



Papel do director da escola na motivação dos professores para a realização de tarefas escolares.

Carla Chibante¹

RESUMO

O trabalho escolar dos professores sugere a realização de várias tarefas escolares. Para o efeito, supõe-se que os professores poderão melhor desempenhar as suas responsabilidades se os mesmos estiverem motivados, razão pela qual, enquanto funcionários, é da responsabilidade dos directores de escolas, a partir de processos de gestão, contribuir para que estes professores alcancem níveis desejáveis de motivação. É a análise desta contribuição que está em causa neste artigo, partindo da realidade de dois institutos industriais e um comercial, ambos da cidade de Maputo, numa amostra de 60 professores, tendo como fundamento uma concepção teórica centrada sobre o modelo de gestão participativa e, assim, foi possível ter elementos que sustentam a forma como os directores de escolas influem sobre a motivação dos professores, o nível de motivação destes professores e as estratégias que os directores de escolas usam para motivar os professores.

Palavras-chave: director; gestão escolar; tarefas escolares; e motivação dos professores.

ABSTRACT/ RESUMEN

The school work for teachers suggests performing various school tasks. To that end, it is assumed that teachers can better fulfil their responsibilities if they are motivated, which is why, as employees, it is the responsibility of school principals, from management processes, to contribute to these teachers achieving desirable levels of motivation. It is the analysis of this contribution that is in question in this dissertation, starting from the reality of two industrial institutes and a commercial one, both of the city of Maputo, in a sample of 60 teachers, based

¹ Docente da UDM; Mestre em Ciências de Educação (UP); Gestora de Procedimentos no Conselho Nacional de Avaliação da Qualidade do Ensino Superior (CNAQ)/ Direcção de Avaliação Externa. E-mail: chibantecarla@gmail.com>. País. ORCID iD: 0009-0002-6971-985X



on a theoretical conception centred on the participatory management model and, thus, it was possible to have elements that support the way that school principals influence teachers' motivation, the level of motivation of these teachers, and the strategies that principals use to motivate teachers.

Keywords: director; school management; School tasks; Teacher motivation

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa trata do Papel do Director da Escola na motivação dos professores para a Realização das Tarefas Escolares. Whitaker (1999, p.86) afirma que será necessário recorrer á criatividade e a um maior uso da imaginação e intuição para equilibrar a preocupação com racionalidade e lógica e que igualmente seremos chamados a depositar mais confiança no uso da reflexão e competências de inquirição, sobretudo as que nos permitem desafiar os pressupostos que impedem e inibem a construção de cenários criativos para a mudança. Senti a necessidade de compreender os pressupostos de gestão para melhor organizar as tarefas escolares na escola onde trabalhei, partindo duma reflexão sobre a contribuição do director da escola na motivação dos professores. Aliás, espero que a mesma reflexão, presente neste trabalho, dinamize cada vez mais os directores de escolas a se posicionarem numa perspectiva de maior contribuição na motivação dos seus professores. Em termos de objectivo Geral, a pesquisa busca Compreender o papel do director da escola na motivação dos professores para a realização das tarefas. Especificamene, pretendes-se identificar o nível de motivação dos professores e definir algumas práticas do director da escola que se considerem melhor para motivar os professores na realização das tarefas escolares. Partindo destas constatações e outros fundamentos relacionados com a gestão escolar, sobretudo o movimento de democratização da gestão escolar que enfatiza a preparação de directores escolares que incentivem a participação dos professores e tenham em conta que o director é a figura central para promover o ganho de qualidade que a educação necessita. Esta pesquisa parte da questão sobre qual tem sido o papel do director da escola na motivação dos professores para a realização das suas tarefas? Isso, pressupõe igualmente preocupar-se sobre, se o director da escola incentiva e mobiliza a equipe docente para alcançar as metas propostas no plano, se ele adopta uma comunicação adequada para uma maior motivação dos professores e, ainda, que nível de motivação temos nos



professores e que estratégias os directores de escolas utilizam para motivar os professores que eles têm, tendo em conta o desafio de realização das obrigações profissionais destes mesmos professores. Em termos de hipóteses, a pesquisa pretende provar que, apesar de conhecerem o movimento de democratização de gestão das escolas, o papel dos directores das escolas ainda obedece um paradigma clássico de gestão, em que não há uma abertura para a participação dos outros membros da organização escolar nas decisões tomadas. Para dar bases teóricas ao trabalho, recorremos a alguns autores como, Davis & Newstrom (1992, p. 150) que define liderança como: “Um o processo de encorajar os outros a trabalharem entusiasticamente na direcção dos objectivos. É o factor humano que ajuda um grupo identificar para onde ele está indo e assim motivar-se em direcção aos objectivos. Sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria somente músicos e instrumentos. A orquestra e todas as outras organizações requerem liderança para desenvolver ao máximo seus preciosos activos. Metodologicamente o trabalho foi baseado e, Pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Pelo carácter da pesquisa usei, o método qualitativo e quantitativo para mostrar com base nos dados recolhidos as práticas dos directores de escolas durante a orientação das tarefas escolares. Como instrumentos usou-se: Análise documental, observação, questionários. Para a aplicação dos questionários optamos em método do contacto directo, reuniões reflexivas. Para efeito desta pesquisa, necessitamos de “reunião reflexiva” os encontros com os directores, agendados com o objectivo de aprofundar conceitos anteriormente discutidos e relacionar teoria e prática e diário de campo. Com esta pesquisa, esperamos, entre outros aspectos, maior centralidade no incentivo à inovação e criatividade dos professores, sobretudo no domínio pedagógico; Incentivo aos trabalhos em grupo, tornando-o o centro de planificação, realização, monitoria e avaliação das actividades, o que poderá elevar o nível de responsabilidades dos sujeitos, motivando-os para iniciarem e assumirem responsabilidades orientadas para o melhoramento do trabalho individual e institucional; Maior abertura para uma maior comunicação horizontal, incluindo para discussão das normas e sua apropriação tendo em conta o contexto real das escolas; Encorajamento a uma cada vez democratização e participação na gestão das escolas; Adopção de estratégias de trabalho que centralizem as decisões e a planificação das actividades nos actores, formando-os



permanentemente para estarem à altura das responsabilidades que se espera que estes realizam no âmbito institucional.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Gestão escolar e o trabalho pedagógico dos professores na escola

E tendo em conta a extensão do próprio conceito de gestão, Luck (2000) entende que a gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de actuação que objective promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientadas para a promoção efectiva da aprendizagem pelos alunos (podemos referir aqui a promoção do engajamento na realização das tarefas escolares pelos funcionários), de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Papel e perfil do gestor escolar (Diretor da Escola)

O gestor escolar, subponto de vista teórico, é o principal responsável pela escola, por isso deve ter visão de conjunto, articular e integrar sectores, vislumbrar resultados para a instituição educacional, que podem ser obtidos se embasados em um bom planeamento, alinhado com comportamento optimista e de autoconfiança, com propósito macro bem definido, além de uma comunicação realmente eficaz. Libâneo (2004) nos aponta algumas atribuições ao diretor de uma instituição: supervisionar atividades administrativas e pedagógicas, promover a integração entre escola e comunidade conhecer a legislação educacional, buscar meios que favoreçam sua equipe, dentre outras. No exercício dessas atribuições é importante estar em *formação continuada*, ou seja, estudar constantemente na busca do aprimoramento e amadurecimento, criando dessa maneira uma bagagem de experiência enriquecida e que, compartilhada com os pares, favorece o desenvolvimento profissional.

Gestor escolar e a liderança

Davis & Newstrom (1992, p. 150) define liderança como:



Um o processo de encorajar os outros a trabalharem entusiasticamente na direcção dos objectivos. É o factor humano que ajuda um grupo identificar para onde ele está indo e assim motivar-se em direcção aos objectivos. Sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria somente músicos e instrumentos. A orquestra e todas as outras organizações requerem liderança para desenvolver ao máximo seus preciosos activos.

Para Davis & Newstrom (1992) um líder exerce um estilo que pode ser caracterizado como: autocrático, participativo e rédeas soltas; dessa maneira um líder usufrui de todos os estilos, mas apenas um passa a ser dominante. Líder autocrático é aquele que assume para si toda a responsabilidade e a autoridade, normalmente é negativo e se baseia em ameaças e punições. Líder participativo é aquele que informa seus liderados sobre as condições do trabalho que os fazem sentir-se encorajados a expressar as próprias ideias. Líderes rédeas soltas é aquele que evita o poder e a responsabilidade, são os membros da equipe que treinam a si mesmo e promovem suas próprias motivações.

Gestão participativa

Segundo Predebon e Sousa (S/D, P. 1) a *gestão participativa* surgiu no cenário da administração como uma das estratégias das empresas para envolver seus colaboradores no processo de produção e assim obterem, por meio do processo de produção, vantagens competitivas.

A gestão participativa acaba sendo uma estratégia de obter o comprometimento do trabalhador, fazendo com que este se sinta efectivamente fazendo parte do processo, mas que no entanto não tem A *gestão participativa*, então, pode ser entendida como a forma de gestão em que um ou poucos administram, utilizando um grupo de trabalho ou o colectivo como um todo. Dependendo da forma como se administra, ou das pessoas que administram, a *gestão participativa* acontece das formas: consultiva, grupal ou representativa (Predebon e Sousa, S/D, p. 3). nenhum poder sobre este, ou não está no nível de controle e estabelecimento de objetivos do processo de trabalho.



Motivação

A motivação é o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objectivos da organização, enquanto tenta também atingir os objectivos pessoais (MEGGINSON, 1998, p. 346).

No que refere à motivação, é de maior relevância o conceito de Megginson (1998:346), pois para que haja motivação dos professores ou funcionários, em geral, numa certa actividade, é preciso que ocorra uma participação activa do gestor escolar, pois é a partir disto que vai-se induzir e incentivar os funcionários a desenvolver o trabalho com eficiência e eficácia, o que garantirá maior produtividade ou maior realização de tarefas e consequentemente a satisfação dos alunos e da comunidade em geral.

METODOLOGIA

Pelo carácter da pesquisa usei, o método qualitativo e quantitativo para mostrar com base nos dados recolhidos as práticas dos directores de escolas durante a orientação das tarefas escolares. Como instrumentos usou-se: análise documental, observação, questionários. Para a aplicação dos questionários optamos em método do contacto directo, Reuniões reflexivas. Para efeito desta pesquisa, necessitamos de “reunião reflexiva” os encontros com os directores, agendados com o objectivo de aprofundar conceitos anteriormente discutidos e relacionar teoria e prática Diário de campo da Pesquisadora

População-Alvo

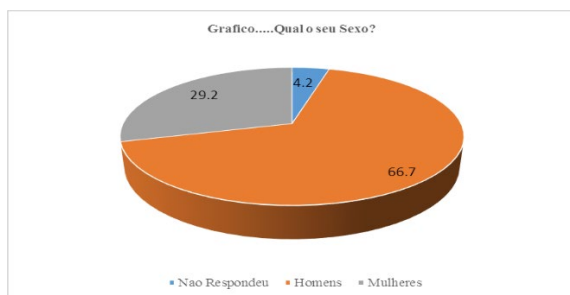
Constituiu população-alvo da pesquisa de campo um número de 177 professores, 53 (1/3) do Instituto Industrial de Maputo, 35 (1/3) professores do Instituto/Escola Industrial 1º de Maio e 89 (1/3) do Instituto Comercial de Maputo. Os elementos da amostra serão selecionados por acessibilidade ou conveniência. Sendo assim, será representada pelos seguintes estratos: Instituição: Instituto/Escola Industrial 1º de Maio 18. Instituto Industrial de Maputo 12. Instituto Comercial do Maputo 30, Total 60.

ANÁLISES E RESULTADOS



Apresentação, análise e discussão dos dados apurados

GRÁFICO 1



Fonte: Dados da pesquisa.

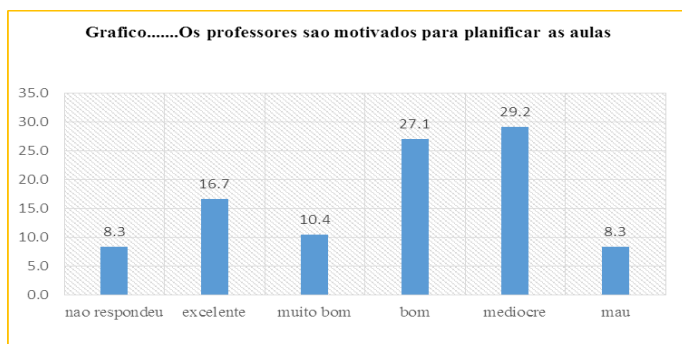
Características dos professores

Quanto ao gênero, 66.7% são do sexo masculino, enquanto que outros 29.2% são do sexo feminino, estando outros 4.2% como sendo os que não responderam a este item. Este dado é indicativo do quanto a função docente é masculinizada nos cursos técnico-profissionais

Mas um aspecto que parece saliente nos dados deste estudo é o facto de haver, entre os docentes, uma participação significativa de jovens, uma vez que a idade média de suas idades fixa-se em 42.9 anos, numa situação em que a idade máxima é de 57 e a mínima de 24 anos.

Nível de motivação dos Professores

Gráfico 2



Fonte: Dados da pesquisa.

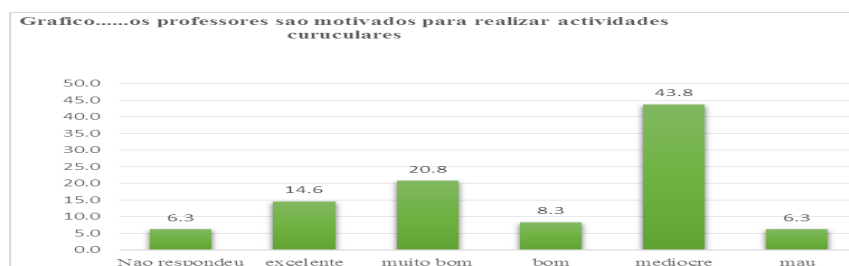


Nesse sentido, olhando para componentes específicos do trabalho dos professores nos três institutos em que se fez o estudo, pode constatar-se que no que diz respeito a planificação de aulas 37.5% consideram a sua motivação para tal entre mau e medíocre e os outros 54.2% mostram ser professores motivados para planificar aulas, dentre os quais 16.7% consideram esta motivação como estando em um nível de excelente.

Um elemento importante de análise diz respeito ao facto de que o desejável seria que os professores, todos, pudessem planificar as suas aulas, realizando essa mesma actividade com motivação intensa.

Opinião sobre se os professores estão motivados para realizar as actividades curriculares

Gráfico 3- Os Professores são motivados para realizar tarefas escolares



Fonte: Dados da pesquisa.

Ao pensar no efeito de contaminação dos que estão motivados (43.7%) para os que ainda não estão (50.1%), pode assumir-se que o papel do director dos institutos, a partir daí, é fundamental. Porque se estes poderem ser “líderes” de equipas e não apenas “chefes” aumentar-se-á a capacidade dos mesmos de influenciarem o decurso das actividades e do funcionamento institucional nos respectivos estabelecimentos de ensino.

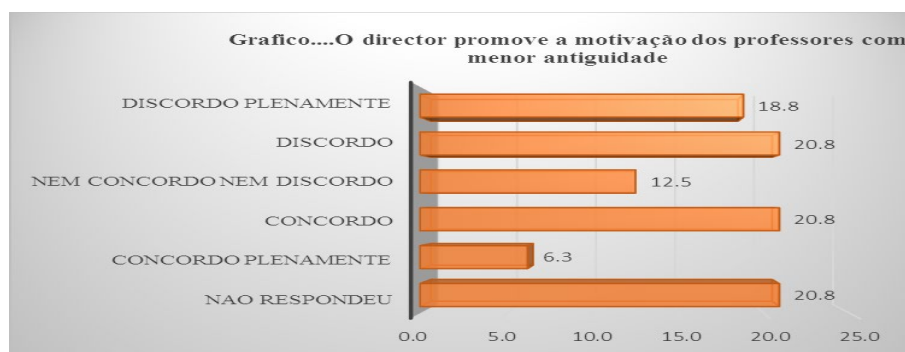
O que está em causa seria que os directores de escolas pudessem identificar os que, para cada uma destas variáveis são os mais destacados e os menos destacados, de forma a incentivar progressivamente os mais destacados e mobilizá-los para liderarem igualmente o processo de transmissão das suas experiências pedagógicas com seus alunos e de trabalho docente na escola, devendo, assim, a escola constituir-se numa organização aprendente onde os que têm práticas



positivas estas são difundidas para a totalidade dos membros da escola, numa lógica de aprendizagem aos pares, em grupos e de modo contínuo e sistemático em cada escola de referência

Estratégias do director para motivação dos Professores

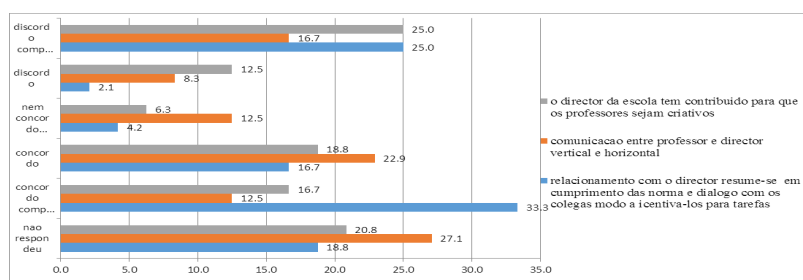
Gráfico 4



Fonte: Dados da pesquisa.

Dessa forma, a expectativa dos directores de escolas é que os próprios grupos de disciplina, por exemplo, sejam o centro de incentivo aos seus membros para um cada vez maior comprometimento para com os resultados institucionais, o que tem contribuído para que estes directores de escolas estejam a ser vistos como sujeitos que influenciam positivamente na motivação dos professores.

Gráfico 5 Relacionamento e comunicação entre o director e os professores



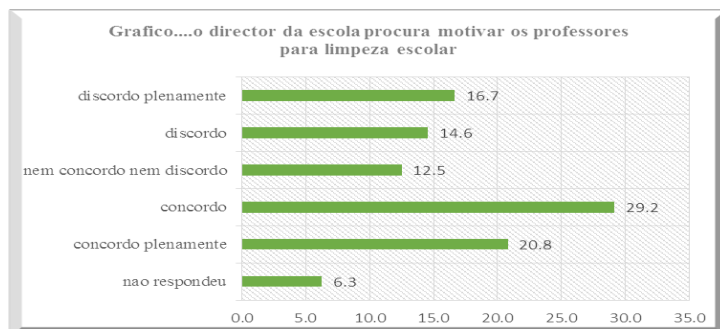
Fonte: Dados da pesquisa.



A ideia geral com que se fica é que os directores de escolas procuram motivar os professores para as diferentes actividades da escola, mas faltam ter estratégias mais orientadas para a libertação da criatividade dos professores, fazendo-os centro de planificação, execução e avaliação das actividades e resultados institucionais, partindo do contexto em que eles mesmos se encontram, as dificuldades/problemas enfrentados e as soluções que queiram desejar para maior incremento da qualidade do trabalho individual e institucional.

A este propósito, querendo mais uma evidência sobre a preocupação dos directores de escolas para motivar seus professores no sentido de realizarem actividades da escola, pode ver-se o caso da limpeza escolar. Com efeito, 50% de professores têm opinião segundo a qual concordam e/ou concordam completamente de que os directores de escolas têm procurado motivar os professores para a limpeza da escola.

Gráfico 6 -Percepção dos professores se o director procura motivar os professores para a limpeza da escola



Fonte: Dados da pesquisa.

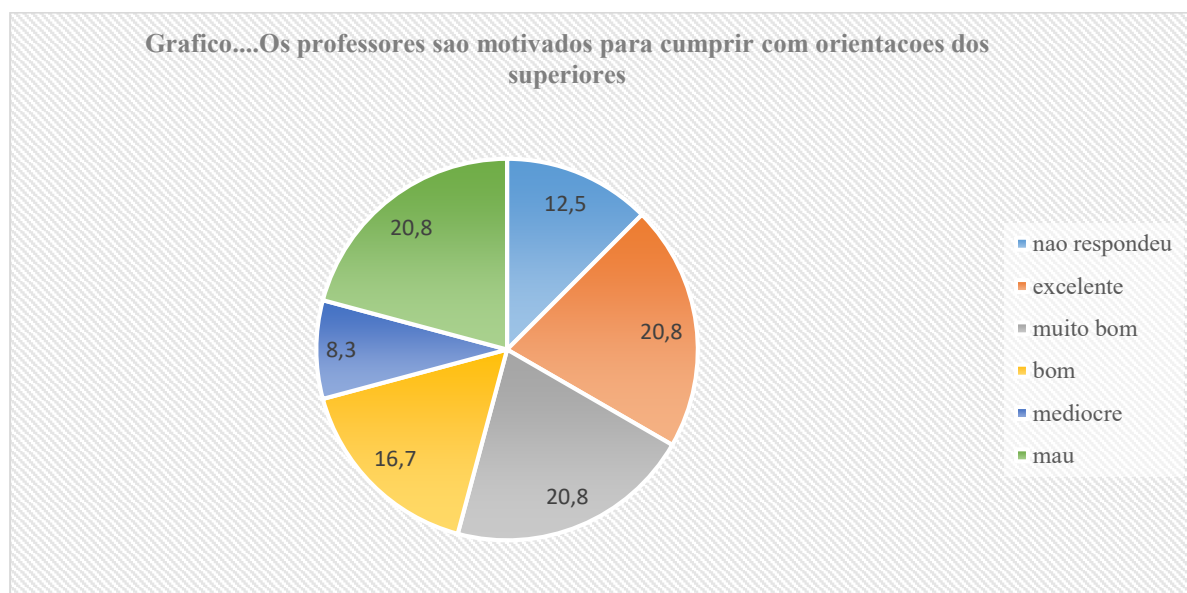
Estamos no caso para reiterar que o ambiente geral da estratégia para maior motivação dos professores estaria em alcançar um nível de autonomia dos mesmos, ficando o director da escola como líder e coordenador da e/ou das equipas de trabalho, devidamente organizadas e comprometidas, de tal modo que o director se visse mais a missão de supervisor, de facilitador,



de animador e menos de administrador, de que vela pelo cumprimento de normas administrativas não devidamente apropriadas e traduzidas pelos actores ao nível de base.

E, deve querer-se ainda, nesse espírito, que os directores de escolas sejam promotores de boas relações dentro da equipa de trabalho e entre estas e o director da escola, se se atender que “um director de escola cujas relações com os trabalhadores sejam boas e estes estejam motivados, algumas deficiências administrativas serão toleradas.

Gráfico 7: Opinião sobre se os professores estão motivados para cumprir com orientações superiores



Fonte: Dados da pesquisa.

Mas entende-se igualmente que não será exclusivamente por esse pensamento burocrático que fará com que os professores se empenhem cada vez mais motivados na realização das suas actividades profissionais. Dito doutro modo, convém salientar neste ponto que outras variáveis de funcionamento e da actuação dos directores dos institutos técnico-profissionais devem ser mobilizados, caso à caso, atendendo as particularidades dos líderes, das actividades a serem realizadas e dos professores aí existentes.



Nesse exercício transformacional da base motivacional dos professores, há que considerar que existem nos professores níveis de motivação muito diferenciados quando analisados certas variáveis em termos de actividades e/ou do ambiente de trabalho em que estes se encontram. De facto, conforme o gráfico abaixo, a partir de uma base de classificação do nível de motivação dos professores desde o mau ao excelente, verifica-se que os professores arrolados como amostra deste estudo revelam ter uma percepção de uma variação de motivação em variáveis tais como:

- Os professores são motivados para participar em reuniões (A);
- Os professores são motivados para apresentar propostas para o melhoramento da gestão da escola (B);
- Os professores são motivados para cumprir com os documentos normativos (C);
- Os professores são motivados para priorizar os alunos com dificuldades de aprendizagem (D);
- Os professores são motivados para propor projectos pedagógicos (E);
- Os professores são motivados para produzir textos de apoio e ou exercícios, guiões de estudo (F);
- Os professores são motivados para participar em eventos comunitários (G)
- Os professores são motivados para aprender algumas competências para fazer face a complexidade do trabalho (H).

De facto, se, por um lado temos as variáveis G e H são as que registam um maior índice de motivação (56,3% entre os que consideram sua motivação excelente, Muito Bom ou Bom no caso da variável G e 58,4% na variável H), seguindo-se depois as variáveis A (50%), B e C (47,9%) e as variáveis D e E com 45,9% e 45,8%, respectivamente.

Em contrapartida, a variável F, com 41, 7%, apresenta menor índice de motivação dos professores, revelando, deste modo, a probabilidade de que os alunos tenham textos de apoio ou exercícios e guiões de estudo produzidos pelos professores seja menor.



Está-se, pois, numa lógica de pensar que nas escolas em estudo existem muito mais condições de maior disposição dos professores para uma possível participação dos professores em eventos comunitários e na aprendizagem de algumas competências para fazer face a complexidade do trabalho docente, incluindo ainda a possibilidades destes disporem-se para o melhoramento da gestão da escola.

Neste último aspecto pode crer-se que pode estar a confiança dos directores de escolas poderem, de uma forma participativa, orientarem uma reflexão na escola para que os aspectos nos quais parece poderem ocorrer baixos índices de motivação dos professores desenvolver-se um comprometimento colectivo no seio dos professores para uma actuação mais proactiva, sobretudo se se considerar que, por exemplo, as escolas não dispõem de meios de ensino diversificados para apoio na aprendizagem dos alunos, requerendo-se, por isso que os professores se disponham a produzir textos de apoio, guias de estudo, matrizes de exercícios teóricos e práticos, guias de estudo, etc.

O que se subentende nesta perspectiva é o querer assumir que, por um lado, existe tendência de maior apelo para um ensino centrado no aluno, o que requer dele dispor de materiais de estudo e, por outro lado, estes materiais não existindo só devem caber, sobretudo aos professores, em equipas, a responsabilidade de produzi-los e disponibilizar para os estudantes.

Esta é uma base de acção de coordenação dos gestores de escolas, ao mesmo tempo que devem ir se esforçando para que naqueles aspectos/variáveis em que os professores apresentam índices mais elevados de motivação se continuem a elevar progressivamente.

Com efeito, a zona de maior influência a considerar é, simultaneamente, a daqueles professores ainda consideram ter um nível de motivação entre medíocre e mau.

Neste caso podem referir-se os 45,9% e 45,9%, respectivamente, de professores que sua motivação é medíocre e/ou má para priorizar alunos com dificuldades de aprendizagem e para produzir textos de apoio, exercícios, guiões de estudo..., havendo ainda outros cuja motivação é medíocre e/ou má em termos de apresentar propostas para o melhoramento da gestão da



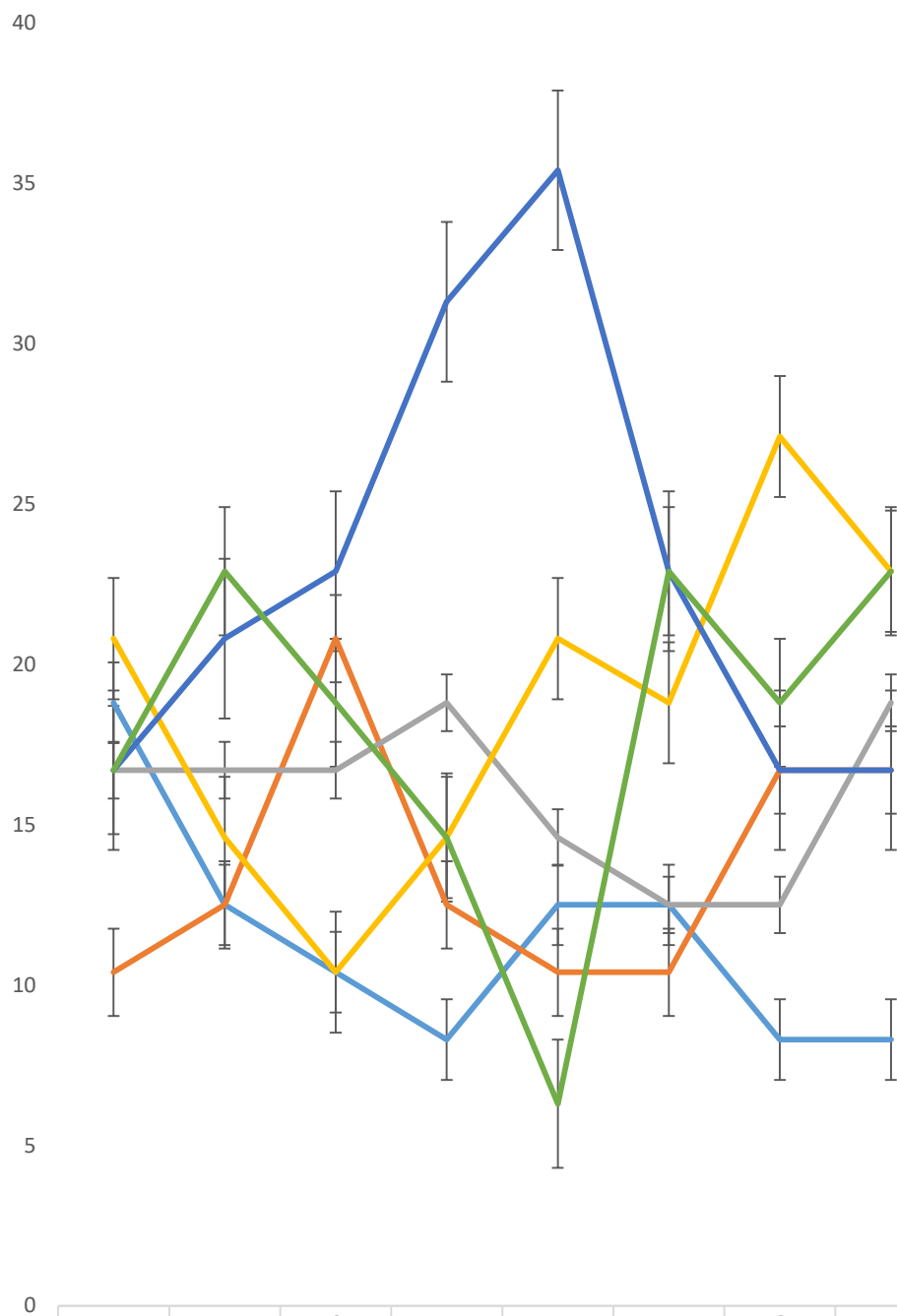
escola, (43,7%) para cumprir com documentos normativos (41,7%) e para propor projectos pedagógicos (41,7%).

O que está em causa seria que os directores de escolas pudessem identificar os que, para cada uma destas variáveis, são os mais destacados e os menos destacados, de forma a incentivar progressivamente os mais destacados e mobilizá-los para liderarem igualmente o processo de transmissão das suas experiências pedagógicas com seus alunos e de trabalho docente na escola. A agir-se dessa forma criar-se-ia a possibilidade da escola constituir-se numa organização aprendente onde os que têm práticas positivas difundem – nas para a totalidade dos membros da escola, numa lógica de aprendizagem aos pares, em grupos e de modo continuo e sistemático em cada escola de referência, com a vantagem de que, dessa forma:

- O processo de aprendizagem e desenvolvimento profissional a partir da colaboração com os outros passa a constituir-se numa cultura institucional;
- Elevam-se as possibilidades de (auto)superação profissional dos professores, num contexto em que ela é desejada pelos próprios professores e encontram disponibilidade nos outros de poderem os apoiar;
- Gera-se uma maior harmonia e entendimento profissional nos professores, em virtude de partilharem experiências, sentimentos, preocupações...e, acima de tudo, constituírem-se em actores chave, conjuntamente, na procura de soluções de aprendizagem individual e colectivo e mesmo de soluções para os problemas que eles enfrentam no trabalho docente



Gráfico 8: Variáveis motivacionais das tarefas dos professores



	A	B	C	D	E	F	G	H
Não Respondeu	18,8	12,5	10,4	8,3	12,5	12,5	8,3	8,3
Excelente	10,4	12,5	20,8	12,5	10,4	10,4	16,7	16,7
Muito bom	16,7	16,7	16,7	18,8	14,6	12,5	12,5	18,8
Bom	20,8	14,6	10,4	14,6	20,8	18,8	27,1	22,9
Medíocre	16,7	20,8	22,9	31,3	35,4	22,9	16,7	16,7
Mau	16,7	22,9	18,8	14,6	6,3	22,9	18,8	22,9



Fonte: Dados da pesquisa.

Estratégias do director para motivação dos professores

A gestão de uma escola visa, sobretudo, obter resultados institucionais e não apenas cumprir com regulamentos ou ordens administrativa do sistema da educação. Isso pressupõe considerar a forte necessidade dos directores de escolas assumirem-se mais como gestores e não apenas administradores de escolas. Mais ainda, devem ser líderes o suficiente para que sejam capazes de adoptar estratégias apropriadas para gerar motivação nos professores, a medida das exigências do trabalho.

Mas antes de toda e qualquer estratégia de quer gerar motivação nos professores, a questão poderia colocar-se no nível de saber se o director promove a motivação dos professores, sendo igualmente válida colocar a questão se o que o director da escola faz gera, pelo contrário, desmotivação nos seus professores.

Nessa questão, foi interessante constatar que, no geral, os directores de escolas são vistos pelos professores como estando a motivar os seus professores, a avaliar por 50% dos professores que assim afirmam, contra apenas 30% que reconhecem nos seus directores como agentes que se preocupam e motivar os seus professores, enquanto outros 20% dos professores não responderam a questão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise deste estudo permite um alinhamento com o pensamento de Brito (1989, p.81), ao afirmar que motivação é a força que impulsiona na direcção de sua auto realização e está totalmente ligada a participação e a coparticipação do [professor], no contexto sócio-educacional, que é constituído por pessoas que interagem, buscando segurança e maturidade psicológica, assim como a solução e encaminhamento para seus problemas emocionais e sociais.

É nessa base que se notam situações em que os professores têm uma percepção do nível de motivação deles para as tarefas institucionais da escola, mas ao mesmo tempo também o estudo aponta para o que tem sido o papel dos directores de escolas na motivação dos professores, particularmente a partir das estratégias que eles adoptam para conseguir um nível desejável de



motivação dos professores para a realização das tarefas que lhes cabem na escola, desde as de índole administrativa e as de índole pedagógico.

Nesse esforço de querer contribuir para motivação dos professores, algumas ideias podem ser retidas como elementos de força em termos de compreensão do fenómeno, nomeadamente:

O director de escola é uma peça-chave para que as tarefas escolares se desenrolem no ambiente escolar, procurando motivar os professores;

- Há uma parte significativa de professores que se sentem desmotivados, mas mesmo assim continuam a desempenhar as funções como professores e isto faz com que as tarefas que realizam simplesmente sejam efetuados para evitar problemas com o director da escola, o que dá para entender que a realização das mesmas é de forma mecânica, sem criatividade e inovação;
- Os directores de escolas escutam pouco os professores, incentivam e colaboram pouco com os professores que realizem as tarefas com alguma criatividade e inovação.

É diante destas situações que urge sugerir, entre outros aspectos, o seguinte:

- Maior centralidade no incentivo à inovação e criatividade dos professores, sobretudo no domínio pedagógico;
- Incentivo aos trabalhos em grupo, tornando-o o centro de planificação, realização, monitoria e avaliação das actividades, o que poderá elevar o nível de responsabilidades dos sujeitos, motivando-os para iniciarem e assumirem responsabilidades orientadas para o melhoramento do trabalho individual e institucional;
- Maior abertura para uma maior comunicação horizontal, incluindo para discussão das normas e sua apropriação tendo em conta o contexto real das escolas;
- Encorajamento a uma cada vez democratização e participação na gestão das escolas;



- Adopção de estratégias de trabalho que centralizem as decisões e a planificação das actividades nos actores, formando-os permanentemente para estarem à altura das responsabilidades que se espera que estes realizam no âmbito institucional.

DEDICATÓRIA

Ao saudoso Mokiti Okada, filósofo Japonês (1882-1955), por tudo isto que sou.

A memória dos meus pais, Inácio Chibante e Maria Inês Malface, por tudo que me proporcionaram.

A memória dos meus irmãos Maria Amélia Inácio Chibante e Martinho Paulo Inácio Chibante, pelo seu contributo prestado à minha vida.

Ao meu irmão João Manuel Inácio Chibante pelo apoio e acompanhamento incansável.

Ao meu esposo José Banze, aos meus filhos Delça Banze, José Júnior e Telmina Banze, pelo sacrifício e privações consentidos e suportados durante as minhas ausências e, ainda, pelo carinho e consideração que me dão.

Para trabalhos publicados em português:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

1. BRITO, Carlos. *Gestão Escolar participada, na escola todos somos gestores*, 4 ed., Lisboa, Texto Editora, 1994.
2. DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. *Comportamento Humano no Trabalho*. Vol. 1 – São Paulo. Pioneira, 1992.
3. LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática* – 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.



4. LUCK, H. et al. *A escola participativa, o trabalho do gestor*, Rio de Janeiro, Vozes, 2008.
5. LUCK, H.. *Liderança em gestão escolar*. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de Gestão; 4).
6. LUCK, Heloísa. *A dimensão participativa da gestão escolar*, Rio de Janeiro: S/D
7. MEGGINSON, Leonc et al. *Administração: Conceitos e Aplicações*, 4ª edição, editora Harbra, São Paulo, 1998.
8. WHITAKER, Patrick, *Gerir a mudança nas escolas*, 1ª edição ASA, 1999.

Recebido em: 30 de setembro de 2025.

Aprovado em: 18 de dezembro de 2025.

Publicado em: 01 de janeiro de 2026.

Autoria:

Carla Chibante

Docente da UDM; Mestre em Ciências de Educação (UP); Gestora de Procedimentos no Conselho Nacional de Avaliação da Qualidade do Ensino Superior (CNAQ)/ Direção de Avaliação Externa>. País. ORCID iD: ORCID iD: 0009-0002-6971-985X

E-mail: chibantecarla@gmail.com

País: Moçambique