, com base no referido anteriormente, adequam a liderança, baseada na inteligência emocional e contextual, às inúmeras interações que mantêm, uma vez que as situações e as circunstâncias são sempre diferentes e únicas, desde os alunos ao clima e à envolvência escolares. Ao longo do tempo e a um nível individual, os professores, através da experiência que vão adquirindo, tornam-se, sucessivamente, mais auto-confiantes e competentes no seu modo de atuação (Nias, 2001, p.154-155). O conceito de professor tem sofrido mutações ao longo do tempo, tendo deixado de reconduzir-se ao conceito tradicional de figura autoritária que se impõe e impõe comportamentos para passar a ser tido como a figura transmutável, que se adapta aos contextos, aos feitos e às emoções dos outros. O professor de hoje vai ao encontro dos alunos e não o contrário, buscando formas de liderança e domínio distantes da tirania e do autoritarismo.

Não foi apenas a figura do professor que se alterou. Também a forma de exercício das funções e atribuições de professor se modificaram. A profissão do professor foi exercida, ao longo dos anos e das épocas, de forma solitária, na preparação das matérias e no planeamento das estratégias de transmissão dos conhecimentos. Se, por um lado, o isolamento da sala de aulas oferece proteção e resguardo em relação a interferências exteriores (Hargreaves, 1998, p.188), conservando de modo mais intacto, o estado das coisas, por outro ficam a faltar componentes essenciais ao desenvolvimento do professor enquanto profissional, nomeadamente os termos comparativos para aferir a

qualidade do conhecimento, das estratégias e da respetiva transmissão de conhecimentos, não havendo trocas de *know-how* nem *feedback* entre colegas docentes.

O profissionalismo do professor, se questionado e colocado a par dos demais, leva à auto-reflexão e à auto-avaliação: a comparação com os modos e métodos de atuação dos outros conduz ao aperfeiçoamento e correção de práticas em aspetos que, de outro modo, mais introspetivo e isolado, não seriam realizados. Não há, no individualismo, uma projeção do trabalho desenvolvido nem espaço para reflexão nem melhorias. Se o individualismo pode ser algo pejorativo, a individualidade, enquanto sinónimo de autonomia, não deve ser posta de parte no que concerne à liderança. Se o individualismo pressupõe isolamento, a individualidade pressupõe autonomia. Esta individualidade é característica de muitas situações quotidianas do docente ou do diretor de turma, em que este, enquanto líder, tem que, sozinho, conduzir a sua turma à concretização de objetivos definidos. Hargreaves (1998, p.191-192) atenta que a imaginação criativa, o espírito de iniciativa e a eficácia dos professores podem emergir em momentos de solidão e de recolhimento, pelo que a individualidade constitui um requisito imprescindível para a reflexão do professor, do diretor de turma, enquanto líder.

Por outro lado, a colaboração e a colegialidade constituem práticas essenciais para a atividade docente, não só para a promoção da mudança e desenvolvimento das escolas, como também para o crescimento profissional dos professores e o incremento de iniciativas no interior da escola. Lima (2008, p.198-199) sustenta que ambas “constituem condições necessárias para que na escola seja possível a existência de uma unidade de propósito”, uma consistência de práticas resultantes de uma unidade de propósitos, derivada de uma visão e finalidades partilhadas. No mesmo sentido, Hargreaves (1998, p.209) defende que ambas as práticas fomentam o aperfeiçoamento, “para além da reflexão pessoal e idiossincrática, ou da dependência em relação a peritos externos, fazendo com que os professores aprendam uns com os outros, partilhando o conjunto das suas competências”.

Segundo Hargreaves (1998, p.240), a cultura balcanizada, que mistura características da cultura individualista e da cultura colegial, sendo, por isso, uma cultura mista, caracteriza-se por padrões particulares de interação entre os professores

que, “trabalham não em isolamento, nem com a maior parte dos seus colegas, mas antes em subgrupos mais pequenos, no seio da comunidade escolar, tais como os departamentos disciplinares das escolas secundárias”.

Estes pequenos grupos de pares, com quem se identificam e em quem confiam, constituem equipas, trabalhando de forma próxima, continuada e isolada dos demais grupos, maiores e heterogéneos. Além de possuírem uma estrutura própria também possuem “a sua própria compleição política” (*idem*, p.242). As culturas balcanizadas têm como principais inconvenientes a pobreza de comunicação e a indiferença e falta de cooperação face a outros grupos da organização escolar o que, no limite, faz com que estes pequenos grupos constituam grupos de pseudo-colaboração e acabem por ser uma nova forma de “cultura individualista”, dado que só colaboram com os membros dos seus grupos, com quem se identificam e em quem confiam, e não com toda a instituição.

A área de projeto, por exemplo, é uma iniciativa que visa a integração dos saberes, quebrando a lógica disciplinar e o isolamento pedagógico dos professores. Assim sendo, é uma iniciativa que implica a cooperação interdisciplinar, fazendo com que os professores das várias disciplinas colaborem uns com os outros. Esta cooperação e interdisciplinaridade não só é benéfica para os alunos, os principais interessados nesta “globalização” de saberes, como para os professores, que fogem do âmbito individual da sua disciplina para o redesenhar dos saberes num contexto mais abrangente e coletivo. Com ela, pretende-se desenvolver, nos alunos, hábitos de pesquisa, competências de seleção da informação, gosto pelo trabalho de grupo e espírito de iniciativa. O diretor de turma deve, por isso, orientar, acompanhar e dinamizar os projetos, podendo ampliar a sua influência caso lhe seja atribuída, no seu horário, a responsabilidade por essa área, coordenando a participação de todos os professores, de modo a trabalharem em equipa, e motivando o interesse dos alunos (Marques, 2002, pp.22-23).

O trabalho de equipa é, de resto, um dos aspetos que o diretor de turma deve enfatizar na concretização da sua missão de acompanhamento aos alunos. O trabalho em equipa entre todos os professores facilita o acompanhamento do aluno, de modo indireto.

O professor e, mais concretamente, o diretor de turma, devem desenvolver o seu trabalho de modo responsável, dedicado e profissional, tendo em conta, primeiramente, o interesse dos seus alunos.

Evidentemente que, conforme ressalva o mesmo autor (2010, p.24), esta particularidade de autonomia profissional dos professores não lhes confere uma autonomia plena, embora a formação comum destes profissionais permita determinar, previsivelmente, a sua forma de atuação, nos termos dos quadros profissionais conhecidos, o que lhes permite selecionar os conteúdos dos seus cursos e adotar os métodos de ensino generalizadamente aceites pelos colegas e formalmente sancionados pela sua disciplina. No limite, pode considerar-se que a liberdade individual se transforma em controlo profissional, existindo liberdade face aos administradores e aos colegas de outras disciplinas, mas não liberdade implícita perante os colegas da mesma disciplina. Mintzberg, citado por Silva (2010, p.24), refere ser esse o motivo do uso da expressão:

“julgamento profissional” para “insistir no facto de que enquanto o julgamento pode ser um modo de escolha”, o julgamento profissional “é um julgamento estabelecido sobre bases sólidas de informação, fortemente influenciado pela formação e a filiação profissional”.

Esta competência e autonomia dos profissionais docentes limitam fortemente a capacidade de os administradores os gerirem da forma burocrática tradicional, isto é, através da supervisão direta e da utilização de *standards* internos (regulamentos, descrição de tarefas, política). Mesmo a conceção destes *standards* é desencorajada pelo problema insolúvel “de operacionalizar” os objetivos do trabalho dos profissionais (*ibidem*). Daí que algumas decisões menos ligadas às atividades intrínsecas dos profissionais recaem no que Mintzberg, citado por Silva (*ibidem*) designa por “decreto administrativo”, tornando-se, como se pode constatar pelo próprio termo, uma prerrogativa e um domínio específico e exclusivo dos administradores ou gestores.

O diretor de turma deve “trabalhar em equipa, não só com os outros professores mas também com os psicólogos escolares e os técnicos de ação social. O facto de considerarmos a educação como orientação implica que, na realização das atividades orientadoras, intervenham várias pessoas” (Marques, 2002 p.23). A cooperação e a

intervenção de todos, numa colegialidade genuína e de responsabilidade conjunta, são algo pelo qual a escola se deve reger.

CAPÍTULO III – CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

3.1. Caracterização da escola em estudo

A escola Amós Comenius conhecida pela Escola de Ensino Primário e do 1º Ciclo do Ensino Secundário nº 1013 ex-1024 é uma instituição pública localizada no distrito urbano de Samba, município de Luanda. É oficialmente reconhecida pelo MED no Decreto Executivo nº 37/06 de 15 de Maio (ver anexo). Funciona em três períodos, Manhã, Tarde e Noite com 21 salas de aulas. Está abrangida Turmas de 1ª a 9ª Classes no total de 3435 alunos neste ano lectivo de 2015. O seu quadro do pessoal está estruturado no seguinte: 103 trabalhadores (90 Professores; 6 Agentes de protecção física; 4 Auxiliares de limpeza e 3 Membros da direcção).

Tabela 1: Distribuição dos funcionários por área de serviço

Designação	Nº de funcionários	Femininos	Masculinos
Ensino Primário	18	16	2
1º Ciclo do Ensino Secundário	72	20	52
Direcção (Diretor e subdiretores)	3	0	3
Protecção física	6	0	6
Auxiliares de limpeza	4	4	0
Total	103	40	63

Fonte: Dados de pesquisa/Escola Amós Comenius/2015

Visão: Desenvolver cidadãos que conheçam a importância de suas acções para o desenvolvimento social, cultural e humano no decorrer de sua experiência. No espaço de dois ou três anos eliminar o paulatinamente o Ensino Primário, ficando simplesmente o 1º Ciclo e colocar esta instituição no topo em relação às outras escolas no que concerne a forma de gestão participativa que esta Direcção optou.

Missão: A Escola Amós Comenius conhecida pela Escola Ensino Primário e do 1º Ciclo do Ensino Secundário nº 1013 ex-1024 tem como missão: Dedicar serviço de ensino e aprendizagem para o desenvolvimento social, intelectual dos alunos. Oferecer a

educação de qualidade para que seus alunos sejam cidadãos conscientes de deveres e direitos.

Valores: A Escola, por ser uma instituição de ensino e aprendizagem, procura trabalhar os diversos valores com as crianças, adolescentes e funcionários, mas preza prioritariamente os seguintes valores: moral; Humanismo; honestidade; dignidade profissional; responsabilidade; solidariedade.

Participação na Escola Amós Comenius Nº 1013 Ex-1024

É de conhecimento de todos que, a escola é um tipo de organização que tem objetivos sociais. Uma escola é uma organização formada por um conjunto de pessoas, alunos, professores, coordenadores e funcionários que desenvolvem um trabalho em conjunto com o objetivo organizacional de formar cidadãos aptos a atuarem e contribuírem para o bem-bom da sociedade. Sendo assim, para alcançar o seu objetivo, uma escola é suscetível de ser administrada através das ferramentas que estão previstas no processo administrativo, e que envolvem as atividades de planeamento, organização, comando, controlo e coordenação.

A mudança do enfoque da administração para a gestão trouxe um importante elemento agregado, a participação de todas as partes interessadas nas atividades realizadas pela organização, estas agora passam a ser atores dentro do processo de planeamento estratégico da organização e, com isso, a gestão passa a ter enfoque participativo.

Em função das entrevistas feitas aos diretores de turma da escola Amós Comenius, a gestão participativa é o envolvimento de todos atores sociais no processo de ensino e aprendizagem a fim de alcançar os objetivos propostos pelo MED. Segundo eles são participantes no processo de ensino e aprendizagem toda a comunidade educativa, nomeadamente: professores, alunos, funcionários da escola, família, comunidade, sociedade, governo. Acrescentaram ainda que, a escola se constitui em um espaço de diálogos entre todos aqueles que afetam ou são afetados pelo processo educativo, o fruto deste diálogo é um projeto pedagógico-administrativo escolar que resulta da troca de experiências para a vida de todos os stakeholders, o que contribui para que eles se comprometam com o foco em resultados positivos. Afirmaram ainda

que, há plena participação dos funcionários nas atividades e tarefas por eles incumbidas. Apenas se havido pouca participação por parte de alguns encarregados que somente esperam pelos resultados finais dos seus filhos.

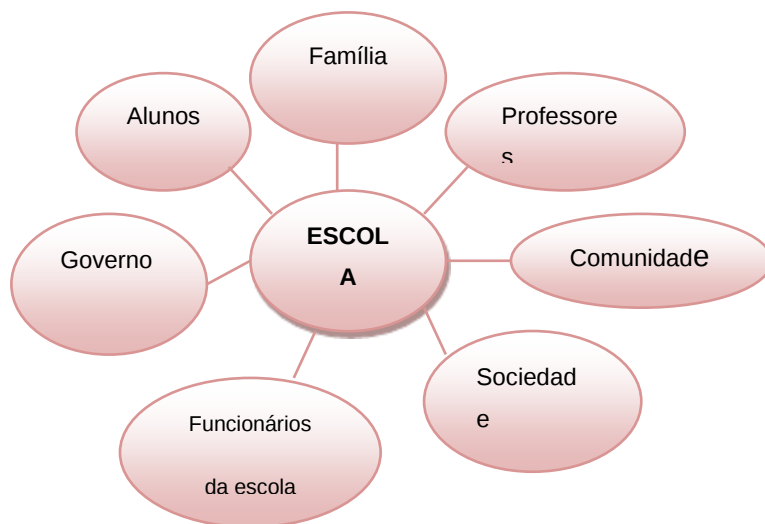


Figura 1: Comunidade educativa

ESCOLA Comunidade educativa	Governo
	Sociedade
	Comunidade
	Família
	Funcionários
	Alunos
	Professores

Fonte: Dados de pesquisa/Escola Amós Comenius/2015

3.1.1. Apresentação geral dos dados obtidos na escola Amós Comenius

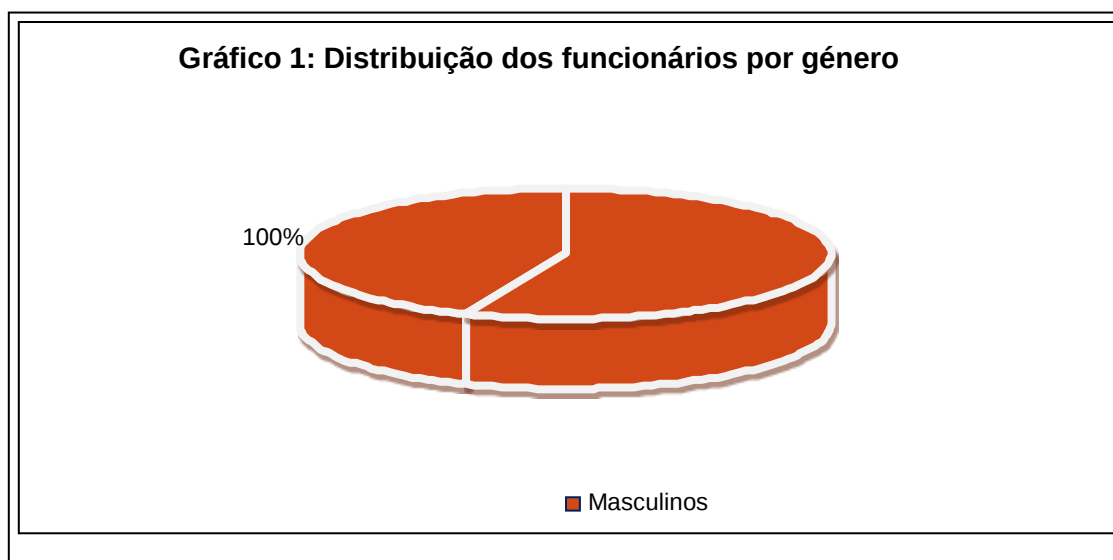
Dos 103 funcionários da Escola Amós Comenius, fizeram parte da pesquisa como amostra representativa cinco (5) funcionários, dos quais, 4 são diretores de turma e 1 já não exerce o cargo. O número elevado de professores justifica-se por ter maior número de alunos e por que funciona em três períodos, como descrito na caracterização da escola.

Em relação a distribuição por género dos funcionários que fizeram parte na pesquisa obtivemos os seguintes dados: 100% foram do género masculino, conforme espelha a tabela e o gráfico abaixo.

Tabela 2: Distribuição dos funcionários por género

Masculinos	5	100%
Total	5	100%

Fonte: Dados de pesquisa/Escola Amós Comenius/2015

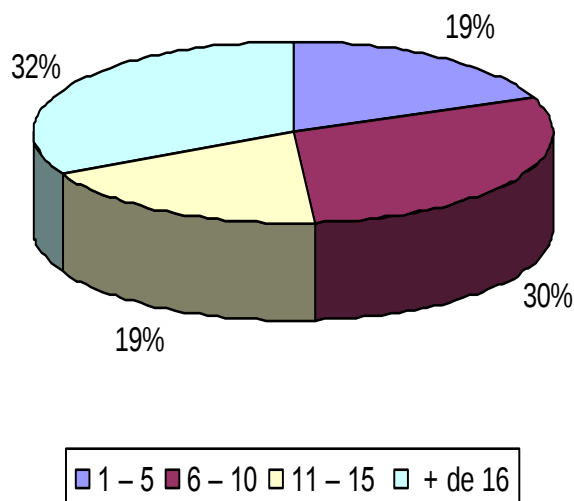


Em relação ao tempo de serviço, obtivemos 33% estão na Educação há mais de 15 anos; 30% estão na Educação entre 6 a 10 anos; 19% estão entre 1 a 5 anos e igual percentagem ao grupo entre 11 a 15 anos de serviço.

Tabela 3: Distribuição dos professores por tempo de serviço

Tempo de serviço na educação	Fr	%
1 – 5	1	19%
6 – 10	2	30%
11 – 15	3/4	19%
+ de 16	5	32%
Total	5	100%

Gráfico 3 - Distribuição de funcionários por tempo serviço



Fonte: Dados de pesquisa/Escola Amós Comenius/2015

Em relação às formas de participação, os professores na maioria das vezes participam nas actividades programadas, sobretudo nas reuniões de carácter pedagógica e administrativas, nas actividades extra-escolares, encontros metodológicos, assembleias com grupos de referências (professores, alunos, pais encarregados), reuniões de

auscultação. A este respeito, a pergunta sobre a participação dos funcionários da escola nas actividades programadas é activa ou passiva.

3.1.2. Tipo de pesquisa

Atendendo aos modelos de pesquisa optado, como método de investigação, recorreremos ao paradigma misto, que consiste na utilização simultânea do método qualitativo e quantitativo. Porque no percurso da investigação fizemos colheita de dados (campo) que necessitarão quantificar e por outro fizemos a interpretação dos mesmos, guiada através de uma entrevista.

Pesquisa descritiva: levantamento das características conhecidas, componentes do facto, fenómeno, processo. É feita na forma de levantamentos ou observações sistemáticas do facto/fenómeno/processo escolhido. Descreveu-se a problemática e os objetivos, através de levantamento bibliográfico e fez-se. (GIL, 2008, p. 4).

Pesquisa explicativa: visa explicar e criar uma teoria a respeito de um facto/fenómeno/processo. Propicia aprofundar o conhecimento da realidade. Se ocupa com o porquê do facto/fenómeno/processo (identificação dos fatores que determinam a ocorrência) ou a forma que ocorre. Esta pesquisa é de carácter explicativa, porque a partir dos dados e informações teremos a explicar as vantagens do modelo da gestão participativa nas organizações. (Gil, 2008, p. 5).

Pesquisa caso: onde acontece o facto/fenómeno/processo. O estudo de campo foi realizado na Escola Ensino Primário e do 1º Ciclo do Ensino Secundário nº 1013 “Amós Comenius”.

Referências Bibliográficas: feitas a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrónicos, como livros, artigos científicos, páginas de *web sites*..

3.2. Instrumentos de recolhe de dados e informações

Como instrumentos de recolhe de dados e informações, foi utilizado a entrevista.

3.3. População e amostra

Chama-se população ou universo estatístico ao conjunto de todos os elementos que têm pelo menos uma característica comum. Amostra diz respeito a um subconjunto da população, fração ou uma parte do grupo.

Assim, com um universo populacional de 103 funcionários da Escola Ensino Primário e do 1º Ciclo do Ensino Secundário nº 1013 “Amós Comenius” ex-1024, extraímos de forma não probabilística amostra de 5 funcionários.

3.3.1 População alvo

Uma questão relevante prende-se com o fato do universo populacional do presente estudo visar a dimensão pública do ensino, considerando-se que a problemática do sucesso escolar tem mais eco no ensino público, tendo sido alvo de várias tentativas para o incrementar ao longo dos tempos. Para esse efeito, recorreu-se a uma amostra de população dos diretores de turma do 6º e 9º anos de uma escola do ensino público, mediante a disponibilidade dos possíveis visados.

Assim foram realizadas cinco entrevistas numa escola pública. Os entrevistados, quatro deles são diretores de turma atualmente, e um que já foi há dois anos atrás, exercendo esse cargo há vários anos, acumulando com o cargo de docentes, ainda que nem sempre em continuidade.

Caracterização da escola e dos diretores de turma entrevistados

A escola Amos Comenius de que fazem parte os professores E1 e E5 situa-se na periferia da capital. Acolhe alunos maioritariamente oriundos de vários municípios da cidade de Luanda. A escola funciona com mais de 7 salas de aulas, campo para educação física e prática de desporto e uma cantina. A maioria dos alunos é de Luanda. A maioria dos pais não possui habilitações literárias ou académicas. O professor E1 é técnico médio de educação e pós-graduado em pedagogia e gestão escola; exerce o cargo de diretor de turma há 2 anos. Já o professor E4 é licenciado em ensino de Biologia e Geologia.

O professor E2 é formado em português e francês. Já trabalhou na escola Óscar Ribas, escola de ensino especial, já trabalhou como coordenador de projetos e diretor de

turma. Enquanto o professor E3 é licenciado em línguas e literaturas africanas, variante de estudos portugueses e ingleses do ramo de formação educacional e foi diretor de turma por muitas vezes. O professor E5 leciona matemática no 6º, 7º e 8º anos, e já foi professor de turmas do ensino recorrente, e já não é diretor de turma há dois anos. É membro da direção geral da escola.

3.4 Instrumentos

A entrevista, enquanto experiência humana, supõe a interação direta entre o entrevistador e o entrevistado que contribuirá para uma maior proximidade das duas partes e deve decorrer em ambiente informal, preferencialmente na escola. Deste modo, procuramos que a entrevista se desenrolasse num ambiente e num contexto adequados (Quivy *et al.*, 1998, p.76).

Num trabalho de pesquisa, os dados recolhidos podem ser de âmbito qualitativo ou quantitativo. Para Bogdan e Biklen (1994: 16) os dados qualitativos são:

“ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas, e de complexo tratamento estatístico” e “Privilegiam essencialmente, a compreensão dos comportamentos a partir da perspetiva dos sujeitos da investigação”.

Neste tipo de entrevista há um contacto direto entre o entrevistador e a situação que se pretende investigar. Já na investigação quantitativa, segundo Carmo e Malheiro (2008: 178), o objeto de estudo já este definido: “Os objetivos da investigação quantitativa consistem essencialmente em encontrar relações entre as variáveis, fazer descrições recorrendo ao tratamento estatístico dos dados recolhidos, testar teorias”.

Para o presente trabalho optamos pelo método qualitativo para a recolha de informações.

3.5. Procedimentos

Para a materialização dos objetivos deste trabalho de pesquisa solicitou-se, primeiro por telefone ao diretor da escola, e ao coordenador dos diretores de turma. Coube a estes interlocutores disponibilizar os diretores de turma dos anos de escolaridade pretendidos. Porém há que realçar que a resposta não foi imediata, teve de

se esperar aproximadamente um mês e meio. Uma vez tida a resposta e tendo-nos disponibilizado os *emails* das pessoas em causa, entrou-se em contacto direto, pela mesma via, com as pessoas disponibilizadas a fim de se marcar uma data possível para a realização das entrevistas. Assim ficaram acordados o dia 14 de Junho as 10h30m, e os dias 4 e 5 de Julho as 11h e por fim o dia 28 de Julho de 2016 as 17h na respetiva escola.

Após a apresentação do investigador e do problema alvo da pesquisa, foi explicado o papel pedido ao entrevistado. Dispusemos de uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais foi imperativo receber uma informação da parte do entrevistado, não colocando, necessariamente, todas as perguntas pela ordem em que se encontravam anotadas e sob a formulação prevista (Quivy *et al.*, 1998, p.74). Neste sentido, foi feito um esforço para se fazer o menor número de perguntas possível, procurando, deste modo, evitar que o entrevistado se limitasse a esperar apenas pela pergunta seguinte, respondendo, objetiva e literalmente, apenas ao que lhe era solicitado, sem qualquer margem de liberdade e iniciativa própria para desenvolver qualquer temática que considerasse relevante (*idem*, p.74). Para tal, intervimos da forma mais aberta possível, deixando o entrevistado à vontade e realçando aspetos evidenciados por este, dando os “empurrões” necessários para o efeito, incitando-o a desenvolver as suas ideias acerca da temática (*Idem*, p.75). Abstemos de implicar-nos a nós mesmos no conteúdo e as entrevistas foram gravadas (*idem*, p.77).

Dado o carácter trabalhoso das entrevistas e do seu consequente tratamento de dados recolhidos, delimitou-se o número de cinco entrevistas numa escola apenas. No tocante à selecção das escolas, está foi escolhida de entre várias escolas públicas, tendo em conta a nossa conveniência geográfica e a disponibilidade das mesmas. Os nomes dos entrevistados não são revelados, por questões de confidencialidade, dado que o que se pretende não é a visão daqueles entrevistados ou das escolas em concreto, mas apenas uma opinião de uma amostra que represente o grupo em estudo e da escola, fazendo com que esta amostra seja uma “voz”, um eco, de todo o universo de diretores de turma em outras escolas.

Para tal pretendemos na perspetiva dos diretores de turma entrevistados:

- Analisar o que pensam os diretores de turma da promoção do sucesso escolar dos alunos, no âmbito da sua liderança e gestão. Este objetivo desdobra-se em diversos objetivos específicos que consistem em:
- Analisar as suas conceções sobre: direção de turma, liderança, gestão, pedagogia, burocracia e sucesso escolar;
- Quais os fatores conducentes ao sucesso escolar;
- Quais as boas práticas promotoras do sucesso escolar;
- Quais as vertentes a melhorar na promoção do sucesso escola.

A nossa incursão procederá de uma abordagem macro para uma abordagem micro, ou seja, da liderança e da gestão em sentido genérico ou lato para a liderança e a gestão aplicadas, em concreto e em particular, ao objeto do nosso estudo, o caso dos diretores de turma e da sua visão acerca do impacto da liderança e da gestão na promoção do sucesso escolar.

Em síntese, com o guião das perguntas, flexível e não condicionada das respostas pretendemos que o entrevistado exprima, o mais livremente possível, pelas suas próprias palavras e pela ordem que lhe convier, a sua experiência, visão, sentimentos e pensamentos. Esforçamo-nos, simplesmente, por reencaminhar a entrevista para os objetivos cada vez que o entrevistado deles se afastou e por colocar as perguntas às quais o entrevistado não chegou por si próprio no momento mais apropriado e de forma tão natural quanto possível (*Idem*, p.193).

As entrevistas encontram-se integralmente transcritas nos anexos deste estudo e foram realizadas nos dias 14 de junho e 4, 5 e 28 de Julho de 2016, na própria escola onde os entrevistados lecionam e exercem ou exerceram o cargo de diretor de turma.

Aprofundaremos, analisaremos e discutiremos os resultados obtidos através das entrevistas no próximo capítulo.

CAPITULO IV – INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Interpretação e discussão dos resultados obtidos nos casos em análise

Finda a nossa incursão teórica e como nota prévia à análise de conteúdo propriamente dita, retomamos agora a questão das entrevistas. As questões que compõem o guião da entrevista visam concretizar, de modo profundo e sistemático, os objetivos do nosso estudo. O nosso ponto de partida, como podemos constatar inicialmente, implicou investigar se a direção de turma, no âmbito da sua liderança e/ou gestão, tem um impacto determinante no sucesso escolar dos alunos.

Tendo como alvo os diretores de turma, o nosso estudo pretende indagar uma amostra dessa população (diretores de turma), retirada do universo de pessoas que exercem ou já exerceram esse cargo, e averiguar o que pensam estes acerca da promoção do sucesso escolar dos alunos e averiguar quais as boas práticas promotoras do sucesso escolar e que vertentes devem ser melhoradas, através da visão que os diretores de turma têm.

Está inerente, a esta investigação, uma perspetiva compreensiva uma vez que os sentimentos, as expetativas e a visão própria da temática variam de pessoa para pessoa. O tratamento dos resultados incide, especialmente, em aspetos relativos ao desempenho das funções de direção de turma, relação com os alunos, conceitos e tipos de liderança e de gestão, pedagogia, burocracia. Dará, também, especial enfoque à gestão escolar do diretor de turma, pretendendo avaliar a sua influência na promoção do sucesso escolar. O que se pretende saber o que pensam os entrevistados quanto ao modo como acompanhamos alunos e promovem o seu sucesso escolar, que tipos de acompanhamento falta aos alunos, além do que recebem, e de que forma pensam que as dificuldades podiam ser superadas, de que forma exercem a sua liderança e gestão no desempenho das suas funções de direção de turma. Será pertinente observar também, relacionando com os objetivos acima descritos, quais as sugestões que a amostra inquirida possa ter para melhorar as situações-problema. É uma tentativa de analisar as novas necessidades dos alunos no âmbito do sucesso escolar e dos novos desafios postos aos diretores de turma, enquanto líderes e gestores.

Apresentamos, abaixo, o guião de perguntas das entrevistas. As transcrições integrais das entrevistas constam nos anexos do presente estudo.

Categorias de análise das entrevistas

Liderança e gestão de uma escola: o ponto de vista dos diretores de turma (o que pensam os diretores de turma da promoção do sucesso escolar dos alunos?).

Chegados à análise de conteúdo e tendo em conta os objetivos e a natureza e o tipo do nosso estudo, convém fazer, antes de mais, algumas ressalvas. De acordo com Laville *et al.* (1999, p.226), optamos por conservar a forma literal dos dados, decidindo prender-nos às *nuances* de sentido que existem entre as categorias, aos elos lógicos entre as unidades de análise e categorias que as reúnem e que apresentaremos em seguida, visto que a definição de um conteúdo reside largamente na especificidade de cada um dos seus elementos e na das relações entre eles, especificidade que escapa ao domínio do mensurável, ou seja, quantitativamente. Assim sendo, as maneiras de proceder são aqui menos codificadas, não havendo regras tão formalmente definidas, ainda que a análise e a interpretação se possam, muitas vezes, confundir. Todavia, todo este procedimento não é aleatório nem subjetivo e, dentro da subjetividade que possa existir no nosso estudo devido à sua natureza, pelo que a estruturação, o rigor, a objetividade e a sistematicidade são imperativos na nossa análise qualitativa de conteúdo, que procura transparência e explicará, adiante, cada uma das etapas e decisões tomadas.

Escolhemos como estratégia para a nossa análise, o emparelhamento que, de acordo com Laville *et al.* (1999, p.227), consiste em “emparelhar ou, mais precisamente, em associar os dados recolhidos a um modelo teórico com a finalidade de compará-los”. Esta estratégia, conforme se constata pela definição, supõe a existência de uma teoria, apoiando-se nesta para imaginar um modelo da situação ou do fenómeno em estudo (*ibidem*). Com isto pretendemos dizer que entendemos que os dados recolhidos são reconduzidos para a teoria exposta ao longo do nosso estudo no que toca à escola enquanto organização, a liderança e a gestão dispersa, participativa e cooperante, e o impacto dos diretores de turma na promoção do sucesso escolar. Verifica-se, portanto, uma verdadeira “correspondência entre a construção teórica e a

situação observável, comparando o modelo lógico ao que aparece nos conteúdos, objetos da análise” (*idem.*, 1999, p.227).

A qualidade da organização lógica do quadro operacional é primordial, pois a rede de análise que dela emerge torna-se não só o instrumento de classificação, mas também o de toda análise-interpretação dos conteúdos (*ibidem*). Neste sentido, procedemos ao recorte dos conteúdos em elementos para ordená-los em categorias – relação do material com as intenções da pesquisa (*idem*, 1999, p.216). Os elementos recortados constituem as unidades de análise, os fragmentos de conteúdo (*ibidem*). O termo unidade deve entender-se como unidade de sentido e não como algo numericamente singular (*idem*, 1999, p.217). Feita esta nota introdutória, escolhemos as seguintes categorias:

- **Sucesso escolar**
- **Direção Escolar**
- **Diretor de turma**

Posteriormente, procedemos à definição das categorias analíticas, organizando os elementos de conteúdo agrupados por parentesco de sentido (*idem*, 1999, p.219). Os elementos foram agrupados e, posteriormente, categorizados da seguinte forma:

Categoria A: “Sucesso Escolar” – o sucesso escolar é um dos conceitos-chave do nosso estudo; é precisamente com o olhar no sucesso escolar e na sua promoção que este estudo se desenvolve a partir de uma perspetiva particular de um grupo de intervenientes da escola:

- **Subcategoria A1.: “caracterização”** – definição de sucesso escolar, das suas vertentes, dos fatores determinantes e condicionantes, de práticas promotoras;
- **Subcategoria A2.: “influência da dimensão da turma”** – avaliação do impacto da dimensão da turma no sucesso escolar individual;

Categoria B.: “Direção Escolar” – a direção escolar constitui o topo da hierarquia escolar, a partir da qual surgem as lideranças e a gestão dispersas; assim, pretende-se,

com esta categoria, analisar a relação da direção escolar com os atores escolares e o seu papel na promoção do sucesso escolar:

- **Subcategoria B1.: “caracterização”** – caracterização da direção da escola, abrangendo o tipo de liderança e gestão exercidas e a sua influência no sucesso escolar e na sua promoção;
- **Subcategoria B2.: “liderança e direção escolar”** – análise da forma de liderança seguida pela direção escolar;
- **Subcategoria B3.: “gestão e direção escolar”** – análise do tipo de gestão adotado pela direção escolar;
- **Subcategoria B4.: “diretor de turma e direção escolar”** – avaliação da relação entre a direção escolar e o diretor de turma.

Categoria C: “Diretor de Turma” – dada a importância destes intervenientes escolares no nosso estudo, esta categoria é a mais extensa, desdobrando-se em várias subcategorias distintas, com o intuito de analisar, objetiva e exaustivamente, a sua visão:

- **Subcategoria C1.: “caracterização do cargo/perfil”** – caracterização do conceito do cargo de diretor de turma e das qualidades exigidas;
- **Subcategoria C2.: “tarefas”** – caracterização das atribuições próprias do cargo;
- **Subcategoria C3.: “comportamentos inerentes ao cargo”** – caracterização dos comportamentos próprios do acompanhamento do diretor de turma;
- **Subcategoria C4.: “Problemas de Espaço”** – análise dos aspetos relacionados a lotação em sala de aula
- **Subcategoria C5.: “obstáculos ao desempenho e aspetos a melhorar”** – unidade que analisa as principais inibições e obstáculos inerentes ao exercício do cargo;
- **Subcategoria C6.: “relação do diretor de turma com os alunos”;**

- **Subcategoria C7.: “relação do diretor de turma com os professores”;**

Doravante, aludiremos, por uma questão prática, aos entrevistados das nossas entrevistas, nas tabelas abaixo, como entrevistados 1, 2, 3, 4, 5, como E1, E2, E3, E4 e E5 nos indicadores da análise, fazendo corresponder as respostas ao número constante do guião de perguntas (R[x]).

Abaixo, apresentamos os quadros da nossa análise de conteúdo com base na categorização definida:

Categoria Sucesso escolar

Categoria	Subcategoria	Sujeitos	Indicadores	Unidades de Contexto
A. Sucesso Escolar	A1. Caracterização	Entrevistado 1	<i>o diretor de turma é considerado como o segundo pai. O pai académico.</i>	E1.R2
		Entrevistado 1	<i>Quando o ensino e os estudantes começam a aprender, dependem muito da influência do diretor de turma.</i>	
		Entrevistado 1	<i>o gestor (pode) ter uma gestão participativa, proactiva, democrática e liberal.</i>	E1.R8
		Entrevistado 1	<i>Os meus alunos são muito esforçados, eles já perceberam que o facto de viverem numa comunidade pobre, o futuro deles depende da “ caneta” então sempre que tem alguma dúvida, procuram e pedem ajuda. Isso tem sido um dos aspetos</i>	E1.R15

			<i>motivadores pelo menos para o nosso trabalho. Temos tido aulas de reforço algumas vezes para ajudar então a melhorar o sucesso escolar e bom aproveitamento dos alunos no final do ano letivo.</i>	
		Entrevistado 2	<i>O papel de educadores que temos nos da responsabilida-de de estar preocupados com o sucesso escolar dos alunos.</i>	E2.3R
		Entrevistado2	<i>O sucesso é visível sempre que termina um trimestre, (com) os resultados apresentados pelos professores, os relatórios, as pautas e sim tenho consciência em dizer que tenho dito sucesso.</i>	E2.R15
		Entrevistado 3	<i>O diretor de turma sendo ele o que maior tem contacto com a vida académica do aluno então ele acaba exercendo alguma influencia no sucesso escolar. Como somos também meio psicólogos “lutamos” com eles para perceberem que tipo de vida quer, levar. Então o nosso papel não é</i>	E3.R3

			<i>apenas querer ver pautas todas pintadas de azul.</i>	
		Entrevistado 3	<i>A gestão pode ter alguma influência no sucesso escolar do aluno.</i>	<i>E3.R8</i>
		Entrevistado 3	<i>Através das pautas e acompanhamento que temos dos nossos alunos</i>	<i>E3.R15</i>
		Entrevistado 4	<i>Isso é sem sombra de dúvida uma das principais responsabilidades do diretor de turma o sucesso escolar do aluno, que passa pelo diretor que tem quais são as disciplinas que o aluno tem maiores dificuldades e quais os mecanismos para ajuda-los a super, trabalhando com os professores e entender como se pode trabalhar na debilidade do menino.</i>	<i>E4.R3</i>
		Entrevistado 4	<i>Até agora tenho dito sucesso com os meus alunos.</i>	<i>E4.R15</i>
		Entrevistado 4	<i>O sucesso escolar é quando podemos alcançar todas as metas sonhadas logo no princípio, tanto pelo aluno como pelo professor</i>	<i>E4.R21</i>
		Entrevistado 5	<i>Considero</i>	<i>E5.R3</i>
			<i>Visto que é o diretor de turma que conhece a</i>	

			<i>vida académica de cada um dos seus “filhos” então na escola ele é a pessoa que exerce essa responsabilidade</i>	
		Entrevistado 5	<i>Na medida do possível sim.</i> <i>Mesmo com as poucas condições que temos aqui na escola, temos tido sucesso escolar. Temos passado aos alunos que o dever deles é sonhar para que possam ter dias melhores se não para eles, mas pelo menos para os seus filhos.</i>	E5.R15
Categoria	Subcategoria	Sujeitos	Indicadores	Unidades de Contexto
	A1. Influência da Dimensão da Turma	Entrevistado 1	<i>Porque aqui na nossa escola infelizmente estamos com lotação máxima em sala de aula e isso tem dificultado o nosso ensino.</i> <i>São salas com mais de 30 alunos e as condições em termos de infraestruturais não são das melhores.</i>	E1.R19
		Entrevistado 2	<i>A dimensão das turmas tem muito impacto no controlo e ate no sucesso escolar dos alunos o que tem dificultado o trabalho dos professores e</i>	E2.R19

			<i>diretores de turma.</i> <i>As nossas salas têm algumas até 45 a 50 alunos. Sabemos que é antipedagógico mas infelizmente não têm hipótese porque se não muitos alunos ficariam fora do ensino. O nosso papel é então lutar com as armas que nos temos e nos esforçar ao máximo para os meninos aprenderem.</i>	
A1. Influencia da Dimensão da turma		Entrevistado 3	<i>Influencia muito. Nos temos problemas de muitos estudantes por turma.</i> <i>Eu tenho cerca de 50 e é complicado porque não conseguimos prestar atenção a todos e isso faz com que influencia sim no sucesso, aprendizado e as capacidades cognitivas dos alunos não são devidamente exploradas.</i>	E3.R19
		Entrevistado 4	<i>Nos temos 45 a 50 alunos. Isso tem dificultado o nosso trabalho.</i> <i>A escola não tem condições a nível de infraestruturais, claro é ainda</i>	E4.R19

			<i>pior. Os professores as vezes não conseguem prestar atenção a todos os meninos e isso é complicado para as metas que nós direção nos propusemos a alcançar.</i>	
		Entrevistado 5	<i>Esse tem sido o nosso maior pesadelo. Isso em pedagogia chama-se de “situação antipedagógica”. Temos estado a fazer exercícios grandes para os alunos terem atenção por parte de quase todos os professores e terem resultados positivos. Podes crer que o número excessivo de alunos é o nosso maior problema.</i>	E5.R19

O pleno sucesso escolar é quando o aluno sente, além do aproveitamento que consta das pautas, que aprendeu qualquer coisa e que ficou algo, é ter notas resultantes do seu esforço e empenho e ter consciência de que essas aprendizagens perduram ao longo da vida e permitem aceder a novos patamares a nível do ensino e da vida (E4.R21). Assim, o sucesso escolar não é só ter notas positivas, mas também aprendizagens feitas a capacidades que os alunos têm de sonhar com o impossível. As aprendizagens têm que feitas mesmo com as poucas condições que temos aqui na escola, onde sucesso escolar pode ser visível. Temos passado aos alunos que o dever deles é sonhar para que possam ter dias melhores se não para eles, mas pelo menos para os seus filhos. (E5.R15).

O sucesso escolar é também quando o aluno é feliz, se sente muito bem na sua

escola, com os seus professores, com os seus colegas, com a família. A integração na escola é sinónima de sucesso escolar. O sucesso não se reconduz meramente às boas notas, mas também à integração e ao bem-estar dos alunos (E5.R16). Um aluno que tenha sucesso escolar não tem de ser, impreterivelmente, um aluno com boas notas. O sucesso escolar vai, por isso, além das notas e da inteligência: é saber crescer e formar-se como cidadãos. Claro que se os alunos tiverem competências necessárias, os bons resultados surgem. (E5.15, E2.R15, E4.R21).

Constata-se que, muitas vezes, mais do que a aquisição de conteúdos programáticos pelos alunos, o sucesso é aquilo que os professores conseguem formar enquanto seres humanos. Tudo o que se faz numa escola deve ter como finalidade criar um homem, um cidadão. O facto de se incutir no espírito dos alunos o saber viver em comunidade, o saber partilhar e compartilhar tudo aquilo que se tem, até mesmo os seus conhecimentos, é extremamente importante, refletindo-se para a vida fora da escola. Deste modo, o sucesso escolar passa muito pelo conhecimento do aluno, mas também, e muitíssimo, pela formação que se lhe pode dar ao nível de ser humano. Quanto a considerar que o número de alunos, na turma, influencia a liderança e a gestão, como diretor de turma, a resposta positiva reuniu consenso. Um menor número de alunos numa turma faz com que o diretor de turma dedique muito mais tempo a cada um deles. O trabalho é mais facilitado quando o número de alunos numa turma é menor (E1.R19). O professor não consegue, muitas vezes, chegar a todos os alunos durante a aula. Deste modo, quanto maior for o número de alunos na turma, maior dificuldade o diretor de turma terá em estar atento a cada um deles, individualmente, não conseguindo, no curto espaço de tempo, que seria desejável, apoiar cada aluno na resolução das situações que surjam (E2.R19). A dimensão da turma é decisiva no desempenho das funções do diretor de turma e na qualidade do acompanhamento. As turmas muito grandes, no entender de uma das pessoas inquiridas, são sempre muito complicadas (E3.R19). No mesmo sentido, o entrevistado refere que uma turma com quarenta e cinco alunos é uma turma excessivamente grande para se poder trabalhar como deve ser e com consciência, porque, se há alguns que, felizmente, têm problemas que são facilmente ultrapassáveis por eles próprios e até pela sua família, há outros que não (E3.R19). O diretor de turma é o principal gestor de conflitos da turma, quer dos conflitos entre alunos, quer dos conflitos entre alunos e professores, dada a natureza do seu cargo para com a turma que

dirige (E1.R12).

A questão da dimensão da escola ter impacto na turma obteve respostas muito similares, visto que quase todos entrevistados se mostraram preocupados, visto que os entrevistados acham que o caso influencia no aprendizado dos alunos e até no desenvolvimento cognitivo (E1.R19, E2.R19, E3.R19, E4.R19, E5.R19). Muito acham ainda que se as turmas forem menores se consegue gerir melhor os conflitos.

Em síntese: A escola é uma organização com uma missão educativa e pedagógica, essencial à formação dos alunos enquanto homens e cidadãos, remetendo para a dimensão cívica, além da educativa. O aluno deve aprender, não apenas as matérias confinadas no plano curricular, mas também a saber estar, saber interagir, a formar-se enquanto pessoa inserida numa sociedade, na qual deve participar e sentir-se enquadrado. A escola deve buscar a eficácia e a eficiência, procurando o sucesso escolar dos seus alunos, principais alvos e beneficiários da escola, bem como a satisfação profissional e pessoal dos demais intervenientes escolares: o sucesso escolar é o sucesso de todos. É a busca do sucesso escolar que motiva a atuação dos intervenientes escolares. O sucesso escolar é um indício do bom desempenho do diretor de turma. A dimensão da escola e da turma são tidos como problemas para a gestão escolar e consequente liderança, obstando ao sucesso escolar.

O pleno sucesso escolar vai além das aprendizagens necessárias, decorrentes do plano curricular e dos bons resultados, abrangendo lições e ensinamentos úteis para toda a vida e a integração do aluno na escola e também fora dela, dotado do que nela aprende e aplicando os seus conhecimentos curriculares, morais e cívicos em todos os contextos práticos do seu quotidiano que o exijam. A escola assume, assim, em maior ou menor grau, um papel fulcral no desenvolvimento e crescimento do aluno, devendo ser uma instituição cooperativa e cooperante, trabalhando em conjunto para o bem-estar e sucesso dos alunos.

Categoria Direção escolar

Categoria	Subcategoria	Sujeitos	Indicadores	Unidades de Contexto
-----------	--------------	----------	-------------	----------------------

B Direção Escolar	B1. Caracterização	Entrevistado 1	<i>A liderança da escola onde trabalho é muito democrática no qual todos nos líderes intermédios temos alguma palavra relacionada a vida académica dos nossos alunos e mesmo nas outras questões. Os gestores procuram saber como se desenrolam as situações e buscam sempre formas de resolver caso aja alguma situação complexa</i>	E1.R4
		Entrevistado 5	<i>Não temos tido conflitos e nem queixas. Mesmo sendo uma escola rodeada de um bairro conflituoso o nosso maior interesse e ter a nossa escola organizada para receber os alunos e lhes mostrar que dentro da escola eles podem sonhar</i>	E5.R4
		Entrevistado 3	<i>A liderança da escola deve ter uma relação de proximidade com os professores, porque são eles que lidam com os estudantes dia a dia. Na minha escola existe uma boa relação entre os gestores e professores. Os administradores e gestor escolar têm que olhar para os diretores de turma como sendo a ponte de ligação entre a escola e o desempenho académico dos alunos.</i>	E3.R4
		Entrevistado 2	<i>Eles têm uma relação intrínseca de cooperação, os professores fazem parte da gestão escolar.</i>	E2.R4
		Entrevistado 4	<i>Não temos motivos de queixas da nossa liderança. Existe respeito e fazemos o nosso trabalho. Existem regulamento na nossa escola que tem que ser respeitados, tanto pelos gestores como pelos líderes intermédios. Primeiro porque de tempo em tempo nos temos que prestar contas ao diretor para o trabalho fluir.</i>	E4.R4

Categoria	Subcategoria	Sujeitos	Indicadores	Unidades de Contexto
-----------	--------------	----------	-------------	----------------------

		Entrevistado 4	<i>Liderança é a capacidade que cada individuo tem de estar a frente de um grupo de pessoas e fazer as coisas acontecer</i>	<i>E4.R1</i>
		Entrevistado 4	<i>Se estivermos a falar de gestão a nível da direção... a gestão pode ser a acção que tem o foco em promover organizar e garantir o avanço das atividades socioeducativas de uma escola. Aborda ainda questões da rotina da escola desde o trabalho do simples segurança ate ao diretor geral.</i>	<i>E4.R7</i>
		Entrevistado 4	<i>Todos são obrigados a cumprir as regras e normas da direção e o que estão pautados por lei sobre o papel do diretor de turma. Mais nem todos atuam da mesma forma. Temos as nossas reuniões para ver como anda e funciona os líderes intermédios, alguns colegas acham que o valor do cargo é superior ao trabalho a exercer.</i>	<i>E4.R11</i>
		Entrevistado 1	<i>Liderança é o um ato de administrar uma equipa de trabalho.</i>	<i>E1.R1</i>

B. Direção Escolar	B1. Caracterização	Entrevistado 1	<i>Gestão de uma escola é o processo de administrar uma equipe de trabalho na qual o gestor principal tem a função de organizar, orientar e controlar todas atividades inerentes ao processo</i>	<i>E1.R7</i>
		Entrevistado 1	<i>Através das várias transformações mudanças soluções de varias ocorrências, facilitações no relacionamento com outros docentes, mudança de comportamento por parte de alguns alunos e sobretudo no papel de pacificador e conselheiro.</i>	<i>E1. R11</i>
	B2. Liderança e direção escolar	Entrevistado 2	<i>Podemos entender a liderança como sendo a capacidade de influenciar.</i>	<i>E2.R1</i>
		Entrevistado 3	<i>Liderança é a capacidade que uma pessoa tem de influenciar positivamente (ou negativamente) pessoas</i>	<i>E3.R1</i>

Categoria	Subcategoria	Sujeitos	Indicadores	Unidades de Contexto
		Entrevistado 3	<i>A gestão escolar está relacionada a capacidade de gerir de uma escola, desde os aspetos académicos até as infraestruturais.</i>	<i>E3.R7</i>

			<i>Conhecer quantos funcionários académicos e administrativos temos, os materiais que mais utilizamos, etc.</i>	
		Entrevistado 3	<i>Acho que ser diretor de turma é preciso amar primeiramente aquilo que nos fizemos e aprender a lidar com as diferenças. E alguns diretores estão mais interessados no cargo ou não mudança do status.</i>	<i>E3.R11</i>
	B3. Gestão e direção escolar	Entrevistado 2	<i>É a área responsável pelo controlo e que garante as condições académicas em termos de gestão de currículo, meios físicos, professores capacitados...</i>	<i>E2.R7</i>
		Entrevistado 2	<i>A política instaurada pelos nossos gestores é que os diretores sejam uniformes pelo menos nas questões burocráticas, como elaboração de pautas, atas de reuniões, na partilha de opiniões etc. Agora nas atividades extra escolares os diretores são livres para fazer o seu plano de atividade e remeter aos gestores para aprovação caso seja necessário o apoio da direção em questões financeiras ou de deslocação.</i>	<i>E2.R11</i>
		Entrevistado 5	<i>Normalmente se diz</i>	<i>E5.R1</i>

			<i>que liderança é o ato de comandar pessoas para realizar tarefas a si atribuídas</i>	
		Entrevistado 5	<i>A gestão escolar é o ato de mobilizar, controlar, cuidar e zelar pelo bem-estar a nível de infraestruturas e a vida social, e académica dos alunos e todos os agentes envolvidos na vida da escola. Desde o funcionário de base ate ao mais alto funcionário.</i>	<i>E5.R7</i>
B. Direção Escolar	B4. Direção escolar e diretor turma	Entrevistado 5	<i>Quando se trata de seguir as normas instauradas pelo diário da república e regras da escola sim. Porque todos temos que apresentar resultados e explicar quando os mesmos não conforme as metas estabelecidas. Quando a forma de atuar com os alunos, ali não somos todos iguais porque uns têm comportamento de “pais” e outro de “padrastos”. Não tem nem uma sensibilidade com os alunos ate visto que muitos vêm de zonas carenciadas e precisam de apoio emocional e psicológico</i>	<i>E5.R11</i>

A escola detém uma hierarquia específica que estimula as lideranças. Esta hierarquia assenta na supervisão pelo diretor e da sua equipa, bem como pelo conselho pedagógico, dos coordenadores dos diretores de turma que, por sua vez, supervisionam

o trabalho levado a cabo pelos diretores de turma (E1.R7). Em relação à turma, de modo direto, abaixo da direção da escola, está o diretor de turma; este é o líder máximo no seu domínio. No entanto, a direção escolar é distante dos seus alunos. Pelo contrário, a direção de turma é próxima e acompanha a evolução de todas as turmas da sua escola (E5.R2, E2.R7). Esta proximidade revela o foco da direção de turma nas necessidades de todos.

A direção da escola estimula as lideranças, mostrando disponibilidade para ouvir as ideias e opiniões dos professores, havendo um diálogo e um trabalho conjunto permanentes (E5.R11, E3.R4). Esta receptividade, este estímulo da autonomia e da iniciativa do diretor de turma, dos professores em geral, manifesta-se, por exemplo, quando surgem situações que nem chegam ao conhecimento da direção, sendo resolvidas, precisamente, no âmbito da autonomia e da liberdade de atuação dos professores (E1.R7, E2.R4, E4.R4, E3.R11, E2.R7 E5.R2).

A direção de turma demonstra, assim, bastante proximidade em relação aos professores, apoiando-os em situações-problema (E2.R4), corroborando a ideia de que, enquanto líder, não está ali apenas administrativamente. Esta liderança confere autonomia aos demais agentes escolares, fazendo com que se dilua na comunidade escolar (nos alunos, nos professores e em toda a escola). O diretor de turma é um importante aliado da direção dada a proximidade aos alunos, decorrente das suas funções (E5.R19).

Esta liberdade de atuação, liderança dispersa e autonomia acabam por atenuar ou esbater as hierarquias definidas, acabando por se considerar nem sequer existir distinção de lideranças, mas antes uma cooperação, uma entreajuda, um trabalho conjunto para o bem-estar dos alunos e a qualidade de ensino (E3.R20).

Em síntese: a escola deve ser uma organização inclusiva utilizando, para tal, a fórmula das lideranças e da gestão partilhadas. Para tal, a direção da escola deve incentivar as lideranças dispersas, conferindo-lhes a autonomia necessária para que atuem de forma eficaz e, assim, façam da escola uma organização eficaz. Deve, assim, ser uma direção próxima, receptiva, disponível e boa ouvinte, reunindo consensos e vontades na tomada de decisões.

Categoria Diretor de Turma

Categoria	Subcategoria	Sujeitos	Indicadores	Unidades de Contexto
C. Diretor de Turma	C1. Caracterização do cargo/perfil	Entrevistado 1	<i>É a pessoa responsável para cuidar da vida estudantil dos alunos, desde o momento que eles entram para o recinto escolar o diretor de turma precisa ter os cuidados de conhecer quem são os seus alunos, onde e com quem vivem, se tem alguma situação a nível que dificulta o seu aprendizado, etc.</i>	E1.R2
		Entrevistado 1	<i>O diretor de turma tem que ter o perfil exigido pela escola, uma pessoa responsável, responsável com as suas atribuições e tarefas. Que não tem outras tarefas fora da escola, que seja quadro da escola ou professor efetivo. O Director de turma é a pessoa que precisa ter tempo disponível para cuidar das questões do aluno. Desde o seu desempenho até as questões mais complexas. Precisa ser uma pessoa paciente, porque vai lidar com pessoas de diferentes classes, hábitos, costumes etc. tem que ser uma pessoa neutra na tomada de decisões...</i>	E1.R12
		Entrevistado 1	<i>Não tenho de que reclamar. Acho que cada um dos quadros da escola veio aqui com um objetivo principal “ Salário no final do mês ” então se estão ou não satisfeitos com o meu trabalho ou com a minha</i>	E1.R13

			<i>liderança, não é um assunto que me interesse muito. A única coisa que eu procuro é que eles colaborem comigo para que o processo de ensino corra com tranquilidade. Acho que o resto é resto e não é chamado ao assunto.</i>	
		Entrevistado 2	<i>O diretor de turma é um professor indicado pela direção pedagógica com o papel de responder a todos os problemas relacionados com uma determinada turma. Assuntos como justificação de falta, encontro com os encarregados, organização da documentação dos alunos, acompanhamento semestral e aproveitamento do aluno. O diretor de turma é a pessoa que mais conhece a vida académica dos estudantes, os que tem melhores ou piores classificações e como anda o desempenho académico dos mesmos motiva-os a estudar, acompanha-os.</i>	E2.R2
		Entrevistado 2	<i>O diretor de turma deve ser responsável e atencioso, saber quais as suas atribuições e executadas com precisão</i>	E2.R12
		Entrevistado 3	<i>É um cargo que até certo ponto é cobiçado, mas sim os professores valorizam. Uns pela positiva e outros pela negativa. Me explico. Há professores que trabalham em varias escolas e não tem tempo para cuidar das atas de provas e participar das reuniões. Então esses deixam todo o trabalho para o diretor de turma. Esse é o ponto negativo.</i>	E2.R13

		Entrevistado 3	<i>O diretor de turma é o líder intermédio que tem a responsabilidade de cuidar da vida académica do aluno e algumas vezes até da vida social, quando a mesma influência no sucesso escolar do estudante.</i>	<i>E3.R2</i>
		Entrevistado 3	<i>Uma das principais qualidades que deve ter um diretor de turma é saber se colocar no lugar do outro, ser humano, paciente e disposto a ensinar</i>	<i>E3.R12</i>

Categoria	Subcategoria	Sujeitos	Indicadores	Unidades de Contexto
C. Diretor de Turma	C1. Caracterização do cargo/perfil	Entrevistado 3	<i>Alguns sim. (O Director) É a pessoa que no final depositam quase todo o trabalho, e muitos se livram da elaboração de pautas e atas, outro fazem “ciúmes” Porque acham que deviam ser eles naquele lugar</i>	<i>E3.R13</i>
		Entrevistado 4	<i>O diretor de turma é cada indivíduo que tem a responsabilidade de velar pelo dia a dia do estudante desde as questões mais básicas. Se veio a escola com fome, se está bem apresentado. Somos responsáveis por um grupo de estudantes e controlamos alguns professores. O conteúdo leccionado, se estão a cumprir com o conteúdo programático, somos nós que reunimos com os pais de cada aluno. Somos responsáveis pela disciplina e indisciplina dos alunos dentro do recinto escolar. Resumindo o diretor de turma são</i>	<i>E5.R2</i>

			<i>considerados como os pais temporários dos alunos (pelo menos no período de aulas).</i>	
		Entrevistado 4	<i>Existem qualidades de alguém com perfil [deve ser chamado para o cargo de diretor de turma]. A direção precisa conhecer os seus funcionários, eu acho que, à partida, devem ser chamados professores que sejam da escola, que conheçam a realidade da escola, porque eu sou da escola mas também já fui de fora da escola e, para quem chega de novo, às vezes, se está ainda a adaptar à escola e à realidade da escola e, de repente, já tem uma direcção de turma... Quem está na escola tem a vantagem de conhecer a escola e a realidade e de, até, saber, por exemplo, quais as limitações necessidades enfim. No entanto, há pessoas que não são da escola e são excelentes diretores de turma. E não estou a dizer, eu só acho que, às vezes, há uma carga excessiva para quem chega de novo, embora haja pessoas que andam a saltitar imenso.</i>	<i>E4.R12</i>
		Entrevistado 4	<i>Na minha escola não tenho problema com nenhum professor. Então acho que sim. Conseguem valorizar o trabalho do diretor de turma.</i>	<i>E4.R13</i>

Categoria	Subcategoria	Sujeitos	Indicadores	Unidades de Contexto
-----------	--------------	----------	-------------	----------------------

C. Diretor de Turma	C1. Caracterização do cargo/perfil	Entrevistado 5	<i>O diretor de turma (...) é uma pessoa que tem conhecimento, às vezes, tem conhecimentos de problemas íntimos da família e pode ajudar a resolver, muitas vezes, determinados problemas que escapam ao órgão de gestão que será a direção, que não tem esse conhecimento tão direto, porque é impossível, o órgão de gestão, a direção, ter conhecimento de todos os alunos e dos problemas de todos os alunos e, portanto, o diretor de turma, como está mais focalizado sobre um número mais reduzido de alunos poderá, se for uma pessoa para isso, ajudar em muito o órgão gestor da escola</i>	E5.R2
		Entrevistado 5	<i>Essa é uma discussão antiga, ter perfil ou não ter perfil. Eu acho que na vida tudo se aprende, isso é que ensino aos meus alunos, na vida todos nós temos de ser capazes de fazer muitas coisas. E se me dissessem, quando estava a fazer o curso, que eu ia desempenhar um conjunto de cargos que tenho hoje na minha escola eu diria “não, eu estou é para dar aulas, só quero fazer isso”. Se me disser o que me dá mais prazer, é, mas a verdade é que somos chamados para muitas outras coisas. E se calhar hoje sou melhor diretora de turma que fui nos primeiros anos, os miúdos também eram diferentes, não requeriam, se calhar, aqui o que eu tenho que dar agora... Portanto, acho que todos nós temos essa capacidade,</i>	E5.R12

			<i>todos nós, lá está, temos de estar muito abertos e, quando estamos no ensino, há aqui uma necessidade de estarmos abertos a mudanças, alterar até as nossas formas de estar em sala de aulas, porque eu penso que o professor que não se questiona, que põe sempre a responsabilidade do lado do aluno não é uma boa aposta, se calhar temos todos que nos questionar e temos que pensar</i>	
		Entrevistado 3	<i>Alguns diretores valorizam e outros até ignoram e outros ainda tem ciúmes porque acham que deveriam ser eles no cargo.</i>	E5.R13

Categoria	Subcategoria	Sujeitos	Indicadores	Unidades de Contexto
	Caracterização do cargo/perfil	Entrevistado 1	<i>Para além do meu curso de pedagogia tive outras formações em ciências da educação e alguns cursos de agressão pedagógica e gestão e liderança. Afinal a turma e a nossa pequena empresa e precisa ser bem gerida. E cada ano para mim tem sido um aprendizado pelos diferentes desafios que tem se apresentado no cargo.</i>	E1.R18
		Entrevistado 2	<i>Tive e tenho tido formações diversas, sobre gestão e liderança. Para o cargo de diretor de turma temos dito seminários e formações específicas de gestão de turma.</i>	E2.R18
		Entrevistado 3	<i>Para além da minha formação pedagógica, tive</i>	E3.R18

			<i>alguns cursos para agregar na minha formação e o ministério da educação em conjunto com a delegação da educação aqui do Kilamba Kiayi tem realizado algumas palestras e formações para diretores de escola e líderes</i>	
		Entrevistado 4	<i>Só o acompanhamento durante o ano de estágio. E, logo após o estágio, tive duas direções de turma. Por sinal, havia três turmas a mais na escola e duas delas eram essas. Desde aí, dou aulas há 10 anos e só houve dois anos em que não tive direção de turma... Foi o primeiro aqui, nesta escola... E, por isso, acaba por ser formação contínua. Depende, se deve haver uma formação específica para tal. Porque é assim, eu fiz a minha licenciatura em psicologia escolar e isso ajudou muito. Não era uma formação específica para diretor de turma, mas era uma formação no desenvolvimento de competências socio-emocionais. Isso ajudou-me muito como diretora de turma.</i>	E4.R18
		Entrevistado 5	<i>Eu acho que era importante, não estou a dizer uma formação exaustiva, mas que houvesse umas linhas gerais de conduta que depois o professor em função, da sua maneira de estar e de ser, poderá adaptar... Mas acho que poderia e deveria haver uma linha mestra para, pelo menos... De orientação para o diretor de turma.</i>	E5.R18

Categoria	Subcategoria	Sujeitos	Indicadores	Unidades de Contexto
C. Diretor de Turma	C4. Tarefas	Entrevistado 1	<i>A relação com a comunidade é importante então como diretor de turma, acho importante mostrar aos nossos alunos que temos um papel social com a nossa comunidade. Nos realizamos campanhas de limpeza, recolha de donativos, plantamos árvores etc. Mas uma dos aspetos que junto da direção gostaríamos mesmo de melhor é a questão da super lotação em sala de aulas, para ajudar no desempenho académico dos nossos alunos.</i>	E5.R14
	C5. Comportamentos inerentes ao cargo	Entrevistado 1	<i>Os nossos alunos vêm de uma comunidade com muitas dificuldades os gestores da nossa escola procura interagir mais com a comunidade ate em campanhas diversas e fazer com que os pais também conhecem mais a vida académica dos seus meninos</i>	E1.R16
		Entrevistado 2	<i>As dinâmicas em grupos tem sido uma técnica que já temos implementado para ajudar os alunos que apresentam maiores défices no aprendizado, temos trabalhado com alguns professores principalmente matemática e língua portuguesa por causa das aulas de reforço.</i>	E2.R14

		Entrevistado 2	<i>Os alunos vêm de comunidades muito carenciadas. A ligação entre a escola e a comunidade é fundamental porque assim podemos conhecer melhor o tipo de vida que tem os nossos alunos.</i>	E2.R16
		Entrevistado 3	<i>Gostaria de ter um melhor espaço de trabalho, com computador e onde pudesse atender os estudantes e os seus encarregados.</i>	E3.R14

		Entrevistado 3	<i>É o ponto fundamental. Os pais são os principais agentes responsáveis pela educação dos filhos, são eles que muita das vezes decidem se os seus filhos vão ou não a escola ou lhes mandam realizar outras tarefas como ir a “lavra, vender na praça” então o contacto com a comunidade é importante, porque podemos também orientar os pais sobre a importância da educação para o futuro dos seus filhos e do próprio país.</i>	E3.R16
		Entrevistado 4	<i>Uma das situações que nos preocupa e temos estado a lutar é o excesso de alunos por sala. Um computador para os diretores de turma, pequena biblioteca já que não podemos pedir maior, (a séculos que solicitamos e nunca nos dizem nada) uma sala de reuniões para receber a comunidade. Sabemos como anda o ensino aqui em Angola então trabalham com o que podemos desejando ter dias melhores.</i>	E4.R14
C. Diretor de Turma	C5. Comportamentos inerentes ao cargo	Entrevistado 4	<i>Claro que sim, porque os alunos começam a ser educados em casa. E é aqui que começa a educação. E os pais têm que saber o que se passa. Têm que saber se há sucesso ou não. E, portanto, têm de saber como... Se as coisas correm bem e como, se as coisas correm mal... E temos que os ouvir para várias coisas, por exemplo: se temos de encaminhar algum aluno que tenha inclinação para formação profissional, para um outro percurso escolar. Os pais têm que autorizar, por exemplo. E têm que ser ouvidos. E, muitas das vezes, cabe-nos, a nós diretores de turma, convencê-los que aquilo que acha que é o melhor, muitas vezes, não é. Porque todos os pais querem que os filhos estudem e cheguem à faculdade. E, às vezes, nós, os professores, achamos que há alunos que poderão lá chegar por outro caminho. E é o que eu digo sempre: o facto de ir para um curso profissional não significa que é o caminho mais rápido para atingir o objetivo, que é o caminho da universidade ou ensino superior.</i>	E4.R16

		Entrevistado 5	<i>Se eu pudesse uma dos aspetos fundamentais que tempos estado a discutir com a direção da escola é a lotação em sala de aula. Porque só assim podem verdadeiramente falar de sucesso escola. Queremos falar de qualidade no ensino em Angola e temos sala de mais de 40 alunos, sem carteiras em condições, meninos que sentam em lata de leite. Isso até danifica a saúde e postura física dos alunos. Assim como vão aprender alguma coisa de verdade! São vários desabafos que ouvimos, que as vezes ficamos de braços atados e não podemos fazer nada, nem como diretores de escola e nem como diretores de turma. São realidades muito duras.</i>	E5.R14
		Entrevistado 5	<i>Alguns pais têm a sonho de ver os seus filhos formados então, eles acabam sendo os nossos maiores parceiros e mandam os seus filhos a escola, participam das reuniões quando são convocados e estão preocupados com o que acontece na escola dos filhos. Infelizmente isso não acontece a 100 %. Porque alguns pais olham para a escola como um escape para se verem livres dos filhos e poderem ir fazer as suas vidas. Alguns pais aproveitam e vão para as lavras que muitas vezes são fora de Luanda e outros pais aproveitam ir nas “ barracas beber kapuca e kimbombo” . Então temos muito menino que vem sem material escolar em condições...e essa tem sido a nossa realidade diária.</i>	E5. R16

Categoria	Subcategoria	Sujeitos	Indicadores	Unidades de Contexto
		Entrevistado 1	<i>Porque aqui na nossa escola infelizmente estamos com lotação máxima em sala de aulas e isso tem dificultado o nosso ensino. São salas com mais de 30 alunos e as condições em termos de infraestruturais não são das melhores.</i>	<i>E1.R19</i>
		Entrevistado 2	<i>A dimensão das turmas tem muito impacto no controlo e ate no sucesso escolar dos alunos o que tem dificultado o trabalho dos professores e diretores de turma. As nossas salas têm algumas até 45 a 50 alunos. Sabemos que é antipedagógico mas infelizmente não têm hipótese, porque se não muitos alunos ficariam fora do ensino. O nosso papel é então lutar com as armas que nos temos e nos esforçar ao máximo para os meninos aprenderem.</i>	<i>E2.R19</i>
		Entrevistado 3	<i>Nos temos problemas de muitos alunos por turma. Eu tenho cerca de 50 e é complicado porque não conseguimos prestar atenção a todos e isso faz com influencie sim.</i>	<i>E3.R19</i>
		Entrevistado 4	<i>Nos temos 45 as vezes 50 alunos. E isso tem dificultado muito o nosso trabalho. A escola não tem condições a nível de infra-estruturais pior ainda. Os professores as vezes não conseguem prestar atenção a todos os meninos e isso é complicado para as metas que a direção se propôs a alcançar.</i>	<i>E4.R19</i>

	C7. Obstáculos ao desempenho e aspetos a melhorar	Entrevistado 1	<i>Isso em pedagogia chama-se de situação antipedagógica. Temos estado a fazer exercícios grandes para os alunos terem atenção por parte de quase todos os professores e terem resultados positivos. Podes crer que o número excessivo de alunos é o nosso maior problema</i>	E5.R19
Categoria	Subcategoria	Sujeitos	Indicadores	Unidades de Contexto
C. Diretor de Turma	C8. Relação do diretor de turma com os alunos	Entrevistado 1	<i>Algumas vezes boas e outras menos boas. Temos bons e maus estudantes. Muitos percebem que a escola é a sua segunda casa e precisam cumprir as regras, quer dizer respeitar os diretores e as normas impostas pela direção da escola. Então algumas vezes a relação é boa porque cumprem e noutras e mais porque não o fazem e claros sofrem punições</i>	E1.R6
		Entrevistado 2	<i>Pelo menos na minha turma não tem razões de queixas. Os meus alunos infelizmente mesmo eles sendo muitos, eu conheço cada um pelo nome, e isso faz com que eles se sintam importantes e facilita muito na relação. Quando eles têm conflitos com algum professor ou alguma dúvida em certas matérias eles têm facilidade em me procurar.</i>	E2.R6
		Entrevistado 3	<i>Os alunos olham para os diretores de turma como sendo aquela pessoa que vai resolver os seus problemas. Normalmente é boa visto que a escola até esta na periferia e são pessoas de classe média baixa. Então existe muito respeito no papel do seu “líder”</i>	E3.R6

		Entrevistado 4	<i>Como já disse anteriormente, nos somos considerados pais e mães de muitos meninos (tanto que hoje tenho muitos afilhados), porque durante a semana maior parte do tempo é na escola que eles passam. Então no meu caso a relação é boa não tem razoes de queixas. Mesmo sendo uma escola de pessoas com muitas necessidades e salas muito cheias, eu tendo prestar atenção a todos os meus alunos. O que não é tarefa fácil infelizmente.</i>	E4.R6
		Entrevistado 5	<i>Em sala de aula nos somos pais, mães, irmãos mais velhos, psicólogos, sociólogos, assistentes sociais algumas vezes ate “padres” porque ouvimos tudo e mas alguma coisa. O que nos deixa felizes é que os alunos ganham essa confiança por isso, essa boa relação onde podemos conhecer as suas tristezas frustrações e limitações.</i>	E5.R6

Categoria	Subcategoria	Sujeitos	Indicadores	Unidades de Contexto
		Entrevistado 1	<i>A liderança da escola onde trabalho é muito democrática no qual todos nós líderes intermédios, temos alguma palavra relacionada a vida académica dos nossos alunos e mesmo nas outras questões. Os gestores procurar saber como se desenrolam as situações e buscam sempre formas de resolver caso acha alguma situação mais complexa.</i>	E1.R4
		Entrevistado 5	<i>Não temos tido de conflitos e nem queixas. Mesmo sendo uma escola rodeada de um bairro conflituoso o nosso maior interesse e ter a nossa</i>	E5.R4

			<i>escola organizada para receber os alunos e lhes mostrar que dentro da escola eles podem sonhar.</i>	
		Entrevistado 3	<i>A liderança da escola deve ter uma relação de proximidade com os professores, porque são eles que professores que lidam com os estudantes dia a dia. Na minha escola existe uma boa relação entre os gestores e professores. Os Administradores e gestor escolar têm que olhar para os diretores de turma como sendo a ponte de ligação entre a escola e desempenho académico dos alunos</i>	E3.R4
		Entrevistado 4	<i>Não temos tido queixas da nossa liderança. Existe respeito e fazemos o nosso trabalho. Existem regulamento na nossa escola que tem que ser respeitados, tanto pelos gestores como pelos líderes intermédios. Primeiros porque de tempo em tempo temos inspeção não escola e o diretor tem que prestar contas ao ministério e claro de tempo em tempo nos temos que prestar contas ao diretor para o trabalho fluir.</i>	E4.R4
C. Diretor de Turma	C10. Relação do diretor de turma com os professores	Entrevistado 2	<i>Eles têm uma relação intrínseca de cooperação, os professores fazem parte da gestão escolar</i>	E2.R4
		Entrevistado 1	<i>Conversa (...) com os professores</i>	E1.R18
Categoria	Subcategoria	Sujeitos	Indicadores	Unidades de Contexto

		Entrevistado 2	<i>Normalmente eu prefiro não me considerar ou fazer autoanálise do meu tipo de liderança. Mas creio que é democrática porque nesses poucos anos que tenho estado aqui os colegas tem sido participativos e colaboradores</i>	E2. R20
		Entrevistado 3	<i>Um verdadeiro líder democrático. Com capacidade de ouvir e poder ser um bom orientador</i>	E3.R20
		Entrevistado 4	<i>Democrático e as vezes liberal. Eu tenho facilidade de ouvir todo mundo e dar oportunidade também das pessoas serem livres de inovar seguindo as regras estabelecidas para não se sentirem presos aos “chefes”.</i>	E4.R20
		Entrevistado 5	<i>Porque como percebeu na minha abordagem só meio chateado com algumas situações. Mas procuro envolver todo mundo nas atividade mesmo tendo poucas condições para fazer as coisas acontecer. Se calhar sou um bom democrático.</i>	E5.R29
		Entrevistado 1	<i>Só uma pessoa de fácil trato, então me considero um líder democrático, porque dou oportunidade de os meus liderados, demonstrarem as suas capacidades de trabalho e serem criativos. Principalmente na criação de atividades para os alunos.</i>	E1.R20

No que respeita à caracterização do cargo, o diretor de turma é aquela pessoa que sabe ouvir e está encarregue da gestão das relações da turma (E1.R2, E2.R, E3.R2), sendo um papel que exige grande diplomacia e com variadas tarefas inerentes que enumeraremos mais abaixo (E1.R2). É o diretor de turma que faz a mediação entre a gestão escolar da turma e os restantes professores (E3.R2), constituindo uma pedra basilar nas interações entre estes intervenientes escolares (E3.R2). Deste modo, este cargo desdobra-se em múltiplos papéis, nomeadamente de psicólogo, sociólogo, gestor e mediador de conflitos, promotor do sucesso escolar e gestor da turma (E5.R2).

O envolvimento dos pais é essencial para o bom desempenho do diretor de turma e estes devem estar recetivos ao aconselhamento do diretor de turma, no que toca à sua

visão do educando (E4.R16, E5.R16). O diretor de turma tem conhecimento dos problemas íntimos da família (E5.R16) e deve ser tido como um amigo dos alunos, alguém que está ali para facilitar a passagem do aluno na escola, ajudá-lo e apoiá-lo, sendo conveniente que o diretor de turma tenha uma boa relação com gente jovem (E5.R16), um entendimento da fase juvenil que lhe possibilite ser eficaz nas suas funções. Um dos entrevistados do nosso estudo menciona o facto de o diretor de turma ter a função especial de coordenar trabalhos e comportamentos, de chegar aos pais, tendo, portanto, um papel de maior liderança que um professor que não exerça o cargo de diretor de turma.

O diretor de turma é, conseqüentemente, um pilar, gerindo a vida da turma, a relação da turma com os outros professores, tendo um papel fundamental de grande responsabilidade e uma posição de liderança muito forte e privilegiada. É o diretor de turma quem, muitas vezes, se apercebe do primeiro sinal quando os alunos precisam de apoio, fazendo de ponte, de intermediário, procurando ajudar e encaminhar o aluno.

Quanto à questão de quem os entrevistados acham que deve ser chamado para o cargo de diretor de turma, a questão do perfil foi levantada. Deve ser diretor de turma quem tenha perfil para tal (E2.R12, E4.R12), uma personalidade recetiva a todas as situações decorrentes desse cargo, quem não esteja cansado (E3.R12). É também em torno da personalidade que a questão de terem a mesma forma de atuação ou atuações diferentes que as respostas se centraram (E1.R11, E2.R11, E4.R11, E5.R11): a forma de atuação, ainda que todos disponham dos mesmos parâmetros legais de atuação, diverge devido à personalidade de cada um.

Todos os entrevistados consideraram que os diretores de turma têm todos as mesmas orientações e apoios mas as características de personalidade próprias de cada um moldam as suas formas de atuação, ainda que uns se decidam por responder que consideram que agem todos da mesma forma e outros respondam que não (E1.R11, E2.R11, E3.R11, E4.R11, E5.R11). Os entrevistados consideram que todos têm as mesmas orientações, uma coordenação de diretores de turma, as regras internas da escola, um regulamento interno que tem de ser observado. Quanto à coordenação de diretores de turma, um dos entrevistados ressalva que não há distinção de lideranças, havendo, entre a coordenação e os diretores de turma individualmente, uma relação de

proximidade e de partilha e um trabalho conjunto e de equipa, com vista ao bem-estar dos alunos, à qualidade das aprendizagens e, como consequência, ao sucesso escolar.

Segundo parte dos entrevistados, fora questões que se prendem com a personalidade de cada um, todos têm a mesma atuação, agindo em conformidade, por haver regras e procedimentos a observar. A personalidade de cada um leva, no entanto, de acordo com um dos inquiridos, a que as formas de atuação divirjam. Depende da postura de cada um: há pessoas que têm muita capacidade de ouvir e há outras pessoas que têm outra postura mais distante dos alunos e essa visão distante torna-os essenciais nos conselhos, dada a visão mais objetiva. Inversamente, as formas de atuação, segundo argumenta um entrevistado, são diferentes, independentemente de haver uma legislação que estabelece as competências de um diretor de turma e de haver um estatuto do aluno os diretores de turma devem observar. Cada um tem os seus valores pessoais, a sua própria maneira de estar e de pensar, a sua própria personalidade sendo mais flexíveis ou não, mais ou menos tolerantes, entre outros aspetos. Essas diferenças na forma de atuação acabam, segundo uma das pessoas inquiridas, por ser benéficas: há trocas de aprendizagens e maneiras de intervenção diferentes junto dos alunos. Um dos entrevistados refere que a melhor maneira é a de tentar chegar aos alunos o que, dado o excessivo trabalho burocrático que é exigido a um diretor de turma, muitas vezes não se passa.

O mesmo entrevistado refere que, se calhar, hoje é melhor diretora de turma do que era nos primeiros anos. Portanto, todos os professores têm essa capacidade de estar muito abertos e, estando no ensino, há uma necessidade de estar aberto a mudanças, alterar até as formas de estar em sala de aulas. E o professor que não se questiona, que põe sempre a responsabilidade do lado do aluno não é uma boa aposta: há que questionar e que pensar (E2.R12). Na profissão de professor, os professores têm que reinventar-se diariamente, têm que estar sempre disponíveis. Claro que há professores com perfil para diretor de turma e outros nem tanto, mas, ser diretor de turma, é algo que se aprende e se aperfeiçoa, desenvolvendo competências para tal.

Outra pessoa da nossa amostra diz que deve ser chamado par o cargo de diretor de turma quem não estiver cansado, porque quem está muito desgastado desta profissão não o pode ser (E3.R12). Há muitas pessoas que não querem ser diretor de turma porque

dá muito trabalho, dá um desgaste emocional enorme. Quanto à questão dos perfis, o mesmo entrevistado refere que os perfis se fazem, as lideranças se constroem; são capacidades que todos nós temos que desenvolver. Trata-se, portanto, de desenvolver as competências adequadas para o cargo. Quanto a desenvolver essas competências, é uma questão de hábito, de prática, de aprendermos com os colegas... Esta pessoa faz, no entanto, uma ressalva importante: têm que ser professores que queiram, realmente, esse cargo e nem todas as pessoas o querem. Há quem seja, num ano, excelente diretor de turma e depois, por cansaço ou exaustão, não queira exercer essa cargo e há que respeitar.

Outra pessoa inquirida respondeu que, além do perfil, um outro requisito para a escolha do diretor de turma deve assentar no facto de serem professores que sejam da escola e já conheçam a sua realidade (E4.R12). Di-lo por experiência própria: quem chega à escola, ainda se está a adaptar a esta e à sua realidade e, de repente, já tem uma direção de turma, pode ter mais dificuldades. Esta visão, no entanto, não é linear e há quem venha de fora e seja um excelente diretor de turma. Mas quem está na escola tem a vantagem de conhecer a escola e o seu funcionamento, atuando, logo de início, de forma mais objetiva.

CONCLUSÕES

O sucesso escolar dos alunos é, conforme tivemos oportunidade de constatar, um tema amplamente debatido e pertinente, indagando-se, permanentemente, quais as melhores práticas e abordagens para a sua promoção e os possíveis fatores responsáveis.

A nossa investigação incidiu, especialmente, em aspetos relativos ao desempenho das funções de direção de turma, relação com os alunos, conceitos e formas de liderança e de gestão, pedagogia, burocracia, bem como em aspetos, de modo mais accidental, como a relação do diretor de turma com os encarregados de educação, com a direção da escola e com os demais professores. Demos, também, especial atenção à liderança e gestão escolares, pretendendo averiguar e avaliar a sua influência na promoção do sucesso escolar.

O presente estudo adotou a seguinte pergunta de partida: Qual a visão dos diretores de turma concernente ao sucesso escolar dos alunos?

A liderança e a gestão dos diretores de turma variam, consoante a personalidade do diretor de turma e o tipo de turma que dirige: as turmas e os alunos que as compõem não são todos iguais, pelo que o tipo de liderança e gestão variam, consoante as situações e as pessoas com que os diretores de turma se deparam, o que conduz, inevitavelmente, para uma abordagem situacional ou contingencial da liderança e da gestão.

O objetivo geral foi o de recolher informações que possibilitem a compreensão do papel do diretor face à promoção do sucesso dos alunos e do bom clima escolar. A liderança, no contexto das organizações, é a capacidade de influenciar um grupo na direção da visão pretendida ou dos objetivos definidos. Com a abordagem das várias teorias de liderança foi possível compreender o processo de liderança no contexto das organizações e da escola. Hoje em dia, a liderança é, cada vez mais, abordada pela compreensão que se adquiriu do seu papel dominante sobre o trabalho dos indivíduos e das organizações. A liderança participativa, pelo impacto benéfico que parece comportar, pode constituir para a escola, enquanto organização, uma solução a seguir, dado que poderá aumentar o empenho e a satisfação dos seus atores. O mesmo se passa com a gestão: uma gestão participativa e democrática tem sido o caminho a seguir e a

solução mais viável para todos os desafios com que a escola atual se depara. Muito embora a liderança se tenha tornado tão importante para a gestão e tendo uma relação estreita com ela, a verdade é que, liderança e gestão não são a mesma coisa, não são os mesmos conceitos, porque a liderança é a ação de influenciar os outros a concretizarem os fins desejáveis e necessários à organização, enquanto a gestão centra-se no funcionamento e na manutenção eficientes e eficazes da organização. O líder leva a cabo decisões, inovadoras ou não, levando os seus membros a alcançarem os objetivos definidos, enquanto o gestor administra, implementa estratégias, avalia os desempenhos e dirige a organização tentando manter o equilíbrio organizacional. Portanto, a liderança influencia as pessoas e a gestão centra-se na manutenção do equilíbrio organizacional.

É a partir da nossa amostra que extrapolamos esta conclusão para todo o universo escolar. Todavia, muito trabalho, neste sentido, tem de ser levado a cabo e a gestão deve, por isso, primar pela dispersão efetiva, e não apenas “oficial”, dos centros decisórios e, obviamente, da tomada de decisões.

Alem desses aspetos desses mais comuns ao papel do diretor de turma, um dos aspetos que muito nos surpreendeu na incursão pelo universo escolar e quanto ao papel do diretor de turma no sucesso e na vida escolar dos alunos, é que os eles acabam por se tornar pessoas com habilidades e atribuições que fazem com que a vida dos alunos seja melhorada até certo ponto, como o facto de se tornarem psicólogos, sociólogos e muita das vezes até assistentes sociais tendo em conta que muito dos alunos enfrentam diversos problemas a nível familiar. Pareceu-nos que esses diretores de turma se dão por felizes porque não sabiam nem que possuíam essas habilidades e o facto de poderem tirar um sorriso no rosto de uma criança vale a pena todo trabalho que é realizado e muitas vezes mau remunerado.

A escola, enquanto organização, ainda tem, conforme referimos aquando do enquadramento teórico do nosso estudo, muito que aprender com as outras organizações, no sentido de desenvolver uma gestão mais estratégica e competitiva. Há algum prurido, dada a missão pedagógica e educativa da escola, em assumir que a escola é uma organização como outra qualquer e que, por isso, deve ser competitiva e desenvolver estratégias. Por outras palavras, a escola é uma organização com uma missão educativa e pedagógica, de grande responsabilidade social e essencial à

formação dos alunos enquanto homens e cidadãos, remetendo para a dimensão cívica, além da educativa, daí a resistência em ser vista como uma organização com uma missão que se conduza, linearmente, ao cumprimento “cego e frio” de objetivos.

Com base nas entrevistas quanto ao acompanhamento que os diretores dão aos jovens no plano pessoal, as aprendizagens do aluno na escola devem, consequentemente, ir além das matérias constantes do plano curricular. Deste modo, o pleno sucesso escolar vai além das aprendizagens decorrentes do plano curricular e dos resultados, abrangendo lições e ensinamentos úteis para toda a vida e a integração do aluno na escola e também fora dela, dotado do que nela aprende e aplicando os seus conhecimentos curriculares, morais e cívicos em todos os contextos práticos do seu quotidiano que o exijam. A escola assume, assim, em maior ou menor grau, um papel fulcral no desenvolvimento e crescimento do aluno, devendo ser uma instituição cooperativa e cooperante, trabalhando em conjunto para o bem-estar e sucesso dos alunos.

Deste modo, a escola deve buscar a eficácia e a eficiência, procurando o sucesso escolar dos seus alunos, principais alvos e beneficiários da escola, bem como a satisfação profissional e pessoal dos demais intervenientes escolares: o sucesso escolar é o sucesso de todos. É a busca do sucesso escolar que motiva e faz mover os intervenientes escolares, e este constitui um indício do bom desempenho do diretor de turma. A dimensão da escola é tida como problema para a gestão escolar e consequente liderança e a dimensão da turma é tida como um obstáculo à direção de turma, na sua gestão e liderança, obstando ambas ao sucesso escolar, por tornarem a tarefa de chegar a todos, individualmente, mais árdua.

A escola de hoje é uma escola mais autónoma, dominada pelo conceito de gestão democrática e participativa, na qual toda a comunidade educativa, e até mesmo a sociedade em geral, tem voz, sendo valorizada a opinião de todos, pelo que é pautada por lideranças dispersas, sendo o diretor de turma um desses líderes dispersos, levando a cabo uma liderança e gestão participativas da sua turma. Fica patente o cariz participativo da escola quando a nossa amostra faz referência ao envolvimento dos alunos, da direção, dos diretores de turma, dos professores e dos pais e encarregados de

educação dos alunos. Em suma, a escola é, atualmente, uma organização inclusiva, utilizando, para tal, a fórmula das lideranças e da gestão partilhadas.

Mesmo sendo desfavoráveis as condições de trabalho, os diretores de turma declaram que procuram fazer o possível para que o sucesso escolar dos alunos seja evidenciado e que se possa obter bons resultados no decorrer da sua vida académica. É muito comum em comunidades de baixa renda trabalhar com alunos que vem de condições precárias e, na escola onde muitos então encontram um chamado “porto seguro” onde podem então fugir das suas realidades que muitas vezes são cruéis com pais as vezes abusivos tanto física como psicologicamente.

Alguns diretores de turmas poderão não fazer o seu trabalho com prazer, mas sim porque tem um pequeno subsidio acrescido a sua função o que não aconteceria se fossem meros professores. Isso acaba então por influenciar o seu desempenho na função pela qual foram designados o que condiciona o sucesso dos alunos. Mas foi possível descobrir que existem professores e diretores de turma que se preocupam com a vida académica dos alunos e outros ate com a vida social onde acabam por ter também um papel de psicólogos, sociólogos, assistentes sociais e muitas vezes de “pais” substitutos.

A proximidade do diretor de turma com os alunos permite-lhes ter uma visão mais clara e objetiva dos aspetos determinantes para o seu sucesso escolar. O sucesso escolar, enquanto conceito abstrato e subjetivo, é um fenómeno dotado de múltiplas dimensões, vertentes que se interligam e determinam o seu grau. Cada diretor de turma é líder e gestor consoante o tipo de personalidade ou perfil que tenha. Ou seja, os diretores de turma não são todos iguais, ainda que as suas competências e áreas de atuação estejam legalmente previstas, tendo formas de atuação diferentes. A nossa amostra constatou que o diretor de turma adapta a sua forma de atuação, de liderança e de gestão, mediante as contingências com que se depara, numa clara alusão à abordagem da liderança situacional: o líder conforma ou adapta o seu estilo de liderança à situação em causa e ao nível em que os seus subordinados se encontrem, utilizando uma perspetiva de liderança emocional.

O diretor de turma surge, nas declarações dos nossos entrevistados, como interlocutor privilegiado diante dos sucessos e insucessos dos alunos da turma que

dirige. O director de turma aparece no sistema escolar, que prima por generalizações, como uma “lufada de ar fresco”, porque o seu foco é o indivíduo ou pequeno grupo de indivíduos e o seu acompanhamento, assistindo-se, pela existência deste cargo, à oportunidade de personalização dos métodos de transmissão de conhecimentos e interação emocional com a turma dirigida. O director de turma, em especial, tem uma multiplicidade de funções, nomeadamente relacionais e comunicacionais. Tem a importante função de promoção dos seus alunos, que deve instruir, formar e educar, de cooperação com os outros professores e orientação das suas funções no âmbito do exercício do seu cargo de director de turma, de complementaridade face aos pais dos alunos ou encarregados de educação, por isso que a cooperação precisa seja fundamental, de partilha, de participação e de aprendizagem com os demais trabalhadores da educação e intervenientes escolares. Tal implica um trabalho diário na escola muito exigente, intenso e abrangente.

O trabalho de equipa é, de resto, um dos aspetos que o directores de turma entrevistados enfatizarão na concretização da sua missão de acompanhamento aos alunos. O trabalho em equipa entre todos os professores facilita o acompanhamento do aluno, de modo indireto. O director de turma deve trabalhar em equipa, não só com os outros professores mas também com os psicólogos escolares e os técnicos de ação social. A cooperação e a intervenção de todos, numa colegialidade genuína e de responsabilidade conjunta, são algo pelo qual a escola se deve reger.

A descrição de líder e de gestor assentou, quanto as declarações dos entrevistados, em conceitos-chave como supervisão, cooperação, reciprocidade, proximidade, confiança e estratégias de aprendizagem. As qualidades adequadas a um director de turma assentam em qualidades como as de bom ouvinte, bom gestor de emoções, bom gestor pedagógico, presente, próximo, acessível, disponível, dotado de grande sensibilidade e inteligência emocional. Desta forma, o director de turma deve ser um líder e/ou gestor atento, disponível, recetivo, bom ouvinte, motivador dotado de inteligência emocional de modo a chegar aos seus interlocutores e subordinados: os alunos. É ele que faz a gestão da vida da turma e a mediação entre esta e os demais intervenientes escolares, bem como a mediação entre eventuais conflitos entre alunos da turma que cheguem ao seu conhecimento. É também ele que faz a ponte entre a escola e

os encarregados de educação/pais dos alunos. Assim, é um importante promotor do sucesso escolar. Daí que o cargo de diretor de turma seja, simultaneamente, desafiante e difícil, uma dicotomia que implica uma dedicação, gosto e motivação no seu desempenho.

Em suma, a liderança do diretor de turma será tanto mais eficaz quanto este conseguir envolver os alunos na sua liderança, motivando-os a alcançarem um bom desempenho. Os alunos devem, desta forma, sentir-se parte da turma e de um projeto comum, o bom desempenho e o sucesso escolar, com o diretor de turma como líder. Este sentimento de pertença à turma e envolvimento nesta, bem como a perceção do diretor de turma como líder, fazem com que estes assumam o papel de liderados, de subordinados. Um diretor de turma deve ser uma pessoa disponível para intervir, quando necessário, mas essencialmente para ouvir os alunos, os professores, os pais. A gestão das situações deve ser feita com base na opinião de todos e as decisões do diretor de turma devem estar abertas a discussão e negociação. O bom desempenho, a empatia e o empenho do diretor de turma levam, com maior probabilidade, a que os alunos se sintam compelidos a corresponder às expectativas do diretor de turma e, assim, ao sucesso escolar.

A relação entre o diretor de turma com os alunos permite que os mesmos tenham uma perspetiva mais abrangente no que concerne ao sucesso escolar dos alunos. Cada diretor de turma é líder na sua área de atuação e gestor no seu espaço de trabalho. Com isso queremos dizer que cada diretor tem uma forma diferente de atuação. Os líderes têm que ter o espírito de trabalho em equipa, que segundo o estudo efetuado pode-se então perceber que o sucesso escolar só é possível quando o trabalho é feito em equipa.

Como já abordamos mais acima o facto da escola onde esses diretores de turma atuam se encontrar numa zona periférica, os alunos e professores se encontram motivados o que então tem facilitado o papel dos próprios gestores (líderes e diretores). De uma forma geral e com as entrevistas efetuadas podemos então concluir que:

- o diretor de turma tem o papel fundamental de cuidar do sucesso escolar dos alunos e muitas vezes até da vida social, emocional e psicológica. Essas são algumas

competências e atribuições que os mesmos muitas vezes têm que adquirir naturalmente com a demanda apresentada no seu quotidiano.

- os diretores da escola contribuem grandemente no desempenho das funções dos diretores de turma criando condições para o sucesso das atividades programadas. Os diretores das escolas não lidam diretamente com o sucesso escolar dos alunos, mas acabam por ter alguma influência no mesmo.

- a comunidade e os encarregados de educação tem um papel fundamental na vida dos seus filhos visto que são eles que devem ter o cuidado de enviar os seus filhos para a escola, ver se realizam as atividades que lhes são atribuídas na escola. Os pais ou a comunidade ainda tem o “poder” de cobrar responsabilidades quando os seus educandos não estão a ser devidamente formados o que condicionaria a sua boa formação para um futuro melhor.

- a necessidade de mais formações de capacitação para os professores tem sido uma das dificuldades que muito tem se debatido e a lotação na sala de aulas um dos principais problemas que tem dificultado na qualidade do ensino e posteriormente o sucesso dos alunos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, C. e Moura, C. (2016). *A Liderança como Instrumento de Administração na Gestão Educacional*. Consultados em 23.12.2016 em http://www.fclar.unesp.br/Home/Departamentos/CienciasdaEducacao/RevistaEletronica/a_lideranca_como_instrumento_de_administracao_na_gestao_educacional.pdf.
- Baylão, A. L. (2014). *Gestão participativa nas organizações: uma Via de transformação e aprendizagem*. Brasil.
- Bergamini, C. (2002). *O Líder Eficaz*. São Paulo: Editora Atlas
- Borgonovi, C. A. e Macedo, L. C. P. (2012). *O papel do gestor nos momentos de crises*. Universidade Santa Cecília, São Paulo.
- Chiavenato, I. (1999). *Teoria Geral da Administração*. (6ª ed). Rio de Janeiro: Campus.
- Carmo, H. e Malheiro, M. (2008). *Metodologia de Investigação. Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta, 2ª edição.
- Chiavenato, I. (2003). *Administração nos Novos Tempos*. Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional. A dinâmica do sucesso das Organizações*. Rio de Janeiro: Ed.Campus.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Cunha, M., e Rego, A. (2009). *Liderança Positiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M., e Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M. et al. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional*. Lisboa: RH Editora.
- Cunha, M. et al. (2006a). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Duarte, G. (2015). *Dicionário de Administração*.

Ferreira, J., *et al.* (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill, cap. XIII.

Franco, E. C. (2012). *Gestão Participativa: a importância da gestão nas relações humanas que favorece a organização*. Revista Fiar: Revista do Núcleo de Pesquisa e Extensão. Ariquemes.

Freixo, M. J. V. (2012). *Metodologia Científica: fundamentos, métodos e técnicas*. (3ª Ed). Instituto Piaget: Lisboa.

Gomes, J. F. [et. al] (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, 2010.

Hargreaves, A. (1998). *Os professores em tempos de mudança*. Lisboa: McGraw-Hill.

Laville, C.; Dionne, J. (1999). *A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas*. Porto Alegre: Artmed.

Likert, R. (1979). *Novos Padrões de Administração*. São Paulo; Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.

Lima, J. A. de (2002). *As Culturas Colaborativas nas Escolas: estruturas, processos e conteúdos*. Porto: Porto Editora.

Lima, J. A. de (2008). *Em Busca da Boa Escola: Instituições eficazes e sucesso educativo*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

Lima, L. C. (1998). *A escola como organização e a participação na organização escolar*. Braga: Universidade do Minho.

Lima, L. C. (1985). *O Conselho de Turma*. Braga: Universidade do Minho.

Laville, C.; Dionne, J. (1999). *A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas*. Porto Alegre: Artmed.

Likert, R. (1979). *Novos Padrões de Administração*. São Paulo; Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.

Lourenço, J. F. (2014). *Liderança e Gestão de uma Escola: O ponto de vista dos Diretores de Turma*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Instituto de Educação.

Lück, H. (2000). *Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores*, in *Em Aberto*, Brasília, v.17, n.72, p.11-33, Fev./Jun. 2000.

Lück, H. (1998). *A escola participativa: o trabalho do Gestor escolar*. (2ªed). Rio de Janeiro. (2009). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora.

Marques, R. (2002). *O Director de Turma e a Relação Educativa*. Barcarena: Editorial Presença.

Maximiano, A. C. A. (2000). *Além da Hierarquia – Como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta*. São Paulo: Atlas.

Marques, R. (2002). *O Director de Turma e a Relação Educativa*. Barcarena: Editorial Presença.

Mendonça, L. (1987) *participacao na organizacao: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas*. São Paulo: Atlas.

Meneghini, M. P. C. (2009). *Gestão participativa no processo operacional*. Universidade Federal de Santa Maria, Brasil.

Nias, J. (2001). Reconhecimento e apoio do envolvimento emocional dos professores no seu trabalho, in M. Teixeira (org.). *Ser professor no limiar do século XXI*. Porto: ISET, pp. 143-183.

Polon, T. *Perfis de Liderança e seus reflexos na gestão escolar*. In:34.

Reuniao anual da ANPED, 2011, Natal/RN: Centro de Convenções, 2011.
<<http://www.anped.org.br/app/webroot/34reuniao/imag>. Acesso em: 26 de Dezembro 2016.

Samba, Z. (2016). *Gestão de Recursos Humanos, Gestão Estratégica de Pessoas e Inteligência Competitiva*. Curitiba: JM editora.

Samba, Z. e Zemba, A. (2014). *Administração, Organização de Empresa de empresa e Planejamento estratégico*. Curitiba: JM editora.

Quivy, R; Campenhoudt, L. V. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 2ª ed. Lisboa: Gradiva.

Rodrigues, E. Cultura, arte e contação de histórias. Goiânia, 2005.

Sá, V. (1997). *Racionalidades e Práticas na Gestão Pedagógica: O Caso do Director de Turma*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

Teixeira, M. (1995). *O professor e a escola. Perspectivas organizacionais*. Lisboa: McGraw-Hill.

Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. 2ª ed. Madrid: McGrawHill, 2005.

Torres, L. L.; Palhares, J. A. (2009). Estilos de Liderança e Escola Democrática, *in Revista Lusófona de Educação*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas, Volume 14.

ANEXOS

GUIÃO DE PERGUNTAS PARA A ENTREVISTA

Liderança e gestão: o papel dos directores de turma estudo de caso de uma escola angolana do I ciclo de Ensino (Qual a visão dos directores de turma concernente ao sucesso escolar dos alunos e à promoção de um bom clima escolar?)

1. O que entende por liderança?
2. Quem para si é o director de turma?
3. Considera que a ação do director de turma pode ter alguma influência no sucesso escolar dos alunos?
4. Como classificar a relação entre a liderança e os professores da sua escola?
5. Em que medida considera que essa liderança é acrescida com o desempenho do cargo de director de turma?
6. Que relação considera existir entre liderança do director de turma e os alunos? Que impacto acha ter nos seus desempenhos?
7. O que entende por gestão de uma escola?
8. Acha que a gestão pode ter alguma influência no sucesso escolar dos alunos?
9. Acha que essa relação é influência pelo desempenho do cargo de director de turma?
10. Em seu entender qual o principal foco de atenção de um director de turma?
11. Considera que o director de turma da tua escola tem todos a mesma forma de atuação ou existe alguma diferença?
12. Quais são as qualidades que devem ter um director de turma?
13. Os professores valorizam, devidamente, o cargo de director de turma?
14. Que aspetos da direção de turma pretende melhorar e que considera que têm impacto nos alunos?
15. Considera que tem tido sucesso escolar com os teus alunos?
16. Achas que a comunidade tem algum papel importante na vida académica dos alunos?
17. Onde exerceu o cargo de director de turma: escola pública, privada ou ambas? Encontra alguma diferença? Quais?
18. Teve alguma formação para o desempenho das funções de director de turma?

19. Considera que o número de alunos na turma influencia no sucesso escolar dos mesmos?
20. Que tipo de líder e gestor se considera?
21. O que pensa que é o sucesso escolar?

TRANSCRIÇÃO INTEGRAL DAS ENTREVISTAS

Entrevistado 1

1. O que entende por liderança

Liderança é um acto de administrar uma equipa de trabalho.

2. Quem para si é o director de turma

É a pessoa responsável para cuidar da vida estudantil dos alunos, desde o momento que eles entram para o recinto escolar o director de turma precisa ter o cuidado de conhecer quem são os seus alunos, onde e com quem vivem, se tem alguma situação que dificulta o seu aprendizado, ... etc.

3. Considera que a acção do director de turma pode ter alguma influência no sucesso escolar dos alunos?

Sim. Porque é o director de turma que é considerado como o segundo pai. O pai académico a pessoa que se preocupa com as metodologias de ensino, quando esta preocupado com as questões sociais, as que podem afectar o aprendizado. O director de turma precisa necessariamente ser uma pessoa flexível as questões dos estudantes, principalmente em realidades como a nossa.

4. Como classificar a relação entre a liderança e os professores da sua escola

A liderança da escola onde trabalho é muito democrática no qual todos nos líderes intermédios temos alguma palavra relacionada a vida académica dos nossos alunos e mesmo nas outras questões. Os gestores procurar saber como se desenrolam as situações se existe alguma dificuldade entre os professores que possa afetar o seu dia-a-dia nas questões laborais.

5. Em que medida considera que essa liderança é acrescida com o desempenho do cargo de diretor de turma

Esta liderança é acrescida com o cargo de diretor de turma pelo facto do mesmo (o diretor turma) ser elemento de apoio a direção da instituição com a subdireção pedagógica. O trabalho triplica, no controlo das pautas, notas dos alunos relatórios não é o que acontece quando se é apenas um professor.

6. Que relação considera existir entre liderança do diretor de turma e os alunos?

Que impacto acha ter nos seus desempenhos

È relativo. Algumas vezes boas e outras más. Temos bons e maus estudantes. Muitos percebem que a escola é a sua segunda casa e precisam cumprir as regras, quer dizer respeitar os diretores e as normas impostas pela direção da escola. Então algumas vezes a relação é boa porque cumprem e noutras alturas menos boas, porque alguns alunos vão a escola apenas para fazer confusão e não querem aprender. A estes sempre que infringirem alguma norma, normalmente são punidas. Punições que podem ser bem severas que podem chegar a expulsão.

7. O que entende por gestão de uma escola?

Gestão de uma escola é o processo de administrar uma equipe de trabalho na qual o gestor principal tem a função de organizar, orientar e controlar todas atividades inerentes ao processo.

8. Acha que a gestão pode ter alguma influência no sucesso escolar dos alunos?

Sim pelo facto do gestor ter uma gestão participativa proactiva democrática e liberal.

9. Acha que essa relação é influência pelo desempenho do cargo de diretor de turma?

Em princípio sim. Pois todos recebem orientações, todo diretor de turmas sabem quão importante é o papel que desempenha e a sua complexidade. Por isso a implementação deve ser na mesma instituição de forma universal (ou seja todos devem fazer da mesma forma). Porque sem essas orientações não existira o processo escolar e o aclamado processo social. Quem não o faz como diretor de turma tem violado e vive no incumprimento e deixa urgentemente proceder-se de outra forma.

10. Em seu entender qual o principal foco de atenção de um diretor de turma?

O diretor de turma é a pessoa que a direção aposta e decide atribuiu-lhe a tarefa de cuidar da vida académica de uma turma de estudantes. Desde as notas que cada um

tem, as disciplinas onde são mais “burros” para poderem ser melhor acompanhados. O diretor de turma tem que ser um excelente agente social, conhecer a comunidade que eles estão inseridos, as maiores dificuldades dos meninos antes de virem para a escola. O diretor não pode só conhecer o aluno dentro da sala de aula e fora dela não! O contacto com os pais é fundamental de tempo em tempo.

11. Considera que o diretor de turma da tua escola tem todos a mesma forma de atuação ou existe alguma diferença

Sim através das várias transformações mudanças soluções de várias ocorrências, facilitações no relacionamento com outros docentes, mudança de comportamento por parte de alguns alunos e sobretudo no papel de pacificador e conselheiro, nisso existe sim muita similaridade.

12. Quais são as qualidades que devem ter um diretor de turma

O director de turma tem que ter o perfil exigido pela escola, uma pessoa responsável, responsável com as suas atribuições e tarefas. Que não tem outras tarefas fora da escola, que seja quadro da escola ou professor efetivo. O Diretor de turma é a pessoa que precisa ter tempo disponível para cuidar das questões do aluno. Desde o seu desempenho até as questões mais complexas. Precisa ser uma pessoa paciente, porque vai lidar com pessoas de diferentes classes, hábitos, costumes etc. tem que ser uma pessoa neutra na tomada de decisões...

13. Os professores valorizam, devidamente, o cargo de diretor de turma

Não tenho de que reclamar. Acho que cada um dos quadros da escola veio aqui com um objetivo principal “ Salário no final do mês” então se estão ou não satisfeitos com o meu trabalho ou com a minha liderança, não é um assunto que me interesse muito. A única coisa que eu procuro é que eles colaborem comigo para que o processo de ensino corra com tranquilidade. Acho que o resto é resto e não é chamado ao assunto.

14. . Que aspetos da direção de turma pretende melhorar e que considera que têm impacto nos alunos?

A relação com a comunidade é importante então como diretor de turma acho

importante mostrar aos nossos alunos que temos um papel social com a nossa comunidade. Nós realizamos campanhas de limpeza, recolha de donativos, plantamos árvores etc. Mas uma dos aspetos que junto da direção gostaríamos mesmo de melhor é a questão da super lotação em sala de aulas, para ajudar no desempenho académico dos nossos alunos.

15. Considera que tem tido sucesso escolar com os teus alunos

Sim. Os meus alunos são muito esforçados, eles já perceberam que o facto de viverem numa comunidade pobre, o futuro deles depende da “ caneta” então sempre que tem alguma dúvida, procuram e pedem ajuda. Isso tem sido um dos aspetos motivadores pelo menos para o nosso trabalho. Temos tido algumas vezes aulas de reforço para ajudar então a melhorar o sucesso escolar e o bom aproveitamento no final de cada ano lectivo.

16. Achas que a comunidade tem algum papel importante na vida académica dos alunos

Acho que sim. Os nossos alunos vêm de uma comunidade com muitas dificuldades os gestores da nossa escola procura interagir mais com a comunidade ate em campanhas diversas e fazer com que os pais também conhecem mais a vida académica dos seus meninos.

17. Onde exerceu o cargo de diretor de turma: escola pública, privada ou ambas?
Encontra alguma diferença? Quais

Exerço o cargo na escola pública e privada. A diferença é que na escola pública aplica-se o rigor e facilmente as ordens são obedecidas. Na privada, existe pouco rigor devido alguns fatores em destaque (fuga de alunos, situações financeiras e falta de intervenção no aproveitamento do aluno por parte dos encarregados).

18. Teve alguma formação para o desempenho das funções de diretor de turma

Sim. Para além do meu curso de pedagogia tive outras formações em ciências da educação e alguns cursos de agressão pedagógica e gestão e liderança. Afinal a turma e a nossa pequena empresa e precisa ser bem gerida. E cada ano para mim tem sido um aprendizado pelos diferentes desafios que têm se apresentado no cargo.

19. Considera que o número de alunos na turma influencia no sucesso escolar dos mesmos?

Sim. Porque aqui na nossa escola infelizmente estamos com lotação máxima em sala de aulas e isso tem dificultado o nosso ensino. São salas com mais de 30 alunos e as condições em termos de infraestruturais não são das melhores.

20. Que tipo de líder e gestor se considera

Sou uma pessoa de fácil trato, então me considero um líder democrático, porque dou oportunidade de os meus liderados demonstrarem as suas capacidades de trabalho e serem criativos. Principalmente na criação de atividades para os alunos.

21. O que pensa que é o sucesso escolar?

Eu entendo o sucesso escolar como sendo a capacidade de em conjuntos com os estudantes alcançarmos metas a nível do saber e do conhecimento e os alunos poderem serem pessoas bem capacitadas.

Entrevistado 2

1. O que entende por liderança

Podemos entender a liderança como sendo a capacidade de influenciar!

2. Quem para si é o diretor de turma

O diretor de turma é um professor indicado pela direção pedagógica com o papel de responder a todos os problemas relacionados com uma determinada turma. Assuntos como justificação de falta, encontro com os encarregados, organização da documentação dos alunos, acompanhamento semestral e aproveitamento do aluno. O diretor de turma é a pessoa que mais conhece a vida académica dos estudantes, os que tem melhores ou piores classificações e como anda o desempenho académico dos mesmos motiva-os a estudar e acompanha-os.

3. Considera que a acção do diretor de turma pode ter alguma influência no sucesso escolar dos alunos?

Considero que sim. O papel de educadores que temos nos da responsabilidade de estar preocupados com o sucesso escolar dos alunos.

4. Como classificar a relação entre a liderança e os professores da sua escola

Eles têm uma relação intrínseca de cooperação, os professores fazem parte da gestão escolar

5. Em que medida considera que essa liderança é acrescida com o desempenho do cargo de diretor de turma

É acrescida na medida que o diretor deve ser a extensão da liderança, ele deve ser o primeiro a aplicar as medidas orientadas pela liderança. As responsabilidades são acrescidas porque tenho que prestar contas aos gestores e ter muita atenção ao desempenho dos alunos, o controlo dos professores se tem cumprido com os conteúdos aplicados em sala de aula e qual o feedback.

6. Que relação considera existir entre liderança do diretor de turma e os alunos?

Que impacto acha ter nos seus desempenhos

A relação é tranquila. Pelo menos na minha turma não tem razões de queixas. Mesmo sendo muito os meus alunos eu conheço cada um pelo nome, e isso faz com que eles se sintam importantes e facilita muito na relação. Quando eles têm conflitos com algum professor ou alguma dúvida em certas matérias eles têm facilidade em me procurar.

7. O que entende por gestão de uma escola?

E a área responsável pelo controlo e que garante as condições académicas em termos de gestão currículo, meios físicos, professores capacitados.

8. Acha que a gestão pode ter alguma influência no sucesso escolar dos alunos?

A gestão pode ter influência no sucesso dos alunos sim. Se a escola não for aberta na forma de atuar dificulta muito o trabalho do diretor de turma. Dar oportunidade das pessoas opinar nas questões que os nossos olhos não vêem. Por exemplo o fenómeno “ gasosa” sendo ele muito comum agora na nossa praça, da impressão as vezes que a turma X ou Y é muito boa e quando o diretor apresenta o relatório e todos os alunos aprovaram. Já tivemos caso que quando o diretor foi fazer um estudo mais aprovando percebeu-se que aquele diretor de turma andava a pedir gasosa para aprovar os estudantes.

9. Acha que essa relação é influência pelo desempenho do cargo de diretor de turma?

Nem sempre. Porque acho que cada professor precisa ter o senso de responsabilidade quanto ao desempenho dos seus alunos na sala de aula, o que não pode ser só responsabilidade do diretor de turma.

10. Em seu entender qual o principal foco de atenção de um diretor de turma?

O desempenho do aluno. Disciplina, assiduidade nas aulas, perceber se os professores estão a cumprir os calendários e programas estabelecidos pela direção, se temos matérias de apoio, e se possível outras situações pontuais!

11. Considera que o diretor de turma da tua escola tem todos a mesma forma de atuação ou existe alguma diferença

Alguns. A política instaurada pelos nossos gestores é que os diretores sejam uniformes pelo menos nas questões burocráticas, como elaboração de pautas, atas de reuniões, na partilha de opiniões etc. Agora nas atividades extras “burocráticas” os diretores são livres para fazer o seu plano de atividade e remeter aos gestores para aprovação caso seja necessário o apoio da direção em questões financeiras ou de deslocação.

12. Quais são as qualidades que devem ter um diretor de turma

O diretor de turma deve ser responsável e atencioso, saber quais as suas atribuições e executadas com precisão

13. Os professores valorizam, devidamente, o cargo de diretor de turma

É um cargo até certo ponto cobiçado mas os professores valorizam. Outros sentem ciúmes por exemplo os professores que estão á muito tempo na escola e acham que deviam ser eles em cargos como estes. Então existe uma certa disputa mas que não é muito relevante. Acontece normalmente nos “bastidores”.

14. . Que aspetos da direção de turma pretende melhorar e que considera que têm impacto nos alunos?

As dinâmicas em grupos tem sido uma técnica que já temos implementado para ajudar os alunos que apresentam maiores défices no aprendizado, temos trabalhado com alguns professores principalmente matemática e língua portuguesa por causa das aulas de reforço.

15. Considera que tem tido sucesso escolar com os teus alunos

O sucesso é visível sempre que termina um trimestre e sim creio que tenho dito sucesso com os meus alunos.

16. Achas que a comunidade tem algum papel importante na vida académica dos alunos?

Sim. Os alunos vêm de comunidades muito carenciadas. A ligação entre a escola e a comunidade é fundamental porque assim podemos conhecer melhor o tipo de vida que tem os nossos alunos.

17. Onde exerceu o cargo de diretor de turma: escola pública, privada ou ambas?
Encontra alguma diferença? Quais?

Ate agora só em escola pública. Tem sido uma experiencia boa, porque já passei por várias turmas e as maiores dificuldades que tenho encontrado é somente no número de alunos que temos. Isso dificulta principalmente quando somos diretores de mais de uma turma. As condições de trabalho não ajudam muito infelizmente.

18. Teve alguma formação para o desempenho das funções de diretor de turma
Varias formações sim. Para diretor de turma temos dito seminários e formações específicas de gestão de turma.

19. Considera que o número de alunos na turma influencia no sucesso escolar dos mesmos?

A dimensão das turmas tem muito impacto no controlo e ate no sucesso escolar dos alunos o que tem dificultado o trabalho dos professores e diretores de turma. As nossas salas têm algumas até 45 a 50 alunos. Sabemos que é antipedagógico mas infelizmente não têm hipótese porque se não muitos alunos ficariam fora do ensino. O nosso papel é então lutar com as armas que nos temos e nos esforçar ao máximo para os meninos aprenderem.

20. Que tipo de líder e gestor se considera

Eu, normalmente prefiro não me considerar ou fazer autoanálise do meu tipo de liderança. Mas creio que é democrática porque nesses poucos anos que tenho estado aqui os colegas tem sido participativos e colaboradores.

21. Qual o seu entendimento sobre sucesso escolar?

Olha! Eu entendo sucesso escolar como o ponto mais alto da alegria do aluno porque aprendeu e do professor porque ensinou.

Entrevistado 3

1. O que entende por liderança?

Liderança é a capacidade que uma pessoa tem de influenciar positivamente (ou negativamente) pessoas.

2. Quem para si é o diretor de turma?

O diretor de turma é o líder intermédio que tem a responsabilidade de cuidar da vida académica do aluno e algumas vezes até da vida social, quando a mesma influencia no sucesso escolar do estudante.

3. Considera que a acção do diretor de turma pode ter alguma influência no sucesso escolar dos alunos?

Sim. O diretor de turma sendo ele o que maior tem contacto com a vida académica do aluno então ele acaba exercendo alguma influencia no sucesso escolar. Nós, sou para teres uma ideia, somos aqueles que as vezes os pais vêm reclamar do comportamento dos filhos em casa “ meu filho engravidou, meu filho não vai as tarefas quando chega em casa só que sair com aqueles amigos dele bêbado, ...” historias assim. Como somos também meio psicólogos “lutamos” com eles para perceberem que tipo de vida quer, levar. Então o nosso papel não é apenas querer ver pautas todas pintadas de azul.

4. Como classificar a relação entre a liderança e os professores da sua escola

A liderança da escola deve ter uma relação de proximidade com os professores, porque são eles que lidam com os estudantes dia a dia. Na minha escola existe uma boa relação entre os gestores e professores. Os Administradores e gestor escolar têm que olhar para os diretores de turma como sendo a ponte de ligação entre a escola e desempenho académico dos alunos.

5. Em que medida considera que essa liderança é acrescida com o desempenho do cargo de diretor de turma

Para além de sermos responsáveis da vida académica dos estudantes muitos dos diretores de turma também são professores de varias disciplinas e tem que conciliar a responsabilidade com o ensino.

6. Que relação considera existir entre liderança do diretor de turma e os alunos?

Que impacto acha ter nos seus desempenhos

Os alunos olham para os diretores de turma como sendo aquela pessoa que vai resolver os seus problemas. Normalmente é boa visto que a escola até esta na periferia e são pessoas de classe média baixa. Então existe muito respeito no papel do seu “líder”.

7. O que entende por gestão de uma escola?

A gestão escolar está relacionada a capacidade de gerir a vida de uma escola, desde os aspetos académicos até as infraestruturais. Conhecer quantos funcionários académicos e administrativos temos, as matérias que mais utilizamos, ect.

8. Acha que a gestão pode ter alguma influência no sucesso escolar dos alunos?

Sim. A gestão pode influenciar sim no sucesso escolar do aluno. Quando pensamos numa escola onde por exemplo existe uma liderança muito liberal, e em comunidades onde tem um elevado índice de criminalidade ou delinquência é muito, o papel do líder fundamental até para conhecer os seus alunos ou pelo menos ter um trabalho mais fechado com os diretores de turma relativamente ao desempenho académico dos alunos.

9. Acha que essa relação é influência pelo desempenho do cargo de diretor de turma?

O cargo de diretor de turma não pode e não deve influenciar nas qualidades nem na capacidade de execução das atividades do mesmo

10. Em seu entender qual o principal foco de atenção de um diretor de turma?

O diretor de turma é a pessoa que tem o senso de responsabilidade e também de humanidade. Porque ela lida não só com questões académica e relacionadas ao sucesso escolar mais também com questões afetivas e algumas vezes familiares.

11. Considera que o diretor de turma da tua escola tem todos a mesma forma de atuação ou existe alguma diferença

Não. Acho que ser diretor de turma é preciso amar primeiramente aquilo que nos fizemos e aprender a lidar com as diferenças. E alguns diretores estão mais interessados no cargo ou na mudança de status.

12. Quais são as qualidades que devem ter um diretor de turma

Umas das principais qualidades que deve ter um diretor de turma é saber se colocar no lugar do outro ser humano, paciente e disposto a ensinar

13. Os professores valorizam, devidamente, o cargo de diretor de turma?

Alguns sim. Porque primeiro é a pessoa que no final depositam quase todo o trabalho, e muitos se livram da elaboração de pautas e atas, outro fazem “ciúmes” Porque acham que deviam ser eles naquele lugar.

14. Que aspetos da direção de turma pretende melhorar e que considera que têm impacto nos alunos?

Gostaria de ter um melhor espaço de trabalho, com computador e onde pudesse atender os estudantes e os seus encarregados.

15. Considera que tem tido sucesso escolar com os teus alunos

Sim. Através das pautas e do acompanhamento que temos com os nossos alunos.

16. Achas que a comunidade tem algum papel importante na vida académica dos alunos?

É o ponto fundamental. Os pais são os principais agentes responsáveis pela educação dos filhos, são eles que muita das vezes decidem se os seus filhos vão ou não a escola ou lhes mandam realizar outras tarefas como ir a “lavra, vender na praça” então o contacto com a comunidade é importante, porque podemos também

orientar os pais sobre a importância da educação para o futuro dos seus filhos e do próprio país.

17. Onde exerceu o cargo de diretor de turma: escola pública, privada ou ambas?
Encontra alguma diferença? Quais?

Somente em escola pública. Praticamente desde que estou no ensino que sou diretor de turma. Porque sempre procurei me destacar nas minhas tarefas e os líderes viram o meu potencial para estar a frente de turmas.

18. Teve alguma formação para o desempenho das funções de diretor de turma
Para além da minha formação pedagógica. Tive alguns cursos para agregar na minha formação e o ministério da educação, em conjunto com a Delegação da Educação aqui do Kilamba Kiaxi tem realizado algumas palestras e formações para diretores de escola e líderes

19. Considera que o número de alunos na turma influencia no sucesso escolar dos mesmos?

Sim influencia muito. Nós temos problemas de muitos alunos por turma. Eu tenho cerca de 50 e é complicado porque não conseguimos prestar atenção a todos e isso faz com que influencie sim.

20. Que tipo de líder e gestor se considera

Um verdadeiro líder democrático. Com capacidade de ouvir e poder ser um bom orientador

21. Qual o seu entendimento sobre sucesso escolar?

O Sucesso escolar é capacidade que os alunos têm de ultrapassar as suas limitações e fazerem melhor.

Entrevistado 4

1. O que entende por liderança?

Liderança é a capacidade que cada indivíduo tem de estar a frente de um grupo de pessoas e fazer as coisas acontecer

2. Quem para si é o diretor de turma?

O diretor de turma é cada indivíduo que tem a responsabilidade de velar pelo dia a dia do estudante desde as questões mais básicas. Se veio a escola com fome, se esta bem apresentado. Somos responsáveis por um grupo de estudantes e controlamos alguns professores. O conteúdo leccionado, se estão a cumprir com o conteúdo programático, somos nós que reunimos com os pais de cada aluno. Somos responsáveis pela disciplina e indisciplina dos alunos dentro do recinto escolar. Resumindo o diretor de turma é a pessoa que é considerada como os pais temporários dos alunos (pelo menos no período de aulas).

3. Considera que a ação do diretor de turma pode ter alguma influência no sucesso escolar dos alunos?

Absolutamente. Isso é sempre sombra de dúvida uma das principais responsabilidades do diretor de turma o sucesso escolar do aluno, que passa pelo diretor saber quais são as disciplinas que os estudantes tem maiores dificuldades e quais os mecanismos para ajuda-los a superar, trabalhando com os professores e entender como trabalhar na debilidade de cada menino.

4. Como classificar a relação entre a liderança e os professores da sua escola

Não temos razões de queixas da nossa liderança. Existe respeito e fazemos o nosso trabalho. Existem regulamentos na nossa escola que tem que ser respeitados, tanto pelos gestores como pelos líderes intermédios. Primeiros porque de tempo em tempo têm inspeção na escola e o diretor tem que prestar contas ao ministério e claro de tempo em tempo nós temos que prestar contas ao diretor para o trabalho fluir.

5. Em que medida considera que essa liderança é acrescida com o desempenho do cargo de diretor de turma

É acrescida porque agora eu tenho que de tempo em tempo apresentar relatórios a direção, tenho que ter reuniões com pais, coisa que quando eu era apenas eu professor não era minha responsabilidade. Mas é um trabalho que gosto de fazer, mesmo não tendo condições materiais e de estruturais boas para o trabalho nos fazemos o que podemos.

6. Que relação considera existir entre liderança do diretor de turma e os alunos?

Que impacto acha ter nos seus desempenhos

Como já disse anteriormente, nós somos considerados pais e mães de muitos meninos (tanto que hoje tenho muitos afilhados), porque durante a semana maior parte do tempo é na escola que eles passam. Então no meu caso a relação é boa não tem razões de queixas. Mesmo sendo uma escola de pessoas com muitas necessidades e salas muito cheias, eu tendo prestar atenção a todos os meus alunos. O que não é tarefa fácil infelizmente.

7. O que entende por gestão de uma escola?

Se estivermos a falar de gestão a nível da direção... a gestão pode ser a acção que tem o foco em promover organizar e garantir o avanço das atividades socioeducativas de uma escola. Aborda ainda questões da rotina da escola desde o trabalho do simples segurança até ao diretor geral.

8. Acha que a gestão pode ter alguma influência no sucesso escolar dos alunos?

Acho que a gestão pode ter sim influência, o facto de ser diretor de turma facilita bastante a liderança porque o diretor turma, como é uma pessoa que tem de estar muito dentro dos assuntos do aluno, dos seus problemas, dos problemas de casa, dos problemas da vida do aluno, da sua maneira de estar, das reações que tem para com outros colegas, ele passa-lhe tudo isso pelas mãos, pelas faltas que o aluno dá, pela comunicação que tem de ter com os pais, ver se há um apoio ou não em casa dos pais em determinado sentido ou no mesmo sentido que ele quer dar à sua turma; acho que facilita muito o facto de se ser diretor de turma para se poder liderar bem uma turma

9. Acha que essa relação é influência pelo desempenho do cargo de diretor de turma?

Se calhar indiretamente. Porque os diretores normalmente só estão interessados nos resultados. Não são eles que estão dia a dia com os alunos, a maior preocupação deles é sou saber se esta tudo a funcionar. Então influência da gestão no sucesso escolar dos alunos é relativa (sou precisam dar carteiras melhores, salas em condições, perímetro seguro que o resto nos diretores de turma e professores nos encarregamos de fazer).

10. Em seu entender qual o principal foco de atenção de um diretor de turma?

Os principais focos são: Respeito ao professor dentro na aula, disciplina, saber se a matéria está a ser bem administrada, controlo das salas de aulas, reuniões com os educadores que são os nossos parceiros diretos, reuniões com os professores para informar como andam as coisas dentro da sala de aula...

11. Considera que o diretor de turma da tua escola tem todos a mesma forma de atuação ou existe alguma diferença?

Não. Todos são obrigados a cumprir as regras e normas da direção e o que estão pautados por lei sobre o papel do diretor de turma. Mais nem todos atuam da mesma forma. Temos as nossas reuniões para ver como andam as “coisas”, alguns professores e até diretores não se preocupam muito com essa questão porque alguns colegas acham que o valor do cargo é superior ao trabalho ao que recebem com recompensa.

12. Quais são as qualidades que devem ter um diretor de turma

Existem qualidades de alguém com perfil [deve ser chamado para o cargo de diretor de turma]. A direção precisa conhecer os seus funcionários, eu acho que, à partida, devem ser chamados professores que sejam da escola, que conheçam a realidade da escola, porque eu sou da escola mas também já fui de fora da escola e, para quem chega de novo, às vezes, se está ainda a adaptar à escola e à realidade da escola e, de repente, já tem uma direção de turma... Quem está na escola tem a vantagem de conhecer a escola e a realidade e de, até, saber, por exemplo, quais as limitações

necessidades enfim. No entanto, há pessoas que não são da escola e são excelentes diretores de turma. E não estou a dizer, eu só acho que, às vezes, há uma carga excessiva para quem chega de novo, embora haja pessoas que andam a saltitar imenso.

13. Os professores valorizam, devidamente, o cargo de diretor de turma?

Na minha escola não tenho problema com nenhum professor. Então acho que sim. Conseguem valorizar o trabalho do diretor de turma.

14. . Que aspetos da direção de turma pretende melhorar e que considera que têm impacto nos alunos?

Uma das situações que nos preocupa e temos estado a lutar é o excesso de alunos por sala. Um computador para os diretores de turma, pequena biblioteca já que não podemos pedir maior, (a séculos que solicitamos e nunca nos dizem nada) uma sala de reuniões para receber a comunidade. Sabemos como anda o ensino aqui em Angola, então trabalhamos com o que podemos, desejando ter dias melhores.

15. Considera que tem tido sucesso escolar com os teus alunos

Sim. Até agora tenho dito sucesso com os meus alunos. Pelo menos 50% tem aprendido alguma coisa útil.

16. Achas que a comunidade tem algum papel importante na vida académica dos alunos?

Claro que sim, porque os alunos começam a ser educados em casa. E é aqui que começa a educação. E os pais têm que saber o que se passa. Têm que saber se há sucesso ou não. E, portanto, têm de saber como... Se as coisas correm bem e, se as coisas correm mal... E temos que os ouvir também, por exemplo: se temos de encaminhar algum aluno que tenha inclinação para formação profissional, para um outro percurso escolar. Os pais têm que autorizar, por exemplo. E têm que ser ouvidos. E, muitas das vezes, cabe-nos, a nós diretores de turma, convencê-los que aquilo que acha que é o melhor, muitas vezes, não é. Porque todos os pais querem que os filhos estudem e cheguem à faculdade. E, às vezes, nós, os professores, achamos que há alunos que poderão lá chegar por outro caminho. E é o que eu digo

sempre: o facto de ir para um curso profissional não significa que é o caminho mais rápido para atingir o objetivo, que é o caminho da universidade ou ensino superior.

17. Onde exerceu o cargo de diretor de turma: escola pública, privada ou ambas?
Encontra alguma diferença? Quais?

Em escolas públicas. Já tive a experiência de ser diretor de 3 turmas em simultâneo. Se me perguntar se tive sucesso com a vida académica dos meus alunos ali já vou dizer que não, porque era muito trabalho e eu não conseguia responder a demanda. Hoje prefiro estar apenas com uma só turma o que facilita o meu trabalho e tenho melhor controlo dos meus alunos

18. Teve alguma formação para o desempenho das funções de diretor de turma

Especificamente não. Só o acompanhamento durante o ano de estágio. E, logo após o estágio, tive duas direções de turma. Por sinal, havia três turmas a mais na escola e duas delas eram essas. Desde aí, dou aulas há 10 anos e só houve dois anos em que não tive direção de turma... Foi o primeiro aqui, nesta escola... E, por isso, acaba por ser formação contínua. Depende, se deve haver uma formação específica para tal. Porque é assim, eu fiz a minha licenciatura em psicologia escolar e isso ajudou muito. Não era uma formação específica para diretor de turma, mas era uma formação no desenvolvimento de competências socio-emocionais. Isso ajudou-me muito como diretora de turma.

19. Considera que o número de alunos na turma influencia no sucesso escolar dos mesmos?

Sim. Nos temos 45 as vezes 50 alunos. E isso tem dificultado muito o nosso trabalho. A escola não tem condições a nível de infraestruturais pior ainda. Os professores as vezes não conseguem prestar atenção a todos os meninos e isso é complicado para as metas que na direção nos propusemos a alcançar.

20. Que tipo de líder e gestor se considera

Democrático e as vezes liberal. Eu tenho facilidade de ouvir todo mundo e dar oportunidade também de as pessoas serem livres de inovar seguindo as regras estabelecidas para não se sentirem presos aos “chefes”.

21. O que pensa que é o sucesso escolar?

O sucesso escolar é quando podemos alcançar todas as metas sonhadas logo no princípio do ano, tanto pelo aluno como pelo professor.

Entrevistado 5

1. O que entende por liderança?

Normalmente se diz que liderança é o ato de comandar pessoas para realizar tarefas a si atribuídas.

2. Quem para si é o diretor de turma?

O diretor de turma (...) é uma pessoa que tem conhecimento, às vezes, tem conhecimentos de problemas íntimos da família e pode ajudar a resolver, muitas vezes, determinados problemas que escapam ao órgão de gestão que será a direção, que não tem esse conhecimento tão direto, porque é impossível, o órgão de gestão, a direção, ter conhecimento de todos os alunos e dos problemas de todos os alunos e, portanto, o diretor de turma, como está mais focalizado sobre um número mais reduzido de alunos poderá, se for uma pessoa para isso, ajudar em muito o órgão gestor da escola

3. Considera que a acção do diretor de turma pode ter alguma influência no sucesso escolar dos alunos?

Considero sim. Visto que é o diretor de turma conhece a vida académica de cada um dos seus “filhos” então na escola ele é a pessoa que tem essa responsabilidade.

4. Como classificar a relação entre a liderança e os professores da sua escola

Boa. Saudável. Não temos tido de conflitos e nem queixas. Mesmo sendo uma escola rodeada de um bairro conflituoso o nosso maior interesse é ter a nossa escola organizada para receber os alunos e lhes mostrar que dentro da escola eles podem sonhar.

5. Em que medida considera que essa liderança é acrescida com o desempenho do cargo de diretor de turma

Antes eu não tinha o controlo de todas as pautas, não tinha que reunir com os encarregados de educação ou com professores que não estão a cumprir o plano curricular. Agora a minha vida é fazer relatório, planos de actividades trimestral controlo de pautas então, estou com o trabalho a dobrar e muito acrescido.

6. Que relação considera existir entre liderança do diretor de turma e os alunos?

Que impacto acha ter nos seus desempenhos

Em sala de aula nos somos pais, mães, irmãos mais velhos, psicólogos, sociólogos, assistentes sociais algumas vezes até “padres” porque ouvimos tudo e mas alguma coisa. O que nos deixa felizes é que os alunos ganham essa confiança em nós, por isso essa boa relação onde podemos conhecer as suas tristezas frustrações e limitações

7. O que entende por gestão de uma escola?

A gestão escolar é o ato de mobilizar, controlar, cuidar e zelar pelo bem-estar a nível de infraestruturas e a vida social, e académica dos alunos e todos os agentes envolvidos na vida da escola. Desde o funcionário de base até ao mais alto funcionário.

8. Acha que a gestão pode ter alguma influência no sucesso escolar dos alunos?

Não uma influência direta. Mas sim. Porque a gestão da escola lida diretamente com os líderes intermédios e não com os alunos como tal.

9. Acha que essa relação é influência pelo desempenho do cargo de diretor de turma?

Não. O diretor de turma conhece qual o seu papel e qual as suas funções no cargo que exerce. A sua obrigação é fazer bem a sua parte dar os resultados solicitados que a vida académica segue o seu curso normal

10. Em seu entender qual o principal foco de atenção de um diretor de turma?

O sucesso escolar do aluno e o controlo do corpo docente.

11. Considera que o diretor de turma da tua escola tem todos a mesma forma de atuação ou existe alguma diferença?

Quando se trata de seguir as normas instauradas pelo diário da república e regras da escola sim. Porque todos temos que apresentar resultados e explicar quando os

mesmos não conforme as metas estabelecidas. Quanto a forma de atuar com os alunos, ali não somos todos iguais porque uns têm comportamento de “pais” e outro de “padrastos”. Não tem nem uma sensibilidade com os alunos, visto que muitos vêm de zonas carenciadas e precisam de apoio emocional e psicológico.

12. Quais são as qualidades que devem ter um diretor de turma

Essa é uma discussão antiga, ter perfil ou não ter perfil. Eu acho que na vida tudo se aprende, isso é que ensino aos meus alunos, na vida todos nós temos de ser capazes de fazer muitas coisas. E se me dissessem, quando estava a fazer o curso, que eu ia desempenhar um conjunto de cargos que tenho hoje na minha escola eu diria “não, eu estou é para dar aulas, só quero fazer isso”. Se me disser o que me dá mais prazer, é, mas a verdade é que somos chamados para muitas outras coisas. E se calhar hoje sou melhor diretora de turma que fui nos primeiros anos, os miúdos também eram diferentes, não requeriam, se calhar, aqui o que eu tenho que dar agora... Portanto, acho que todos nós temos essa capacidade, todos nós, lá está, temos de estar muito abertos e, quando estamos no ensino, há aqui uma necessidade de estarmos abertos a mudanças, alterar até as nossas formas de estar em sala de aulas, porque eu penso que o professor que não se questiona, que põe sempre a responsabilidade do lado do aluno não é uma boa aposta, se calhar temos todos que nos questionar e temos que pensar

13. Os professores valorizam, devidamente, o cargo de diretor de turma?

Devidamente não. Mais alguns valorizam e outros até ignoram e outros ainda tem ciúmes porque acham que deveriam ser eles no cargo.

14. . Que aspetos da direção de turma pretende melhorar e que considera que têm impacto nos alunos?

Se eu pudesse uma dos aspetos fundamentais que tempos estado a discutir com a direção da escola é a lotação em sala de aula. Porque só assim podem verdadeiramente falar de sucesso escola. Essa é uma “guerra que temos travado a muito tempo com a direção da escola e mesma com o ministro da educação. Queremos falar de qualidade no ensino em Angola e temos sala de mais de 40 alunos, sem carteiras em condições, meninos que sentam em lata de leite. Isso até

danifica a saúde e postura física dos alunos. Assim como vão aprender alguma coisa de verdade! São vários desabafos que temos que as vezes ficam de braços atados e não podemos fazer nada, nem como diretores de escola e nem como diretores de turma. São realidades muito duras que sou cabe ao governo responder.

15. Considera que tem tido sucesso escolar com os teus alunos

Na medida do possível sim. Mesmo com as poucas condições que temos aqui na escola que não são das melhores, sim temos tido sucesso escolar. Temos passado aos alunos que o dever deles é sonhar para que possam ter dias melhores se não para eles mais pelo menos para os seus filhos.

16. Achas que a comunidade tem algum papel importante na vida académica dos alunos?

Sim claro. Alguns pais tem a sonho de ver os seus filhos formados então eles acabam sendo os nossos maiores parceiros e mandam os seus filhos a escola, participam das reuniões quando são convocados e estão preocupados com o que acontece na escola dos filhos. Infelizmente isso não acontece a 100 %. Porque alguns pais olham para a escola como um escape para se verem livres dos filhos e poderem ir fazer as suas vidas. Alguns pais aproveitam e vão para as lavras que muitas vezes são fora de Luanda e outros pais aproveitam ir nas “ barracas beber kapuca e kimbombo” . Então temos muito menino que vem sem material escolar em condições...e essa tem sido a nossa realidade diária.

17. Onde exerceu o cargo de diretor de turma: escola pública, privada ou ambas?

Encontra alguma diferença? Quais?

Apenas na escola pública. Estou a 2 anos e tem sido uma experiencia boa. Até aqui não tive muitas dificuldades.

18. Teve alguma formação para o desempenho das funções de diretor de turma

Infelizmente não. Eu acho que era importante, não estou a dizer uma formação exaustiva, mas que houvesse umas linhas gerais de conduta que depois o professor em função, da sua maneira de estar e de ser, poderá adaptar... Mas acho que poderia

e deveria haver uma linha mestra para, pelo menos... De orientação para o diretor de turma.

19. Considera que o número de alunos na turma influencia no sucesso escolar dos mesmos?

Esse tem sido o nosso maior pesadelo. Isso em pedagogia chama-se de situação antipedagógica. Temos estado a fazer exercícios grandes, para os alunos terem atenção por parte de quase todos os professores e, terem resultados positivos. Podes crer que o número excessivo de alunos é o nosso maior problema.

20. Que tipo de líder e gestor se considera

Olha! Eu não sei se só líder. Porque como percebeu na minha abordagem só meio chateado com algumas situações. Mas procuro envolver todo mundo nas atividade mesmo tendo poucas condições para fazer as coisas acontecer. Se calhar sou um bom democrático.

21. O que pensa que é o sucesso escolar?

Sucesso escolar é os resultados obtidos, dos planos traçados. O que se aplica tanto para a direção, os professores e principalmente aos alunos que são o nosso produto final.



REPÚBLICA DE ANGOLA
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
GABINETE JURÍDICO

DECRETO EXECUTIVO Nº 32 /06
DE 15 DE 5

1
f. 1034
16.05.06
ESC. 1013 Ex. 1024
"ANOS-COMENIO"

Ao abrigo do disposto no Artigo 71º da Lei nº 13/01 de 31 de Dezembro que aprova as bases do sistema de Educação, conjugado com as disposições do Decreto Lei nº 5/02, de 1 de Fevereiro que define as condições e procedimentos de elaboração e gestão dos quadros de pessoal da Administração Pública.

Nos termos do número 3 do artigo 114º da Lei Constitucional.

DETERMINO:

ARTIGO ÚNICO

São criadas e aprovado o respectivo quadro de pessoal para as Escolas do Ensino Primário da Província de Luanda, com 16 salas de aulas, 2 turnos e capacidade para 1470 alunos, constante do modelo anexo ao presente Decreto Executivo, dele fazendo parte integrante.

PUBLIQUE - SE

LUANDA AOS 15 DE Maio DE 2006

O MINISTRO DA EDUCAÇÃO,

Dr. ANTÓNIO BURITY DA SILVA NETO