



*RECH- Revista Ensino de Ciências e Humanidades – Cidadania, Diversidade e Bem Estar. ISSN 2594-8806 - ON LINE*

**Ano 2, Vol. I, Número 1, Jan-Jun, 2018, p. 252-269.**

## **DESCRIÇÃO DAS CONCEPÇÕES DOS DIRECTORES SOBRE GESTÃO ESCOLAR EFICAZ NAS ESCOLAS PRIMÁRIAS DA CIDADE DE MAPUTO (MOÇAMBIQUE)**

Atalvina António Uate & Inocente Mutimuciuo

**RESUMO :** O presente artigo tem como tema “Descrição das Concepções dos Directores sobre Gestão Escolar Eficaz, nas Escolas Primárias da Cidade do Maputo.” A escolha do tema parte do pressuposto de que a eficácia escolar está relacionada com a gestão escolar eficaz e que por sua vez, esta estaria influenciada pelas concepções dos directores sobre a gestão escolar eficaz. O estudo parte da análise das abordagens da gestão, gestão eficaz de Hollender e Wegner, nos modelos de eficácia escolar de Murillo, nas características das escolas eficazes de Edmonds, bem como do modelo ecológico de abordagem das concepções de Bronfenbrenner para a construção dos instrumentos de pesquisa. A amostra do estudo é composta por 29 directores e 458 professores de 29 Escolas Primárias Completas da Cidade de Maputo. Este estudo foi apresentado em 2015 como dissertação de Mestrado.

**Palavras chave:** Gestão, gestão eficaz, eficácia escolar

**ABSTRAC:** This research has the theme "Description of Conceptions of Directors on Effective School Management, in Maputo City Primary Schools." The choice of this theme assumes that school effectiveness is related to effective school management and in turn, this would be influenced by the views of the directors on effective school management. The study is the analysis of approaches to the management, effective management of Hollander and Wegner, the models of school effectiveness of Murillo, the characteristics of effective schools of Edmonds and the ecological model approach of Bronfenbrenner concepts for the construction of instruments research. The study sample consists of 29 directors and 458 teachers from 29 Maputo City Complete primary schools. This study was presented in 2015 as a master's thesis.

**Key words:** Management, effective management, school effectiveness



*RECH- Revista Ensino de Ciências e Humanidades – Cidadania, Diversidade e Bem Estar. ISSN 2594-8806 - ON LINE*

## **Introdução**

### **Contexto e objecto de estudo**

A educação impõe-se como condição fundamental para o desenvolvimento da República de Moçambique à medida que o quadro social, político e económico se projecta.

A República de Moçambique possui um Subsistema de Ensino Básico que ocupa o 1º lugar no conjunto dos Subsistemas do Ensino Geral.

A melhoria da qualidade de acordo com a Reforma Curricular compreende os seguintes aspectos:

- A adopção de mecanismos eficazes de gestão das escolas; a reforma curricular e a formação inicial e em exercício de professores (MINED, 2006).

O relatório de avaliação do Plano Estratégico do Ministério de Educação e Cultura do período de 2006-2011, reconhece que, apesar dos esforços pontuais e do conhecimento pessoal de diversos responsáveis, a gestão é a área do sistema educacional em que mais desafios persistem (MINED: 2011).

O mesmo relatório refere ainda que apesar de numerosas iniciativas parcelares, algumas com expressiva dimensão numérica relativamente aos agentes envolvidos, não existe uma estratégia nacional de capacitação em gestão, preparada e implementada de forma coordenada e com continuidade, atentas muito em particular às necessidades decorrentes do aprofundamento da descentralização. O presente trabalho de investigação estuda a questão da gestão escolar eficaz, com base nas percepções dos directores e professores.

### **Apresentação do problema**

A escola tem sido encarada como um elemento de importância crucial na educação e desenvolvimento das crianças e jovens. Todavia, as expectativas depositadas nas suas potencialidades nem sempre se confirmam.



*RECH- Revista Ensino de Ciências e Humanidades – Cidadania, Diversidade e Bem Estar. ISSN 2594-8806 - ON LINE*

Dados estatísticos do Ministério da Educação indicam que 78% das crianças que frequentaram o Ensino Básico do 1º Grau e 54.5% do Ensino Básico do 2º Grau concluíram estes níveis de ensino em 2008. A proporção de repetentes foi de 7% e 7.1% no Ensino Básico do 1º e 2º Graus, respectivamente (Instituto Nacional de Estatística, 2010). Por outro lado, o Ministério da Educação relata fenómenos de decréscimo do aproveitamento escolar, a falta de domínio de programas dos novos currícula pelos professores e recomenda a acções de supervisão e inspecção escolar a nível provincial e distrital, bem como a revisão de estratégias de gestão escolar (Ministério da Educação, 2011: 3, 5).

Os factos acima apontados afectam a qualidade de ensino do Ensino Básico. A melhoria da qualidade de ensino no Ensino Básico pressupõe entre outros, uma gestão eficaz das escolas do Ensino Básico, condição para uma escola de qualidade. É assim, que os factos apresentados acima se supõem que estejam relacionados com o tipo de gestão prevalente nas escolas, entre outros factores tais como as qualificações dos professores, material didáctico, domínio do currículo, incluindo a supervisão e inspecção escolar e estratégias de gestão escolar. Por outro lado, parece que as concepções dos directores sobre a gestão escolar eficaz se relacionam com suas práticas de gestão das escolas, causam, conseqüentemente, uma discrepância entre a teoria e a prática de gestão de escolas de qualidade pelos directores das escolas. Partindo desta suposição o trabalho propõe-se responder à seguinte questão: Quais são as concepções dos directores sobre a gestão eficaz das escolas do Ensino Básico? A inclusão da análise das concepções dos professores sobre a gestão eficaz dos directores de escolas parte do pressuposto de que a percepção das pessoas intervenientes no processo de actividade podem explicar o fenómeno estudado, neste caso os aspectos característicos da gestão das escolas apresentados nas concepções dos directores de escolas do Ensino Básico.



*RECH- Revista Ensino de Ciências e Humanidades – Cidadania, Diversidade e Bem Estar. ISSN 2594-8806 - ON LINE*

### **Importância do estudo**

O nosso interesse parte do pressuposto de que a gestão escolar eficaz pelos directores é condição para o desenvolvimento de escolas eficazes, para o alcance dos objectivos das Escolas do Ensino Básico.

O estudo visava, a partir de aspectos característicos da gestão eficaz das escolas para analisar as concepções dos directores das escolas do Ensino Básico relacionados com a gestão eficaz de modo a demonstrar que aquelas influenciam as suas práticas de gestão das escolas para deduzir conclusões úteis no sentido de mudança dessas concepções e práticas através de sua formação e capacitação.

O presente estudo tem como objectivo geral analisar as concepções dos directores sobre a gestão de escolas do Ensino Básico.

#### Objectivos específicos

Caracterizar o perfil dos directores de escolas do Ensino Básico da cidade do Maputo;

Descrever as concepções dos directores e professores das escolas do Ensino Básico sobre as características dos estilos de liderança e as práticas de gestão dos directores das escolas.

Apresentar as concepções dos directores e professores das escolas do Ensino Básico sobre a gestão escolar eficaz;

Tratando se de um estudo foram as seguintes questões de pesquisa

1. Quais são as características do perfil dos directores das escolas do Ensino Básico da cidade do Maputo?
2. Quais são as concepções dos directores e professores das escolas do Ensino Básico sobre o tipo de relação entre as características dos estilos de liderança e as práticas de gestão?
3. Quais são as concepções dos directores e professores das escolas do Ensino Básico sobre a gestão eficaz?



*RECH- Revista Ensino de Ciências e Humanidades – Cidadania, Diversidade e Bem Estar. ISSN 2594-8806 - ON LINE*

## **METODOLOGIA**

### **Caracterização da pesquisa**

O presente estudo baseou-se numa abordagem quantitativa. A abordagem quantitativa parte das discussões teóricas e definição de dimensões e variáveis para a elaboração de instrumentos de recolha de dados, os (questionários) com perguntas idênticas para um elevado número de participantes e tradução das respostas em números, (frequências, percentagens, médias e coeficientes de correlação) que permitem agrupar os dados em tabelas de modo a possibilitar uma análise. Esta análise permite chegar a conclusões qualitativas sobre o fenómeno em estudo.

### **População e amostra**

A pesquisa foi realizada na Cidade de Maputo. A Cidade de Maputo possui um total de 106 escolas do Ensino Básico entre escolas com o primeiro ciclo, isto é, que leccionam de 1ª a 5ª Classe, e escolas primárias completas, as que leccionam de 1ª a 7ª Classe. Estas escolas encontram-se distribuídas pelos distritos municipais, de KaMfumu, KaHlamankulu, KaMaxakene, KaMavota, KaMubukwane, KaTembe. Para amostra em termos de escolas, o presente estudo abrange 29 (vinte e nove) escolas primárias completas (EP1 e EP2) dos restantes distritos municipais.

Dos 29 directores de escolas do Ensino Básico, 20 são do sexo masculino e 9 do sexo feminino. Os directores de escola possuem, na sua maioria a idade compreendida entre os 41-50 anos (62%), e 31-40 anos (21%).

### **Análise de dados**

Os dados foram analisados quantitativamente com vista a responder às perguntas de pesquisa.

Os dados dos questionários aos directores de escolas do Ensino Básico foram processados, na base dos itens das dimensões características do director, estilos de liderança do director, práticas de gestão de insumos, processo e produtos, gestão eficaz,



RECH- Revista Ensino de Ciências e Humanidades – Cidadania, Diversidade e Bem Estar. ISSN 2594-8806 - ON LINE

permitindo a elaboração do banco de dados dos questionários aos directores de escolas utilizando o Pacote Estatístico para as Ciências Sociais (SPSS) versão 17.0.

## Resultados

### Características do Perfil dos directores das escolas do Ensino Básico

Tabela 1: Habilitações literárias do director (n =29)

Habilitações	Freq	%
10a C+2	1	3
7a C+2	1	3
9a C+2	1	3
Bach Ed Fis	1	3
Estudante Universitário	4	14
Licenciado	4	14
Licenciado em Química	1	3
Licenciado em Ensino Básico	3	10
Licenciado em Educação Física	1	3
Licenciado em Ensino de História	2	7
Licenciado em Ensino de Inglês	1	3
Licenciado em Ensino de Português	2	7
Licenciado em Filosofia	1	3
Licenciado História	1	3
Licenciado em Inglês	1	3
Licenciado em Planificação, Administração e Gestão da Educação	2	7
Licenciado Ensino de Geografia	1	3
Licenciado em Psicologia e Pedagogia	1	3
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

Analisando as habilitações literárias dos directores, verifica-se que a maior parte dos directores de escola 21, o equivalente a 72%, possui o grau de licenciado (Tabela 1).

De notar que, do total dos directores com habilitações literárias de licenciado, apenas 3 são licenciados em Ensino Básico, 2 em Planificação e Gestão da Educação e 1 em Psicologia e Pedagogia, o que demonstra que os directores estão especializados em áreas que não estão directamente relacionadas com a sua actividade de gestão ou docência no Ensino Básico.

A tabela 2, a seguir mostra Grau de concordância dos professores sobre as características profissionais do director.

RECH- Revista Ensino de Ciências e Humanidades – Cidadania, Diversidade e Bem Estar. ISSN 2594-8806 - ON LINE

**Tabela 2. Grau de concordância dos professores sobre as características profissionais do director (n=458)**

Características do director	Discordo totalmente F(%)	Discordo F (%)	Concordo F (%)	Concordo totalmente F(%)	Total (n)
Coopera com os professores	8 (2)	41 (9)	171 (38)	229 (51)	449
Resolve conflitos entre membros da Direcção	16 (4)	51 (12)	156 (36)	206 (48)	429
Resolve conflitos entre professores	13 (3)	40 (9)	176 (40)	209 (48)	438
Resolve de conflitos entre funcionários	9 (2)	56 (13)	169 (39)	202 (46)	436
É muito activo	7 (2)	37 (8)	136 (30)	270 (60)	450
Conhece os programas de ensino	7 (2)	20 (5)	139 (31)	277 (63)	443
Toma iniciativa para promover mudança e melhoria de actividades	5 (1)	32 (7)	203 (45)	210 (47)	450
Age como membro da equipa de professores	14 (3)	56 (12)	174 (39)	207 (46)	451

Os resultados da Tabela 2 indicam que, em geral, os professores concordam totalmente com as características profissionais do director de escola, tais como: conhecimento dos programas de ensino (63%), ser activo (60%), cooperação com os professores (51%), participação na resolução de conflitos entre membros da Direcção (48%), resolução de conflitos entre professores (48%) e resolução de conflitos entre funcionários (46%), iniciativa para a melhoria de actividades da escola (47%), pertença à equipa de professores (47%). Contudo, estes dados demonstram que há professores que discordam que os directores resolvam conflitos entre funcionários (13%), entre membros da Direcção (12%), ou que o director pertença à equipa de professores (12%).

### **Concepções dos Directores e professores sobre os estilos de liderança e práticas de gestão**

As concepções dos directores e professores sobre os estilos de liderança orientam-se para os seguintes aspectos: participação dos professores na planificação de actividades da escola, informação sobre o orçamento, reuniões de discussão com os professores sobre

*RECH- Revista Ensino de Ciências e Humanidades – Cidadania, Diversidade e Bem Estar. ISSN 2594-8806 - ON LINE*

ensino-aprendizagem, colaboração entre os professores para ultrapassar problemas de ensino-aprendizagem dos alunos, comunicação sobre a avaliação do professor, encorajamento e estimulação do professor, participação esperada do professor nas actividades da escola, necessidades prioritárias da escola, acompanhamento pessoal das actividades da escola pelo director, vias utilizadas de comunicação com os professores, vantagens da utilização de vias de comunicação com o professor e resultados esperados do uso de vias de comunicação com o professor.

**Tabela 3: Grau de concordância dos professores sobre a informação dada pelo director relativo ao montante e rúbricas e a utilização do orçamento da escola**

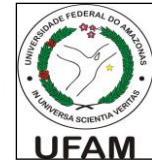
	Montante e rúbricas		Utilização do orçamento	
	F	%	F	%
Discordo totalmente	180	41	97	22
Discordo	97	22	73	17
Concordo	108	24	157	36
Concordo	59	13	111	25
Totalmente				
Total	444	100	438	100

Em face da questão sobre a informação sobre o montante e rúbricas do orçamento, os professores discordam (63%), que os directores informem sobre os montantes e as rúbricas do orçamento das escolas (Tabela 3).

Os professores concordam 268 que os directores informam sobre a utilização do orçamento, numa percentagem de 61% respectivamente.

Analisando as respostas apresentadas, pode-se depreender que a maior parte dos professores (63%) não concorda que o director informa os professores sobre a montante e rúbricas, mas outros concordam que os directores informam sobre a utilização do





RECH- Revista Ensino de Ciências e Humanidades – Cidadania, Diversidade e Bem Estar. ISSN 2594-8806 - ON LINE

orçamento (61%), podendo se concluir que a informação sobre o orçamento e sua distribuição é do domínio do director.

**Tabela 4: Grau de concordância dos professores sobre a realização de reuniões entre o director e os professores para tratar questões de leccionação**

Professores

	F	%
Discordo total	30	6,7
Discordo	68	15,2
Concordo	163	36,5
Concordo Totalmente	185	41,5
	446	100

Aos directores colocaram-se questões relativas aos conteúdos de reuniões com os professores.

Uma das questões abertas colocadas aos directores pedia que eles indicassem o conteúdo das discussões nas reuniões dos directores com os professores. As respostas recebidas, depois de processadas, resultaram duas categorias: a) Os directores consideram que realizam reuniões com os professores para abordarem questões e dificuldades de ensino-aprendizagem; são exemplos de respostas: “discutimos sobre o aproveitamento pedagógico”, “leitura e escrita”, “planificação da actividade centrada no aluno” e “dificuldades de leccionação do professor”, “currículo e qualidade de ensino”; b) dedicação pessoal à vida da escola; são exemplos de respostas: “discutimos o nível de cumprimento dos programas”, “o comportamento dos alunos e dos professores na escola” e “o desempenho do professor”.

*RECH- Revista Ensino de Ciências e Humanidades – Cidadania, Diversidade e Bem Estar. ISSN 2594-8806 - ON LINE*

A análise dos resultados mostra que os directores promovem reuniões para discutir predominantemente com os professores assuntos sobre questões e dificuldades de ensino-aprendizagem, aproveitamento escolar e dificuldades de leccionação (Tabela 4).

**Tabela 5: Grau de concordância dos professores sobre a estimulação e encorajamento dos professores pelo director**

Professores	F	%
Discordo totalmente	23	5.2
Discordo	56	12.8
Concordo	171	39
Concordo totalmente	188	43
100,0	438	100

Os resultados mostram que, a maior parte dos professores (82%), concorda que os directores estimulam e encorajam os professores nas suas atividades (Tabela 5).

Ligado a esta pergunta, uma sub-questão consistia em uma pergunta aberta aos directores de escolas na qual se pedia que indicassem os resultados esperados da estimulação e encorajamento. Depois de processadas, as respostas foram agrupadas nas seguintes categorias: a) espera que os professores coajam outros a trabalhar; são exemplos de respostas: “os estimulados servem de exemplo para os outros”, e “o encorajamento cria espírito de competição”; b) haja boa participação nas actividades da escola; são exemplos de respostas: “os professores vão participar de forma activa” e “mesmo os menos dedicados vão começar a esforçar-se”.

Estes resultados parecem indicar que os directores estimulam e encorajam os professores para o trabalho com o intuito de promover a participação nas actividades da escola.



RECH- Revista Ensino de Ciências e Humanidades – Cidadania, Diversidade e Bem Estar. ISSN 2594-8806 - ON LINE

**Tabela 6: Grau e concordância dos professores sobre preocupação do director com as necessidades da escola**

	F	%
Discordo totalmente	5	1,1
Discordo	33	7,4
Concordo	178	39,7
Concordo totalmente	232	51,8
Total	448	100

Os resultados indicam que os directores colocam como necessidades prioritárias o material de funcionamento, tal como papel, giz, apagador, livros de sumário e material de limpeza, o que parece estar relacionado com a exiguidade do montante de orçamento de despesas corrente (Tabela 6).

O questionário continha a questão aberta sobre o modo de acompanhamento das actividades da escola pelo director. Os resultados indicam que os directores acompanham as actividades da escola directamente cujas respostas aparecem da seguinte forma: a) acompanho directamente as actividades; exemplos de respostas: “sempre que não tenho compromisso fora da escola, sou o primeiro a chegar antes dos professores e faço uma ronda pela escola”, “no início de cada turno, faço uma ronda para verificar se todos os professores estão nas salas” e “de vez em quando, saio para controlar as actividades do pessoal administrativo”; b) não acompanham directamente as actividades da escola; exemplos de respostas: “o acompanhamento é feito através do Chefe da Secretaria” e “os responsáveis de cada ciclo dão-me relatório sobre as actividades”.

### **Opinião dos directores e professores sobre as práticas de gestão de insumos**

A percepção sobre as práticas de gestão de insumos orienta-se para os seguintes aspectos: garantia de programas e livros no início do ano, livros de leitura, livros de outras disciplinas, planificação do orçamento da escola, prioridade na distribuição do



RECH- Revista Ensino de Ciências e Humanidades – Cidadania, Diversidade e Bem Estar. ISSN 2594-8806 - ON LINE

orçamento, explicação das prioridades na distribuição do orçamento, utilização do orçamento.

**Tabela 7: Grau de concordância dos professores sobre garantia de Programas e livros no início do Ano Lectivo pelo director**

Professores

Garantia de livros do aluno			Disponibilidade de programas	
	F	%		
Discordo totalmente	41	9,1	17	3,7
Discordo	69	15,3	16	3,5
Concordo	156	34,7	113	24,7
Concordo totalmente	184	40,9	311	68,1
Total	450	100	457	100

No que se refere aos livros de leitura e de outras disciplinas os directores afirmaram considerar que existe necessidade de revisão de textos do Livro de Língua Portuguesa da 7ª Classe, por não desenvolverem a língua (21) e de livros de Educação Musical, Ofícios, Educação Física e Ciências Sociais.

Do que acima foi exposto, pode-se deprender que os directores garantem a disponibilidade de livros recorrendo aos livros de distribuição do Ano Lectivo anterior e de programas de ensino aos professores, embora 24% dos professores considere que os livros do aluno não são disponibilizados no início do Ano Lectivo pelos directores. Por outro lado, os directores afirmam haver necessidade de revisão dos livros de ensino, designadamente de Educação Musical, Ofícios, Educação Física e Ciências Sociais da 3ª Classe e de textos do Livro de Língua Portuguesa da 7ª classe.

## Práticas de gestão de processos pelo director

A percepção dos directores e professores sobre as práticas de gestão de processos orienta-se para os seguintes aspectos: planificação das aulas pelos professores, controle de planificação das aulas pelo director, controle de planificação das aulas, assistência às aulas dos professores pelo director, assistência mútua entre professores, utilização dos resultados das assistências, medidas de promoção de conhecimentos e competências dos professores, controle da actividade dos funcionários técnico-administrativos, manutenção de segurança dos alunos, professores e funcionários.

**Tabela 8: Grau de concordância dos professores sobre assistência às aulas dos professores pelo director.**

Professores

Assistência pela Direção			Realização de assistência mútua na escola		
	F	%			
Discordo totalmente	6	1,4	Discordo totalmente	34	7,6
Discordo	17	3,8	Discordo	69	15,3
Concordo	161	36,4	Concordo	181	40,2
Concordo totalmente	258	58,4	Concordo totalmente	166	36,9
Total	442	100	Total	450	100

Colocamos uma pergunta aberta aos directores sobre a realização das assistências às aulas dos professores cujas respostas são apresentadas de seguida.

As respostas, depois de processadas resultaram na seguinte categoria: os directores afirmam que realizam a assistência às aulas dos professores algumas vezes; exemplo de resposta: “assisto 12 a 15 vezes por Semestre” e “raramente assisto” (Tabela 8).

## Práticas de gestão de produtos pelo director

A percepções do director e professores sobre a dimensão gestão de produtos refere-se a garantia de rendimento escolar dos alunos.

**Tabela 9: Grau de concordância dos professores sobre as práticas de gestão de produtos pelo director**

Práticas de gestão de produtos	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
	F (%)	F (%)	F (%)	F (%)
Os alunos que transitam de classe na escola dominam os conhecimentos e alcançam as competências da respectiva classe	39 (9)	134 (30)	217 (48)	59 (13)
O Director preocupa-se não só pelo rendimento escolar dos alunos (Notas), mas também com conhecimentos e competências	20 (4)	39 (9)	201 (45)	191 (42)
Os professores estão mais preocupados com a percentagem de alunos aprovados do que com o domínio de conhecimentos e competências	160 (36)	151 (34)	88 (20)	45 (10)

A maior parte dos professores concorda que os directores das escolas se preocupa pelas notas e desenvolvimento de competências dos alunos (87%), discorda que os professores se preocupem mais pela percentagem de aprovações do que pelos conhecimentos e competências dos alunos (70%). Por outro lado, os professores concordam que os alunos dominam os conhecimentos e competências (61%). A mesma questão sob a forma de escala de concordância foi feita aos professores sobre a aplicação de medidas pelo director para garantir que os alunos tenham bom rendimento, cujas respostas indicam que os professores concordam na sua maioria (89%) que os directores tomam medidas para elevar o rendimento dos alunos (Tabela 9).

Estes factos parecem evidenciar que os directores tomam medidas para garantir que os alunos tenham bom rendimento escolar.



*RECH- Revista Ensino de Ciências e Humanidades – Cidadania, Diversidade e Bem Estar. ISSN 2594-8806 - ON LINE*

## **Concepções dos directores das escolas sobre gestão eficaz**

Os resultados parecem indicar que os directores se concentram mais em actividades pedagógicas e administrativas, que deve ser a visão geral que têm sobre a gestão eficaz.

Para os directores, a eficácia escolar baseia-se predominantemente nas características das infra-estruturas, equipamento e saneamento das escolas, estando outros aspectos da eficácia escolar tais como alcance dos objectivos traçados para a escola em último plano.

Os directores definem predominantemente a gestão eficaz como sendo usar bem as receitas da escola, criar um ambiente de harmonia na escola e ultrapassar os problemas.

Mostram que as acções realizadas para garantir que a escola seja eficaz orientam-se mais para a comunicação com os colaboradores vistos em termos de subordinados directos, nomeadamente com os directores adjuntos, a aquisição de meios e o acompanhamento directo das actividades em termos de presenciais do director de escola.

## **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Conclusões sobre as características do perfil dos directores das escolas do Ensino Básico

Uma análise dos critérios de selecção dos directores de escola mostra que a confiança é o critério mais usado, o que coincide com a percepção dos directores. Critérios tais como competência, formação em gestão e liderança, características pessoais, capacidade de liderança e experiência são apontados em menor proporção.

Existe uma disparidade entre as percepções dos directores de escola sobre as características do director apontadas como liderança, a competência e qualidades de carácter, bem como predisposição como características essenciais de um director de escola, e, em suas práticas de liderança de directores que não trabalham como membros da equipa de professores, colaboram com os professores, possuem espírito de negociação de conflitos.



*RECH- Revista Ensino de Ciências e Humanidades – Cidadania, Diversidade e Bem Estar. ISSN 2594-8806 - ON LINE*

## **Conclusões sobre os estilos de liderança do director e práticas de gestão**

4 Escolas consideram positivamente todos os aspectos que caracterizam a dimensão estilos de liderança do director, os directores em geral têm um estilo de liderança que permite pouca participação dos professores na planificação de actividades da escola no Conselho da Escola, bem como pouco envolvimento de professores, pessoal técnico-administrativo e encarregados de educação na direcção da escola.

As reuniões do director com os professores sobre o ensino-aprendizagem centram-se preponderantemente no aproveitamento escolar. Aspectos metodológicos e de meios de ensino-aprendizagem parecem não ser objecto de abordagem nas discussões entre o director e professores.

O montante do orçamento não é dado a conhecer em detalhe aos professores. As necessidades prioritárias da escola são orientadas para a aquisição de recursos materiais de funcionamento. O director de escola comunica a avaliação do desempenho aos professores, estimula e encoraja os professores.

## **Recomendações**

O estudo apresenta como recomendações as seguintes:

1. O perfil do director deveria incluir para além da formação em docência, experiência de serviço como professor e gestor pedagógico, conhecimentos, habilidades e competências de gestão de recursos humanos, materiais das escolas, características pessoais tais como comunicabilidade, espírito de negociação, de trabalho em equipa, entre outras. O recrutamento dos directores poderia ser mediante concurso e candidatura de professores das respectivas escolas.
2. Os aspectos referentes aos qualificadores profissionais de um director de escola poderiam ser mais detalhados orientando-se para as tarefas fundamentais de gestão eficaz das escolas, nomeadamente, gestão de insumos, processos e produtos bem como do





*RECH- Revista Ensino de Ciências e Humanidades – Cidadania, Diversidade e Bem Estar. ISSN 2594-8806 - ON LINE*

ambiente envolvente de forma sistêmica da actividade educativa para o alcance dos objectivos.

3. Os directores de escolas poderiam trabalhar na base de um contrato que apresentasse claramente os indicadores de gestão eficaz a serem alcançados e que serviriam de base para a sua actividade, bem como avaliação do seu desempenho e, conseqüentemente da escola e ainda de diagnóstico de necessidades de formação contínua dos directores.
4. Os conteúdos de formação e capacitação dos directores de escolas deveriam abordar questões de planificação, gestão financeira, administrativa, recursos humanos e sobretudo de gestão pedagógica. A gestão pedagógica deveria incluir aspectos relacionados com a qualidade de leccionação dos professores com ênfase no alcance dos objectivos e competências de aprendizagens dos alunos. A gestão participativa, habilitaria os directores a promoverem um ambiente democrático de participação dos professores, pais e encarregados de educação e funcionários técnico-administrativos na planificação, realização, controle e avaliação das actividades.
5. Os directores deveriam criar espaços de análise contínua dos processos que ocorrem na escola e sala de aulas e conseqüente retroalimentação para melhoramento, incluindo aqui, o aprender dos alunos, seus conhecimentos e competências, métodos de ensino e aprendizagem.
6. Há escolas que necessitam de melhoramento de condições de equipamento em mobiliário escolar, infra-estruturas físicas, janelas, portas, de condições de saneamento.
7. Necessidade de revisão de conteúdos curriculares, em especial os da 3ª Classe.
8. Enviar para algumas escolas equipa de supervisão para um trabalho profundo de diagnóstico, dado o nível de discordância verificado em aspectos sobre a gestão eficaz das escolas.



RECH- Revista Ensino de Ciências e Humanidades – Cidadania, Diversidade e Bem Estar. ISSN 2594-8806 - ON LINE

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Hill, M .M e Hill, A (2002). *Investigação por questionário*. Lisboa:

Sílabo Lda.

MEC (2011). *Estatística da Educação. Direcção de Planificação e Cooperação*. Maputo

MEC (2008). *Regulamento Geral do Ensino Básico*. DINEG: Maputo.

MINED (2006). *Plano Estratégico de Educação e Cultura (2006-2010/11)*, Maputo.

MINED (2008). *Plano Curricular do Ensino Básico. Objectivos,*

*Política, Estrutura, Plano de Estudos e Estratégias de Implementação*. Maputo: INDE

MINED (2006). *Reunião de Planificação. Análise do Aproveitamento*

*Pedagógico*. Maputo: Direcção de Educação e Cultura

Murillo, F. J (2008). *Hacia un Modelo de Eficacia Escolar. Estudio*

*Multinível sobre os factores da Eficácia Escolar nas escolas Espanholas*. Madrid: Espanha.

Wagner III e Hollenbeck (2004). *Comportamento organizacional*.

*Criando Vantagem Competitiva*. São Paulo: Editora Saraiva

**Recebido 20/5/2018.**

**Aceito 20/6/2018.**

### **Sobre os autores e contato:**

**Atalvina António Uate**, doutoranda, Universidade Pedagógica de Moçambique.

E-mail: atalvina.uate@gmail.com

**Inocente Mutimucuo**, Orientador, Universidade Eduardo Mondlane, Moçambique.

E-mail: inocente.mutimucuo@uem.mz