

LIDERANÇA NAS ESCOLAS DE MAGISTÉRIO EM ANGOLA

LEADERSHIP IN TEACHING TRAINING SCHOOLS IN ANGOLA

LIDERAZGO EN ESCUELAS DE MAGISTERIA EN ANGOLA

Justino Cangue

Universidade de Sevilha - Faculdade da Educação, Departamento de Teoria e História da Educação y Pedagogia Social - Espanha. Professor da Pós Graduação em Educação no ISPI - Instituto Superior Politécnico Independente do Lubango - Angola. E-mail: justinocangue@gmail.com

RESUMO

Com a Reforma Educacional de 2004, a formação de professores, realizada nas Escolas de Magistérios em Angola, parece fundamental para inspirar o sistema de educação angolano das novas abordagens democráticas. Tentamos compreender os tipos de liderança dos diretores existentes nas Escolas, como uma variável influente na qualidade e democratização da formação de professores. Com um design de pesquisa eminentemente qualitativo, através de questionários e entrevistas, analisamos a liderança, descobrimos a existência de três tipos predominantes, liderança autocrática, liberal e democrática e, chegamos à conclusão de que ainda existem poucas escolas que apresentam um estilo democrático de gestão. Dos centros "democráticos", podemos inferir que é necessário aumentar a eficiência distributiva dos recursos educacionais e facilitar a participação de toda a comunidade educacional. Muito relevante é o conhecimento de que o estilo de liderança promovido pelo diretor da Escola tem uma influência decisiva no corpo docente. Consequentemente, deve-se ter especial cuidado no treinamento e na seleção dos diretores. Há também vários indicadores do estilo democrático de liderança que devemos atender adequadamente: assimilação de um conceito operacional de liderança democrática, competência comunicativa e social, competência emocional, prática de valores democráticos e aplicação de pedagogias cooperativas.

Palavras-chave: Liderança; Escolas de formação de professores; Gestão escolar; Avaliação do pessoal; Democratização da educação.

ABSTRACT

With the Educational Reform of 2004, the training of teaching staff in Teacher Training Schools seems fundamental to inspire the Angolan educational system from new democratic approaches. We aim to understand the types of leadership that exist in the Schools on the part of the directors as a variable that influences the quality and democratization of the training of the teaching body. With an eminently qualitative research design, via interviews and questionnaires, we have analyzed the leadership, discovering the existence of three predominant types and have reached the conclusion that there are still few centers which have a democratic style of management. Of the "democratic" centers, we can infer that it is necessary to increase the distributive effectiveness of the educational resources and facilitate the participation of all the educational community. Knowing that the style of leadership

encouraged by the director of the School is very relevant decisively influences all the teaching staff. Consequently, it is necessary to take special care of the training and selection of the directors. There are also various indicators of the democratic style of leadership that we must duly address: the assimilation of an operational concept of leadership, communicative and social competence, emotional competence, the practice of democratic values and the application of cooperative pedagogies.

Keywords: Leadership; Teacher training schools; School management; Staff evaluation; Democratization of education.

RESUMEN

Con la Reforma Educativa de 2004, la formación del profesorado, realizada en las Escuelas de Formación de Profesores, parece fundamental para inspirar el sistema educativo angolés desde los nuevos planteamientos democráticos. Tratamos de comprender los tipos de liderazgo existentes en las Escuelas por parte de los directores, como variable influyente en la calidad y democratización de la formación del profesorado. Con un diseño de investigación eminentemente cualitativo, mediante entrevistas y cuestionarios, hemos analizado el liderazgo, descubriendo la existencia de tres tipos predominantes y llegando a la conclusión de que aún existen pocos centros que presenten un estilo democrático de gestión. De los centros "democráticos", podemos inferir que es necesario aumentar la eficacia distributiva de los recursos educativos y facilitar la participación de toda la comunidad educativa. Muy relevante resulta el conocimiento de que el estilo de liderazgo impulsado por el director de la Escuela influye decisivamente en el conjunto del profesorado. Consecuentemente, se debe cuidar especialmente la formación y selección de los directores. También hay varios indicadores del estilo democrático de liderazgo que debemos atender debidamente: asimilación de un concepto operativo de liderazgo democrático, competencia comunicativa y social, competencia emocional, práctica de valores democráticos y aplicación de pedagogías cooperativas.

Palabras-clave: Liderazgo, escuelas de formación del profesorado, gestión escolar, evaluación de personal, democratización de la educación.

INTRODUÇÃO

Angola independente realizou a primeira Reforma Educativa em 1977, dois anos após a independência e a Escola de Formação de Professores (EFP) nasce em 1978, fruto do Despacho nº 14/78 e denominou-se Instituto Médio Normal de Educação (IMNE), tinha como objectivo formar professores de nível médio para exercerem funções nas escolas do ensino de base (regular e de adultos) actuando no Primeiro, Segundo e Terceiro Níveis. Esta foi instalada numa primeira fase nas principais cidades capitais do país, Cabinda, Benguela, Huambo, Lubango, Luanda, Malanje, Saurimo e Uíge.

O perfil de entrada dos alunos era a 8ª classe do ensino de base ou equivalente e era permitida na prática a admissão de qualquer idade por falta de alunos, embora oficialmente o regulamento exigisse a idade de 13 aos 17 anos. Os professores que

leccionavam nos IMNE na sua maioria não dispunham de um perfil adequado para formarem professores e muitos também não possuíam a agregação pedagógica. Esse Sistema de Ensino implementado em 1978 caracterizou-se essencialmente por uma maior oportunidade de acesso à educação e à continuação de estudos, pelo alargamento da gratuidade a todos os níveis de ensino e pelo aperfeiçoamento permanente do pessoal docente (MED, 1978). Para se colmatar a falta de professores de várias outras disciplinas no ensino secundário, contou-se com a cooperação cubana, fundamentalmente nas disciplinas de Matemática, Física, Química, Educação Física, Filosofia, Biologia... e o professorado na sua maioria não especializado durante o período de 1978 a 1991, contribuiu para baixar a taxa de analfabetismo, mas contudo, não deu conta de certas falhas ligadas a qualidade de ensino num país assolado pela longa guerra civil.

Em 1992 o país abraça o regime democrático e influencia na mudança da postura da liderança na EFP em Angola. A sua segunda Reforma Educativa (MED, 2011), iniciada em 2004 com o propósito de resolver a problemática do fraco desempenho das instituições de ensino em termos da qualidade de acordo com os perfis de saídas de cada nível de escolaridade, viria influenciar também na mudança de atuação do IMNE e sua evolução e mudança de nomenclatura para a EFP para o ensino primário com o nome de Magistério Primário e a outra EFP para o I ciclo, (Dec. Lei nº 109 de 26/Maio/2011). A primeira surge para formar professores para o Ensino Primário (da Iniciação a 6ª Classe) e a segunda para formar professores para o I Ciclo do Ensino Secundário (da 7ª à 9ª Classes). Esta segunda Reforma no país é apresentada como uma oportunidade para o crescimento do sistema de ensino para uma maior qualidade e consolidação democrática. O destino da sociedade angolana está associada aos frutos que podem dar esta reforma educacional.

A liderança na gestão escolar tem sido discutida no seio dos académicos do mundo inteiro. De acordo com as investigações de BERNAL, et al., (2013), uma clara fonte da importância dada a liderança em termos internacionais é a existência de publicações periódicas de redes profissionais e científicas, os encontros de cientistas

ligados aos estudos e trocas de boas práticas. Em Angola, a partir dos anos 80 dá-se início a reflexão do estudo da liderança, e, em 1992, com o surgimento da democracia no sistema político legislativo, surgem os primeiros estudos e interesse da democratização da liderança escolar, (CANGUE, 2018). Enquanto que não existe até hoje estudos feitos sobre a avaliação da liderança na EFP em Angola.

A Escola de Magistério joga um papel preponderante no crescimento e futuro desenvolvimento do país, pois, os futuros professores são preparados nesta instituição em conhecimentos e técnicas, atitudes e valores que depois são transferidos de gerações para gerações na sociedade e no mundo do saber, do saber fazer, do saber ser e do saber viver juntos (DELORS et al., 1999; BERNAL et al., 2013; CANGUE, 2016; CANGUE, 2018). Há uma necessidade imperiosa de se desenvolver uma liderança democrática em Angola, para o bem da educação em geral e para a sociedade angolana em particular.

ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA E DELIMITAÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

A Reforma Educativa angolana afeta a necessidade de democratização da educação, considerando os professores como um pilar fundamental desse propósito. Nesse sentido, a Escola de Magistério é um centro de importância vital para uma efetiva democratização do sistema educacional. Daí a importância de saber como o novo espírito democrático na Escola de Formação de Professores está realmente a ser implementado. Com caráter descritivo ou exploratório, colocamos o problema de pesquisa: *que estilos de liderança estão a ser implementados nas Escolas de Formação de Professores de Angola, através dos directores das mesmas, e que presença e características a liderança democrática tem actualmente*. Nesse sentido, orientando-nos para a identificação e descrição de certas características ou fenômenos capazes de produzir conhecimento, colocamos as seguintes questões: 1) Que padrões de conduta caracterizam os distintos tipos de liderança dos directores das Escolas de Formação de Professores em Angola? 2) O que significa uma educação e gestão de qualidade para directores? 3) Como se transmite o estilo de liderança ao conjunto de membros de uma

comunidade educativa? Que papel joga o professor neste fenómeno? 4) O quê que caracteriza a liderança democrática nas Escolas de Formação de Professores em Angola?

A partir do problema de pesquisa, inferimos o objetivo geral e os objetivos específicos do mesmo. O objetivo geral foi definido da seguinte forma: Conhecer os estilos de liderança que estão sendo implementados na EFP e a relevância que a liderança democrática tem atualmente no sistema educacional angolano. Como objetivos específicos, formulamos os seguintes: 1) Compreender os tipos de liderança que existem na EFP. 2) Explorar e identificar as características que os líderes democráticos apresentam na EFP. 3) Contribuir, desde a análise indutiva, para a estruturação do conhecimento para a formação da liderança democrática na EFP.

REFERÊNCIA CONCEITUAL

Existem várias definições sobre o conceito liderança. A palavra líder deriva do inglês “leader” (BERNAL, et al., 2013, p. 20). A partir de uma visão atual (AVOLIO & WEBER, 2009), liderança é uma habilidade que as pessoas podem desenvolver em si mesmas, desde que aprendam a lidar com suas próprias emoções de forma madura. Quer dizer que, a liderança não nasce com a pessoa humana, ela pode desenvolver estas características através da prática diária, através da entrega ao compromisso público e demonstrar que é capaz de conduzir os outros para o alcance de objectivos comuns. Os líderes surgem em comunidades e em contextos específicos (LÓPEZ-YÁÑEZ, GARCÍA, OLIVA, MORETA & BELLERÍN, 2014).

A liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objectivos comuns, inspirando confiança por meio da força de carácter” (HUNTER, 2006, p. 18). Pode compreender-se como arte de influenciar os seguidores para trabalharem entusiasmados na consecução dos objectivos traçados para o bem comum. Segundo Leithwood, Harris & Hopkins (2008) e Day et al. (2010), a liderança como sendo a força promotora do desenvolvimento organizacional das escolas, capaz de impulsionar, obter e melhorar os seus recursos e

criar estruturas facilitadoras de uma cultura de colaboração e desenvolvimento profissional. Leithwood & Riehl (2009) são de opinião de que a liderança se apresenta como trabalho de mobilizar e influenciar os outros para articular e procurar alcançar metas escolares por meio de trocas de ideias.

Se pode compreender a liderança como um processo de influência cujo componentes ou sujeitos, são o diretor e os seguidores; a influência exercida deve implicar que deve produzir-se num câmbio de motivações, competências, carácter... todo elo provocado como consequência de algum ato realizado pelo líder. BOLÍVAR (2010) propõe que a liderança está presente no dia-a-dia das pessoas, tendo mais a ver com relacionamentos, credibilidade e aquilo que se faz, do que, com traços de personalidade e/ou qualquer autoridade organizacional.

Os líderes não são inatos, certos líderes, certamente, tiveram, desde a idade infantil, experiências de vida que contribuíram de forma positiva para que desenvolvessem certas competências, atitudes e habilidades pessoais para a liderança (AVOLIO, ZHU, KOH & BHATIA, 2004). Segundo Cangue, (2018) os líderes formam-se, o que requer trabalho tanto individual, como por via de instituições, através de formações de capacitação permanente e contínuas do efetivo docente e formações ligadas diretamente a gestão de recursos humanos, patrimoniais, financeiros e pedagógicos que é o âmbito de atuação do diretor escolar.

“A liderança está relacionada a um tipo de atracção com alto grau de complexidade que certos indivíduos exercem sobre os outros” (SCHNEIDER & JUNQUEIRA, 2012, p. 49). A liderança e gestão escolar, requerem mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais, mas práticas que se fundamentam na constituição de uma proposta coletiva de gestão e aprovação da maioria para a consecução da coisa pública. Bolhøfer (2011) afirma que, segundo a União Europeia, destacam-se competências básicas necessárias para desempenhar a liderança, exigência válida tanto para ocupar o cargo de diretor como para outras actividades na instituição de ensino, este deve saber atender as expectativas políticas e culturais em seu redor e incluindo a dinâmica da escola. Comportamentos que estão ligados com

algumas características da formação da personalidade são reivindicados, como a coragem, optimismo, resistência, tolerância de si mesmo, energia, ambição emocional, compromisso, desejo de aprender, atitude e valores (European Commission, 2012).

Segundo Pena & Soares (2014), o diretor é o agente catalizador das lideranças em direção a proposições compartilhadas. Ainda de acordo Reyzábal (2015), o director na EFP é semelhante ao inspector, tem de colaborar com os iguais e com os superiores, trabalhar como maestro, o diretor não se pode confundir, pois deve dar classe em dirigir a escola, indicando como se deve levar acabo o trabalho metodológico em obediência a legislação. Ser capaz de interactuar metodicamente com as famílias, afim de a sua instituição alcançar resultados qualitativos e diversificados. Para isso, é necessário que todos os funcionários cumpram com os seus horários, cumpram com as exigências do currículo, não excluir ninguém por razões étnicas, religiosas, políticas, capacidade física, para que a escola consiga cumprir com a sua linha principal de integração de todos.

TIPOS DE LIDERANÇA

Dos estudos atuais sobre os tipos de lideranças (AVOLIO et al., 2009; BASS, 2008; SOUSA e SANTO, 2010; CANGUE, 2016; BERNAL-GUERRERO & CANGUE, 2018), podemos tirar alguns significados, em especial: autocrática, liberal (*laissez-faire*), transaccional, transformadora, situacional, colaborativa, participativa e democrática.

A liderança *autocrática* consiste em o diretor decidir o que deve fazer, como e quando, sem consultar os membros da equipa. “O líder procura fixar diretrizes, sem qualquer participação do grupo” (SCHNEIDER & JUNQUEIRA, 2012, p. 54). O líder (diretor escolar, neste caso) fixa as metas, sem dialogar, e nem participação dos seus adjuntos, coordenadores de disciplinas, professores, pais e encarregados de educação que são os membros da sua equipa. Determina as providências, as técnicas para a execução das tarefas, e indica o trabalho de cada membro e o seu comportamento. O

diretor "por vezes, utiliza do abuso de autoridade para garantir o seu cumprimento" (SOUSA & SANTO, 2010, p. 164).

Liderança do *laissez-faire* “tem como princípio a liberdade para as decisões tanto grupais quanto individuais, com mínima participação do líder” (SCHNEIDER & JUNQUEIRA, 2012, p. 54). Onde o director ao dar a liberdade quase total aos professores e aos grupos de trabalho, perde o controlo direto dos trabalhos, os quais não avalia o seu nível de desempenho. Desta forma o director deixa os grupos tomarem o seu rumo que pode não conduzir aos objectivos preconizados. Sousa & Santo (2010) afirmam que o líder liberal (que pratica a gestão chamada de "laissez-faire"), não utiliza de sua autoridade, delega obrigações aos seus subordinados.

A liderança *transaccional* “apresenta características fortemente centradas nas exigências, ações e tarefas necessárias para atingir os resultados esperados” (PENA e SOARES, 2014, p. 44). O líder transaccional, na escola, focaliza-se na execução técnica e instrumental das atividades de gestão objectivando atingir os resultados pedagógicos. Segundo Bolívar (2010), a liderança transaccional constitui um factor relevante na melhoria dos resultados das escolas. A prática da liderança transaccional inclui recompensas, contingentes, gestão activa por excepção e em parte, liderança de *laissez-faire*. De modo que, esta mobilização se faça de maneiras diversas: Por via de prémios (salariais, e outros), por intermédio de promoções e outras práticas direccionadas para a realidade individual dos seguidores ou por outras formas que incentivam o colectivo colaborar eficazmente.

Muitas vezes considerado como propósitos da liderança motivadora dos seguidores para um trabalho bem estruturado e com metas bem delineadas e transparentes. A liderança *transformadora* “procura transformar a cultura escolar, ao instaurar mecanismos e estruturas que permitam o planeamento conjunto e a colaboração nas questões curriculares e didáticas” (PENA & SOARES, 2014, p. 45). A liderança transformadora influencia nos resultados da escola, e na mobilização das pessoas para mudanças organizacionais e depende de contextos. Este tipo de liderança

geralmente tem várias fases (AVOLIO et al., 2004; BASS, 1996): reconhecer-se a necessidade de mudanças; criar-se uma nova visão; e institucionalização da mudança.

A liderança transformacional, aproxima-se e tem fundamentos morais, instrutivos e colaborativos (LEITHWOOD, AITKEN & JANTZI, 2006). A inclusão de vários outros tipos de lideranças na liderança transformadora, faz dela um dos tipos mais compreensivo em diferentes contextos.

Liderança *situacional* diz respeito a formas de organizações que estão cada vez mais atualizadas e que buscam estratégias para uma gestão competitiva e uma sabedoria cada vez mais avançada em transmitir orientações com visão flexível e um acompanhamento adequado de equipas de trabalhos (BUSH, 2003). Afirma França (2002, p. 259) que a liderança "é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas". Este tipo de liderança permite que o líder adote qualquer forma de atuação de acordo a situação e contextos concretos. Onde o líder (diretor) é o responsável pela coesão dos elos e, ele se dedica permanentemente em motivar a equipa para o alcance de níveis cada vez mais altos em termos de produtividade e rendimento escolar.

Slater, S. & Antúnez (2014) definem a liderança *colaborativa* como as ações estratégicas a nível escolar que estão encaminhadas para a melhoria e que são compartilhadas entre o diretor, professores, administrativos, pais e encarregados de educação. "O diretor é o agente catalisador das lideranças em direção a proposições compartilhadas" (PENA e SOARES, 2014, p. 45). A liderança colaborativa oferece maior confiança no ambiente escolar, facilita na distribuição de tarefas aos membros, fato que contribui, por sua vez, para o aumento da eficácia do trabalho do diretor (LOUIS, LEITHWOOD, W. & ANDERSON, 2010). A confiança precisa de ser recompensada com o trabalho bem feito, a partir de um compartilhamento de informações e um clima de reciprocidade da comunicação. As pessoas esforçam-se, quando são valorizadas, acompanhadas, encorajadas para mudanças qualitativas, motivadas para resultados e elogiadas pelos seus bons resultados. Para a liderança colaborativa, a capacidade de melhoria das escolas não é compreendida sem a prática da liderança coletiva.

A liderança *democrática e participativa* busca fundamentos no debate e discussão das ideias, onde o grupo de forma participativa em todas as etapas do processo, participa, aconselha o líder para a tomada de decisões acertadas. “As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. A equipa esboça as providências para atingir o objectivo e pede aconselhamento ao líder, que sugere alternativas para a escolha” (SCHNEIDER & JUNQUEIRA, 2012, p. 54). Consiste numa permanente conexão de responsabilidades repartidas, cada um assume o seu papel dentro dos limites hierárquicos. Dividem-se os projetos complexos, executam-se diversos trabalhos, mas contudo cada um assume as suas responsabilidades. No exercício da liderança escolar na actualidade propõem a colaboração constante e o trabalho de rede, a participação da comunidade.

A liderança democrática, segundo Sousa & Santo (2010), pressupõe a participação de todos no processo de decisão e uso da comunicação por parte do líder, aproximando-se de um processo de participação e envolvimento colectivo, onde o diálogo, a partilha das ideias são o ponto assente da participação de todos os segmentos da estrutura escolar. Este tipo de liderança requer que o diretor valorize o trabalho do colectivo, a sua opinião e liderar com orientação para os resultados planificados e aprovados pela maioria. Requer ao longo do processo, ir reunindo com os elos com objetivos bem traçados e, criar condições que permitam os colaboradores participarem com motivação e autonomia no desempenho das suas funções. Com exceção dos estilos autocráticos e liberais (*laissez-faire*), o estilo democrático de liderança se conecta com o resto dos estilos descritos acima.

ESCOLA DE MAGISTÉRIO (FOMAÇÃO DE PROFESSORES) EM ANGOLA

A Lei de Bases do Sistema da Educação de Angola, nº 17/16, de 07 de Outubro, orienta para a participação de todos os segmentos da escola, em decidir, agir e construir a nova escola (a escola democrática):

As Escolas de Formação de Professores em Angola (EFP), são Escolas Secundárias do II Ciclo, vocacionadas essencialmente para a formação inicial e contínua de professores habilitados para o exercício da função docente em, pelo menos, duas disciplinas do I Ciclo do Ensino Secundário, Ensino Primário e Infância (DEC. Presid. nº109/011), em vigor.

Compreendemos que os objectivos das EFP estão voltados para a formação de cidadãos dotados de conhecimentos, atitudes e valores positivos para o desempenho eficaz da promoção docente, bem como a apropriação de saberes culturais, científicos, técnicos, pedagógicos e práticos da profissão de orientar as aprendizagens:

Na gestão participativa, as práticas escolares reforçam e exercitam as propostas de organização democrática da escola e da sociedade como um todo, através de mecanismos e estratégias como os fóruns, a resolução de conflitos, os grémios escolares, os regulamentos colectivamente construídos, etc. (BRITO & LOBO, 2008, p. 2).

Outra demonstração do processo democrático nas Escolas de Magistérios em Angola é a realização de eleições nas comissões de pais e, na escolha do corpo diretivo da associação dos alunos. É uma prática que se precisa que seja extensiva para os órgãos diretivos da escola para se chamar maior responsabilidade a pessoa eleita, como garantia de provocar mudança, tanto nas relações humanas como no aproveitamento académico e profissional dos alunos que almejam abraçar a carreira docente:

O dinamismo das mudanças, (...) em termos globais exigem de qualquer gestor um perfil aberto a novas ideias e de valorização aos saberes de cada membro da equipa para contar com a participação de todos e construir uma gestão emancipatória, fundamental na formação de jovens cidadãos (SILVA, 2009, p. 68).

Esta visão estratégica deve não abranger apenas a população escolar interna, mas contar com a população externa. O bom comportamento com todos que procuram pelos serviços escolares que, queiram apoiar os projetos contribuirá para o crescimento dos professores, alunos e uma boa satisfação dos pais e encarregados de educação.

“A responsabilidade, a decisão, a disciplina e a iniciativa são factores e características que estão estritamente relacionadas com o papel do gestor educacional (...) e sim ser um ambiente envolvente de aprendizagem que promova com prazer o crescimento” (SILVA, 2009, pp. 69-70). Havendo esse espírito progressista e transformador, motivam-se os colaboradores e promove-se o ensino de qualidade. Todo este trabalho num processo democrático e participativo torna-se mais fácil. (BERNAL, et al., 2013, p. 33) afirma que:

O respeito pelos valores éticos por parte do líder, também pelos enfoques atuais em torno da identidade profissional dos professores reclamam pela adaptação de perspectivas mais centradas no quotidiano, numa identidade que aproxima e mostra a relação do líder com os outros e afecta as experiências, os elementos mais relevantes e determinantes do mundo.

O alcance dos objetivos na EFP deposita maior parte da responsabilidade no diretor, o qual terá de organizar a sua equipa, os bens materiais, financeiros e contactos com os pais e encarregados de educação. Hoje, fala-se numa gestão escolar democrática, autónoma e participativa em detrimento de um modelo de gestão autoritária e centralizadora de outrora. Esse novo paradigma encontra-se fundamentado na Constituição angolana: através da Lei de Bases do Sistema de Educação nº 17/16, de 07 de Outubro, determina uma gestão democrática do ensino nas Escolas de Formação de Magistério e manifesta o direito a participação de todos os segmentos nos destinos da construção da escola nova. Deste modo, “a liderança compartilhada cria um clima formativo necessário através da qual se ganha resultados de aprendizagem prevista e de qualidade” (BERNAL, et. Al., 2013, p. 27).

METODOLOGIA

A pesquisa qualitativa (MCMILLAN & SCHUMACHER, 2015) foi importante neste trabalho para compreender-se o tipo de liderança dos diretores e as características dos mesmos na descrição dos conteúdos teóricos, narração dos factos e correlação das ações pertinentes da nossa investigação. A investigação qualitativa é, geralmente,

indutiva e descritiva, na medida em que o investigador descreve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados, em vez de recolher dados para comprovar modelos, teorias ou verificar hipóteses (SOUSA & BAPTISTA, 2011). O estudo qualitativo foi auxiliado pelo enfoque quantitativo com a aplicação de inquéritos por questionário ao corpo docente selecionado intencionalmente. Como atualmente recomendado por especialistas em pesquisa de avaliação (ESCUADERO, 2011), é desejável a utilização de medidas de resultados diferentes, tanto quantitativos como qualitativos, para recolher e analisar informações, de acordo com a pluralidade e a complexidade do fenómeno educativo.

AMOSTRA

Segundo Sousa & Baptista (2011) toda investigação científica enfrenta o dilema de estudo da população ou amostra. O campo da nossa pesquisa é composto por dez diretores e duzentos professores das EFP em Angola, das regiões central e sul. Numa fase posterior, a amostra total foi reduzida para três diretores e noventa professores.

Escolheu-se trabalhar com os diretores e professores destas escolas situadas na região centro e sul do país, com características relativamente semelhantes, em termos de número de salas de aula que controlam, número de professores, escolas de construção definitiva e orçamentadas, localizadas em zonas urbana, escolas localizadas na zona de temperaturas altas, com duas estações a fria e seca e a quente e húmida e mais prolongada, de Agosto à Maio e caracterizada com chuvas.

Para confirmar a selecção de instituições e pessoas envolvidas na investigação, um processo de negociação foi feito através do estabelecimento de contactos pessoais com gestores de EFP selecionados, seguido de uma carta formal de solicitação de dez diretores, garantindo rigor ético ao estudo.

PROCEDIMENTO

A pesquisa foi desenvolvida em duas fases: 1) vinculada ao objetivo específico 1; 2) associada aos objetivos específicos 2 e 3. Na primeira fase, fez-se uso da entrevista

semiestruturada para os diretores escolares e aplicou-se um inquérito por questionário para os professores das Escolas dos Magistérios, numa amostra de dez diretores e duzentos professores das mesmas escolas.

Na segunda fase procurou-se avaliar e compreender a liderança democrática, explorar e identificar as características que apresentam os líderes democráticos, produzir e, a partir da análise indutiva, estruturar conhecimentos para a formação da liderança democrática nos gestores das Escolas de Magistérios. Por isso, se efectuou três entrevistas em profundidade aos três diretores identificados com o estilo de liderança democrática (correspondentes a três escolas), ao mesmo tempo se completou a recolha da informação com um questionário aplicado a noventa professores pertencentes aos três centros representativos da liderança democrática.

INSTRUMENTOS

Na primeira fase da investigação, foi elaborado um guião de entrevista semiestruturada com 17 questões para os diretores (linha principal) e um questionário para os professores (linha secundária). As entrevistas foram estruturadas em torno das seguintes questões principais: o significado de uma educação de qualidade e sua relação com a liderança, formas de se relacionar com o pessoal do centro e com as famílias e outras entidades externas, e a caracterização do senso de gestão escolar. O questionário, com 34 itens (de respostas fechadas e graduadas em: "*discordo fortemente*", 1 valor; "*discordo*", 2 valores; "*não concordo e nem discordo*", 3 valores; "*concordo*", 4 valores; e "*concordo fortemente*", 5 valores), configurado em três blocos: a) dados dos participantes; b) caracterização da escola; e c) diagnóstico da liderança. Os itens do questionário são do seguinte estilo: "Promove nos professores o espírito de trabalho de equipa", "Dá autonomia ao corpo docente no seu trabalho diário", "Promove um clima de trabalho produtivo e satisfatório" ...

A validação da proposta dos instrumentos fez-se mediante a técnica de juízo de expertos. Para tanto, foram elaboradas planilhas, de acordo com o modelo sugerido por Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez (2008), especificando as dimensões em análise e

os itens que as compunham de forma segregada, para facilitar sua pertinência, suficiência e relevância. Participaram nove expertos, Professores Doutores com uma longa experiência na área de formação de professores e actuam em quatro países diferentes: Um de Portugal, três da Espanha, um do Brasil e quatro de Angola dos quais, três do Instituto Superior de Ciências da Educação da Huíla e um da Universidade Privada da República de Angola.

Na segunda fase da investigação, fez-se a elaboração de um guião de entrevista em profundidade com 28 questões para os diretores (linha principal) e um questionário semi-estruturado para os professores (linha secundária) para confirmar-se as afirmações dos diretores. O roteiro das entrevistas foi organizado em três seções: 1) identificação do participante; 2) liderança democrática dentro da Escola; e 3) Escolas de Formação de Professores em Angola e gestão participativa. O questionário aplicado de 43 itens (com as mesmas respostas alternativas e sistema de pontuação na primeira fase), foi criada em três seções: a) os dados relativos ao participante; b) liderança democrática do centro; e c) participação na instituição. Ambos os instrumentos foram validados e analisados de forma semelhante aos utilizados no modo da primeira fase. Os itens que compõem o questionário aprofundam a caracterização da liderança democrática e a dimensão participativa: "A liderança democrática promove a colaboração de todos os membros da escola", "O diretor procura crescer profissionalmente", "Os professores participam no processo de melhorar o ensino na escola".

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Tipos de liderança existentes dentro das Escolas de Formação de Professores em Angola

A análise dos resultados das entrevistas aplicadas aos directores das 10 Escolas de Magistérios em Angola (D1, D2, D3... e D10), situadas na região centro e sul, mostra que nas Escolas de Magistérios predomina fundamentalmente os três tipos de liderança, que são a autocrática, a *laissez-faire* e democrática, embora em alguns casos sejam notáveis alguns cruzamentos com outros tipos de lideranças.

Os resultados da primeira fase desta investigação, consideraram “democratas” os diretores 1, 8 e 9 (Tabela 1). Estes continuaram fazendo parte da amostra, juntamente com 90 professores das mesmas escolas porque estiveram de acordo aos objectivos traçados para o cumprimento dos objectivos da segunda fase. Os padrões de comportamento de diferentes diretores permitiram estabelecer uma classificação com base em três fatores principais, como características da liderança democrática: a) Incidência em um bom fluxo de informações dentro da instituição; b) a posse de um conceito mental e a internalização da importância da liderança educativa; e c) influência sobre o estabelecimento de relações humanas suaves entre professores e pessoas que estão relacionadas com a organização.

Tabela 1.

Tipos de liderança mais usados

Diretor	Democrática	Autocrática	Mista	Laissez-faire
D1	X			
D2		X		
D3			X	
D4				X
D5				X
D6			X	
D7			X	
D8	X			
D9	X			
D10		X		

Fonte: Própria, (2018).

Os três diretores, de acordo com os dados, correspondem com o “modo avançado de direção estratégica e liderança participativa, baseada no diálogo explícito e democrático acerca dos valores que se vão generalizando e orientar as decisões para ação” (CARVALHO, 2012, p. 201). Por isso, a investigação aprovou os três diretores, para

um estudo mais profundo das características dos diretores democráticos. Estes dados foram confirmados pelos resultados do questionário aplicado aos professores.

Como uma amostra representativa das respostas dos professores das dez Escolas de Magistérios (E1, E2, E3...) aos três principais fatores mencionados acima, selecionamos os percentuais de respostas positivas (concordo e concordo fortemente) emitidas para vários itens (ver Tabela 2). Os itens números 1, 12 e 14 correspondem à categoria de incidência em um bom fluxo de informações; Os itens 11, 17 e 25 referem-se à categoria relativa à consciência da importância da liderança; e os itens 4, 21 e 30 correspondem à categoria vinculada à influência sobre o estabelecimento de boas relações humanas na instituição. A Tabela 3 mostra os itens selecionados para a Tabela 2.

Tabela 2.

Percentagens de respostas positivas de professores de acordo com as dez Escolas de Magistério

Número do Item	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
1	89	1	10	3	7	8	6	86	81	3
12	82	2	8	6	4	7	9	86	87	2
14	90	3	7	2	8	7	10	81	86	1
11	84	1	9	2	9	10	6	82	87	2
17	88	2	8	5	7	9	9	83	86	3
25	91	8	19	20	13	18	22	93	88	5
4	87	4	27	8	6	21	17	83	79	2
21	85	3	11	4	5	6	7	77	80	2
30	92	2	21	18	16	15	14	88	86	1

Fonte: Própria, (2018).

Tabela 3.

Lista os itens selecionados para a Tabela 2

Número do item do questionário (fase 1)	Formulação do item
1	Toma decisões tendo em conta fundamentalmente a opinião da maioria.
4	Nos encoraja e ajuda quando temos problemas de trabalho e familiares.
11	Permite a avaliação interna e externa da escola.
12	Fomenta nos professores o espírito de diálogo na solução de problemas.
14	Procura atingir metas e cumprir responsabilidades decididas de forma colectiva.
17	Valoriza e respeita o trabalho de todos.
21	Promove boas relações com pais e encarregados de educação.

25	Promove un clima de trabalho produtivo e satisfatório.
30	Faz acompanhamento adequado ao trabalho do corpo docente.

Fonte: Própria, (2018).

A partir das respostas do corpo docente das diferentes Escolas de Magistérios, podemos inferir que nas instituições onde predomina a liderança democrática, relações cordiais, consciência da relevância da liderança e existência de comunicação fluida entre todos os membros da Escola, com uma proporção maioritária favorável que excede três quartos dos entrevistados. Esses resultados contrastam, no entanto, com uma baixa incidência de respostas favoráveis tanto nas Escolas de Magistérios autocráticas quanto naquelas caracterizadas por uma liderança "laissez-faire". Nas Escolas de Magistérios 3, 6 e 7, embora o volume de respostas positivas seja maior que o último, não é significativo.

SIGNIFICADO DE UMA EDUCAÇÃO E UMA GESTÃO DE QUALIDADE

Gerir e liderar são duas valências necessárias para levar as equipas a atingir os seus objectivos com sucesso e eficiência (BOLHÖFER, 2011). Apesar de muito esforço de alguns diretores, reclamam da falta de meios adequados para uma gestão de qualidade, ausência dos pais e encarregados de educação e da comunidade envolvente nas actividades e na gestão das Escolas de Magistérios em Angola. A este respeito, vamos mostrar aqui alguns testemunhos extraídos das entrevistas com os diretores.

Infelizmente não se vê o envolvimento direito dos pais na gestão da escola. Não porque temos um problema, maior parte dos encarregados de educação dos nossos alunos vêm de municípios de longe, do Namibe, do município de Virei, do município do Lubango e do município de Kamucuyo. Muitos dos encarregados não têm dinheiro para pagarem passagem de vir e voltar com regularidade. Mas os daqui têm aparecido apenas quando convocados (D1, Fase 2).

Mas com a crise, a escola tem falta de tudo, dinheiro para pagar água, luz, e várias outras despesas correntes... (D9, Fase 2).

Posso dizer que não é cultura dos nossos encarregados aparecer a escola, ainda pensam que é trabalho exclusivo do professor orientar a aprendizagem do aluno. Mas temos empreendido a dinâmica de convocá-los para participarem das reuniões nas datas importantes para os apresentarmos as políticas educativas da escola e, bem como os resultados dos seus filhos. Fruto destes contactos vao surgindo pais e encarregados de educação que de forma

voluntária têm aparecido e têm dado o seu contributo com ideias construtivas para o bem da nossa escola (D8, Fase 2).

A qualidade da educação e do ensino segundo a Lei de Bases do Sistema de Educação de Angola, nº17/16, de outubro de 2016, “deve reafirmar, entre os seus objectivos, a promoção do desenvolvimento humano, com base na educação e aprendizagem ao longo da vida para todos os indivíduos, que permita assegurar o aumento dos níveis de qualidade de ensino”. O sistema de educação e ensino de qualidade, nos termos desta Lei: “deve ainda garantir a reafirmação da formação assente nos valores patrióticos, cívicos, morais, éticos, e estéticos e a crescente dinamização do emprego e da actividade económica e consolidação da justiça social do humanismo e da democracia pluralista”.

Uma educação e uma gestão de qualidade requerem a participação e a contribuição de todos atores do processo; um nível de profissionalização e preparação pedagógica dos professores; o acesso, permanência e bom desempenho dos alunos; sistema educativo bem organizado com todos os meios de acordo com a idade e nível escolar; contributo dos pais e encarregados de educação; bem como a existência de bens materiais, financeiros e uma gestão e liderança para o bom funcionamento das instituições de ensino. No entanto, avaliando a situação actual das Escolas de Magistérios, a realidade ainda está longe dos ideais legislativos. Os diretores entrevistados indicaram dois fatores que devem prestar atenção prioritária: *aumentar a alocação de recursos para a educação* e *aumentar a participação dos responsáveis pela administração da educação* na organização e evolução das instituições educacionais.

MODOS DE TRANSMISSÃO DE ESTILO DE LIDERANÇA

Foram encontradas algumas variáveis interpretativas em nossa pesquisa ligadas a maneira de como gerenciar interna e externamente, à interferência institucional, bem como o papel dos professores na transmissão do estilo de liderança.

a) *Gestão de interferências na instituição*, sejam elas de carácter políticas, administrativas, religiosas e sociais. Em Angola, nas escolas estudadas, existem

algumas interferências na colocação de professores que muitos deles não possuem o perfil profissional adequado para orientarem a formação de outros professores.

b) *Gestão de interferências do ambiente*: A investigação mostrou que os diretores reconhecem a existência de interferências administrativas na colocação dos professores nas Escolas de Magistérios em Angola, na medida em que os concursos públicos de ingresso na carreira são realizados nas direcções provinciais da educação, sem a participação dos Magistérios, muitos ingressam na carreira docente sem possuírem a agregação pedagógica e de seguida são colocados nas Escolas de Formação de Professores .

c) *Papel dos professores no processo de transmissão da liderança*: Importa salientar que a transmissão da liderança depende fundamentalmente do estilo de liderança do diretor da instituição (ver Tabelas 4 y 5). No estilo autoritário, os professores têm o papel passivo, cómodo, reservado, não têm preocupação de trabalhar bem ou mal, mas estão interessados apenas na satisfação do chefe e criam resistência. No estilo *laissez faire*, os professores sentem-se tão livres que, isso, afeta negativamente o funcionamento da organização que, exige um desempenho cooperativo e colaborativo, em muitas ocasiões dando comportamentos plurais e dependentes das características individuais dos próprios professores. E no estilo democrático, ao contrário, os professores têm o papel activo, baseado no compromisso e na responsabilidade, cada um conhece os objectivos que se pretendem atingir e agem em liberdade de consciência; como alguns dos diretores entrevistados disseram, "hoje é importante contar com os outros; é impossível fazermos sozinhos, mas com todos elos da instituição é melhor e mais fácil, porque a instituição não pertence a uma só pessoa" (D8, Fase 1). Segundo Fraga (2014), o estilo democrático exige que a chefia confie que os seus colaboradores são capazes de trabalhar na direcção certa para si próprios e para a organização.

Isto é confirmado na Tabela 6, onde mostramos as frequências obtidas nas respostas dos professores a vários itens seleccionados do questionário da segunda fase em relação ao efeito da transmissão da liderança democrática: Item 3 ("A liderança

democrática facilita em efetuar a planificação, distribuição de tarefas e pedir responsabilidades a todos"), Item 8 ("A gestão escolar democrática e participativa é susceptível de dar resultados positivas na medida em que, todos se envolvem como membros ativos e sentem-se satisfeitos por fazerem parte"), Item 10 ("A liderança democrática e participativa cria coesão e espírito de equipa") e Item 21 ("A liderança democrática do diretor da EFP, contribui para a mudança de comportamento do colectivo escolar e na melhoria da qualidade de ensino").

Tabela 4.

Percentagens de respostas positivas (concordo e concordo fortemente) dos professores à transmissão da liderança democrática, de acordo com as dez Escolas de Magistério

Número do Item	E1+E8+E9	E2+E10	E4+E5	E3+E6+E7
8	92	1	8	12
13	89	2	11	20
24	67	17	4	21
28	81	8	13	24

Fonte: Própria, (2018).

Tabela 5.

Lista dos itens seleccionados na Tabela 4

Número do item do questionário (fase 1)	Formulação do item
8	Favorece a inovação na sala de aula e a democracia participativa.
13	Promove a cultura organizacional da escola, com base na nossa realidade concreta.
24	Chama atenção aos professores que não se esforçam no seu trabalho.
28	Considera atividade permanente elevar o rendimento escolar dos alunos na sala de aula.

Fonte: Própria (2020).

Tabela 6.

Transmissão de liderança democrática, de acordo com os professores da EFP com estilo democrático (Frequências)

Número do item	Discordo fortemente	Discordo	Não concordo e nem discordo	Concordo	Concordo fortemente	Total
3	0	2	8	38	42	90
8	0	1	12	41	36	90
10	1	3	8	43	35	90
21	0	3	7	39	41	90

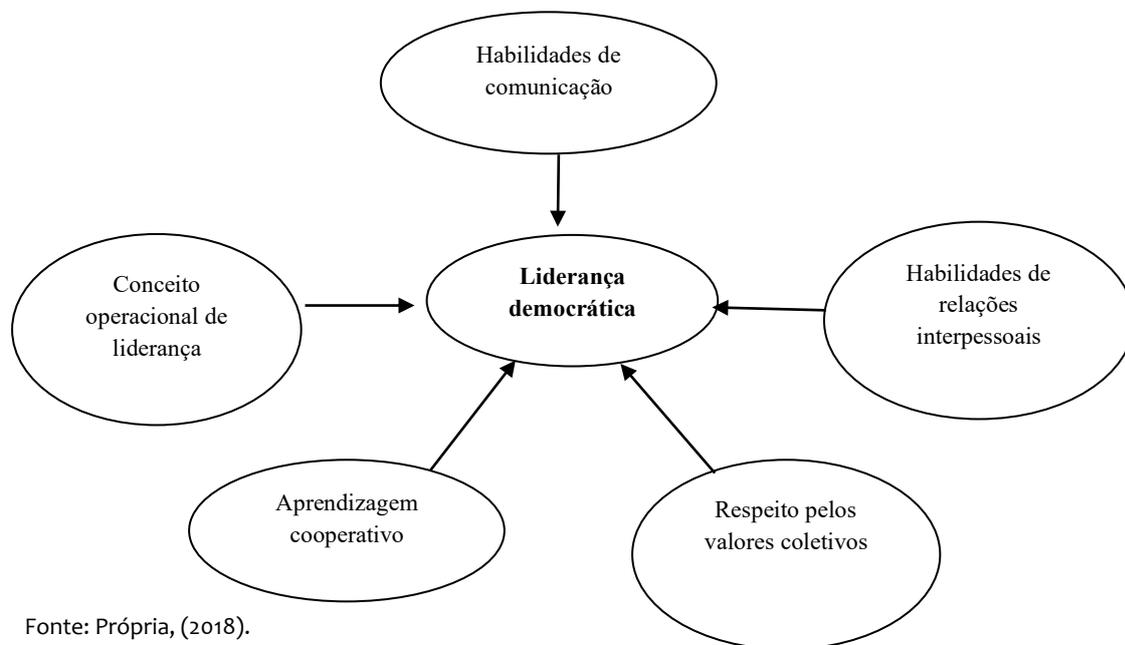
Fonte: Própria, (2018).

CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS DE DE MAGISTÉRIO (FORMAÇÃO DE PROFESSORES) EM ANGOLA

A liderança democrática nas três Escolas de Magistério (E1, E8, E9) em Angola é caracterizada pelas boas relações de trabalho entre os elos do processo de ensino e aprendizagem, boa circulação da informação, em que ela reflete uma ideia operacional de representar liderança democrática. Neste sentido, estas palavras de um dos diretores que praticam este tipo de liderança são representativas: "Gosto de ir ao encontro das pessoas, ir ao encontro dos problemas, assim resolvemos as situações e tudo que afecta os professores com a colaboração de todos" (D1, Fase 2). Igualmente, é notável um bom desempenho do corpo docente nas actividades que lhes dizem respeito; de uma forma geral, a liderança democrática na Escola de Magistério em Angola é caracterizada pela posse de um conceito operacional de liderança, habilidade de comunicação e habilidades de relações interpessoais dentro da organização, fenómeno de aprendizagem cooperativo e respeito pelos valores coletivos, como refletido graficamente na Figura 1.

Figura 1.

Características da liderança democrática nas Escolas de Magistério



Fonte: Própria, (2018).

Sobre a importância do diálogo na prática da liderança democrática, gerando comunicação fluida na comunidade escolar, reveja o que esses diretores dizem nas entrevistas realizadas:

A Escola de Magistério dispõe de uma organização interna que permite fazer a monitorização de todo o processo escolar, das candidaturas dos alunos, matrículas, as aulas nas salas, aulas práticas, estágios, reuniões com os conselhos de alunos, conselhos restritos e alargados, e temos realizado com regularidade as reuniões com os pais, com todos os trabalhadores e com a comunidade envolvente, de uma forma geral, temos equipas singronizadas e o diálogo serve como lei na nossa escola (D1, Fase 2).
Tenho usado mais a liderança participativa e o diálogo cá, está em primeiro lugar (D9, Fase 2).

Segundo Zanlorenço & Schnekenberg (2008), aos gestores das escolas compete promover a criação e a sustentação de um ambiente propício a participação plena dos profissionais, alunos e pais, no processo social escolar, uma vez que é por esta participação que seus membros desenvolvem consciência e sentimento de cidadania, para tanto os responsáveis pela gestão escolar devem criar um ambiente estimulador dessa participação.

Pena & Soares (2014, p. 44) afirmam que “...a liderança é a força promotora do desenvolvimento organizacional das escolas, capaz de impulsiona-las a obter e melhorar os seus recursos e criar estruturas facilitadoras de uma cultura de colaboração de desenvolvimento profissional”. O diretor da Escola 8 (D8, Fase 2), quando entrevistado disse:

A EFP que dirigimos recolhe com regularidade as informações sobre o desempenho dos professores nas salas de aula, professores metodólogos e professores tutores nas escolas de aplicação, onde são praticadas as aulas e os estágios. Depois da recolha das informações são analisadas e tratadas por equipas de especialidades mas sempre na base de diálogo e em função dos resultados se tem tomado medidas adequadas.

“Para que ocorra o bom funcionamento da escola, é necessário o comprometimento de todos com sua função pois cada um depende do outro, e a escola deve ser uma visão sistémica, aquela que tem a visão do todo e entender a

relação entre as partes” (SANTANA, Gomes & BARBOSA, 2012, p. 63). No concernente ao compromisso coletivo e público, o diretor 9, da Escola 9, na segunda fase, afirmou:

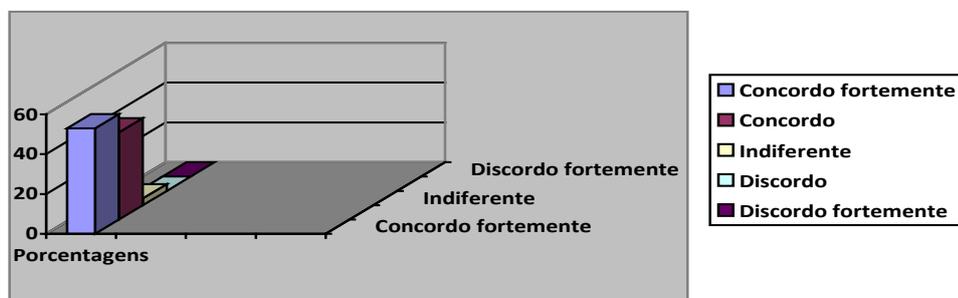
Acredito que a liderança democrática facilita na tomada de decisões corretas. Por exemplo, aqui temos como opção envolver sempre professores em qualquer decisão, mas sempre de acordo ao assunto e solução desejada. Há assuntos que somos obrigados envolver os pais, tento em conta a necessidade e a importância que a presença deles pode oferecer. Temos a área de património que sempre que possível tem colocado em disposição atempadamente os bens e serviços ao alcance do professor e do aluno para o bem da instituição. Os professores têm cumprido com os seus horários, programas de estudo e de disciplinas. Com as escolas de aplicação, onde temos praticantes e estagiários, temos tido reuniões regulares e eles nos têm fornecido as informações necessárias para as devidas correcções que, se têm achado necessárias.

A preocupação com a formação, para além da mera actividade de gestão administrativa, é claramente vista neste depoimento: “Os diretores deveriam... se preocupar mais com as actividades pedagógicas e não apenas com as actividades administrativas” (D9, Fase 2). Aqui está um exemplo da necessidade de promover processos de aprendizagem da organização em meados de colaboração e cooperação.

Os dados da investigação indicam que a liderança democrática permite ouvir os outros, negociar com prudência, respeitar a opinião da maioria e explorar os melhores pontos de vista para o bem de todos. Considerando os resultados de três itens do questionário da segunda fase (número 17, "A liderança democrática na gestão escolar, permite ao diretor escolar negociar com prudência, envolvendo as partes"; número 18, "A liderança democrática na EFP, permite ouvir o que os outros pensam a respeito dos assuntos públicos"; número 19, "A liderança democrática encoraja os outros em exprimirem os seus pontos de vista"), a liderança democrática parece ter uma forte dimensão social. No geral, os resultados dos três itens indicam que 44% concordam, 53% concordam fortemente e só 3% não concordam e nem discordam, querendo dizer que, não têm opção certa e 0% discorda (Figura 2).

Figura 2.

Dimensão social da liderança democrática



Fonte: Própria, (2018).

Certamente, a liderança democrática "é uma função ou valência mais emocional, inovadora, criativa, inspiradora, original, pró-ativa e assente em valores e princípios humanos. A liderança cria significados, o que significa estabelecer vínculos emocionais memoráveis que dão sentido ao que se faz" (FACHADA, 2014, p. 35). A democracia eleva o nível da equipa e permite ao director exercer a sua influência de forma positiva.

Os diretores precisam mobilizar energias e capacidade criadora de suscitar nos outros a vontade de seguir um caminho, de participar de forma colaborativa, para o bem comum, para juntos atingirem determinadas metas e de que essa vontade se concretize em realização (CARVALHO, 2012). O cuidado com a participação real de todos os professores e suas possibilidades de desenvolvimento profissional, juntamente com o cultivo da criatividade e a promoção da inovação na escola, constituem, na opinião dos professores, elementos essenciais para uma adequada implementação do ensino e a democratização da educação. (Tabelas 7 e 8).

Tabela 7.

Participação, criatividade, inovação e desenvolvimento profissional (Frequências)

Número do item	Discordo fortemente	Discordo	Não concordo e nem discordo	Concordo	Concordo fortemente	Total
2	0	0	3	8	79	90
11	1	3	5	23	58	90
12	3	2	3	63	19	90
30	0	3	8	40	39	90
33	3	6	11	38	32	90

Fonte: Própria, (2018).

Tabela 8.

Lista de itens relacionados na Tabela 7

Número do item do questionário (fase 2)	Formulação do item
2	A liderança democrática permite a participação de todos os seguimentos da estrutura escolar.
11	O líder democrático, procura que os seus colaboradores cresçam profissionalmente.
12	A liderança democrática permite ao diretor resolver problemas de forma criativa e inteligente.
30	Os professores são encorajados à inovação e a ideias claras.
33	As ideias dos professores são consideradas para introdução de melhorias no processo de ensino nesta escola.

Fonte: Própria, (2018).

Hoje em dia “as organizações buscam líderes que consigam traduzir o planeamento estratégico em execução operacional. Esta função engloba a análise de situações, a tomada de decisões, a capacidade pessoal e as competências relativas a gestão de pessoas” (GROS et al., 2013). Tudo isso é impossível sem possuir e operar uma ideia clara do que, implica uma liderança democrática genuína.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A nossa investigação sugere que em Angola existe, com algumas qualificações, três tipos predominantes de liderança: autocrática, *laissez-faire* e democrática. Liderança democrática representa algo menos de um terço das Escolas de Magistérios no seu total, o que ainda representa uma parcela muito pequena do que seria desejável. A existência dos três tipos de lideranças está associada ao contexto histórico, social e político do país. A jovem democracia angolana, exige um sistema de educação de qualidade e solidamente democrática. Neste sentido, nas Escolas de Magistérios, que são a pedra angular de um sistema, continua a ser uma importante via de executar. Para o asseguramento da instituição é necessário a existência de líderes escalonados em todos os escalões, do topo até as fases intermédias. Embora a perspectiva, depois de avaliar a realidade das Escolas de Magistérios em Angola, não esteja satisfeita, deixando algumas bolsas de esperança para a reforma educativa em andamento.

De fato, a análise exaustiva realizada nas Escolas de Magistérios com um perfil "democrático" nos forneceu elementos importantes para a reflexão.

Idealmente, as exigências legislativas e educacionais para a gestão e educação de qualidade em Angola, não diferem daquelas que poderíamos encontrar em qualquer outro país que aspira ao desenvolvimento humano pleno e à realização de uma sociedade democrática. No entanto, a discussão nas Escolas de Magistérios, sugere que os requisitos de qualidade no momento deve se concentrar em objectivos menos ambiciosos, mas mais específico: aumentar a eficiência da distribuição de recursos educacionais e, em particular, para aumentar e facilitar a participação de responsáveis pela gestão da dinâmica do próprio sistema educativo.

A principal interferência encontrada em estilo de liderança de transmissão parece estar associada com as questões administrativas relacionadas com a seleção de docentes e colocação dos professores nas Escolas de Formação de Professores. Isto é apresentado como um problema que requer uma solução urgente. Além disso, nosso estudo mostra que os professores são fortemente influenciados pelo estilo de liderança que imprime o diretor da Escola, causando várias respostas, dependendo do mesmo. Isto dá grande importância à figura do diretor, o que implica ter o máximo de cuidado possível na sua formação e na sua seleção.

Os líderes democráticos estudados e suas influências institucionais e sociais, dão-nos alguns indicadores típicos que devem ser considerados tanto do ponto de vista teórico e de uma perspectiva aplicada. Podemos resumir da seguinte forma: posse de um conceito operacional do que significa liderança democrática; desenvolvimento de habilidades de comunicação e sociais, com os professores e toda a comunidade educativa; promoção de um bom clima emocional, reconhecendo o valor emocional de toda a verdadeira experiência de aprendizagem; promoção do respeito dos valores democráticos; e aplicação de uma pedagogia cooperativa capaz de fortalecer a colaboração e a coesão social entre todos os membros da instituição e todos os intervenientes na comunidade.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO, PROPOSTAS DAS FUTURAS PESQUISAS E LINHAS DE AÇÃO

No caso de investigação centrada na realidade actual de Angola, não procurámos generalizar os resultados, mas antes revelar a situação de liderança na Escolas de Magistérios de Angola, procurando estabelecer contribuições válidas para o conhecimento do sistema educativo angolano e para a extensão da democratização da educação neste e em outros países em desenvolvimento similares.

Uma limitação relevante ligada ao desenvolvimento da pesquisa realizada tem sido, a grande dificuldade de analisar a liderança na gestão de alguns diretores das Escolas de Magistérios no norte e leste do país, em razão da imensa extensão territorial e associada ao estado degradante das estradas de Angola.

A partir dessas limitações, surgem várias linhas de pesquisa para o futuro. No entanto, uma vez que os estilos de liderança predominantes foram explorados em grande parte do país, é possível mapear a situação da liderança em Angola, para a qual é necessário estender a investigação às áreas inexploradas do país, tentando superar as dificuldades internas da rede de comunicação e rotas de transportes.

É necessária uma pesquisa específica sobre os indicadores típicos de liderança democrática encontrados nas Escolas de Magistérios em Angola. Nesse sentido, parece relevante conduzir estudos de correlação sobre estilos de liderança com o uso, pelo líder, dos indicadores de "inteligência emocional". Da mesma forma, é fundamental, se pensarmos na sua continuidade histórica, abordar a análise de avaliação da EFP com estilo democrático para aprofundar os caminhos da sustentabilidade da liderança democrática e, conseqüentemente, da democratização da educação como suporte essencial da vida pública angolana.

Por outro lado, com base no fato de que a maioria dos estudantes que concluem o ensino primário e secundário continuam a praticar em níveis próximos ao analfabetismo, é necessário investigar a influência da liderança democrática na qualidade do ensino nas instituições onde nós temos implementado.

Por fim, sintetizando as principais linhas de ação emanadas da pesquisa, encontramos como prioridade: a) facilitar a participação dos responsáveis pela gestão

educacional das Escolas de Magistérios, buscando encontrar estratégias de compromisso com a melhoria das instituições, além de: os controles públicos necessários; b) gerar métodos de distribuição de recursos educacionais que fortaleçam a democratização da educação; c) contribuir para a reflexão calma da melhoria dos processos de seleção para o corpo docente da EFP e seus líderes (diretores); e d) promover modelos de formação inovadores de liderança democrática inspirados nos principais indicadores detectados nas Escolas de Magistérios com um estilo democrático, concebido para os contextos específicos de Angola: internalização cognitiva do significado da liderança democrática; promoção de habilidades sociais, interativas e emocionais; e formulação de estratégias de aprendizagem cooperativa.

REFERÊNCIAS

- ANGOLA. **Princípios de Base para A Reforma do Sistema de Educação e Ensino na R.P.A.** Luanda: Ministério de Educação, 1978.
- ANGOLA. **Balanço da implementação da 2ª Reforma Educativa em Angola.** Luanda: Ministério de Educação, 2011.
- ANGOLA. **Decreto Executivo nº 109**, que aprova a Escola de Formação de Professores em Angola, de 26 de Maio, 2011.
- ANGOLA. **Lei de Bases do Sistema de Educação.** Assembleia Nacional. I Série – nº 170. Diário da República (Órgão Oficial da República de Angola), de 07 de Outubro, 2016.
- AVOLIO, B.J., ZHU, W., KOH, W., & BHATIA, P. Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role Structural Distance. **Journal of Organizational Behavior**, 25 (8), 952-968. DOI: 10.1002/job.283, 2004.
- AVOLIO, B. J., WALUMBWA, F., & WEBER, T.J. Leadership: Current Theories, Research and Future Directions. **Annual Review of Psychology**, 60, 421-449. DOI: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621, 2009.
- BASS, B.M. A. **New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leaderships.** Alexandria, Virginia: **US Army Research Institute for the Behavioral and**

Social Sciences. Recuperado de: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a306579.pdf>, 1996.

BASS, B.M. **The Bass Handbook of Leadership.** Theory, Research and Managerial Applications (4ª. ed.). New York, NY: Free Press, 2008.

BERNAL, A., JOVER, G., RUIZ, M. Y VERA, J. Liderazgo personal e construcción de la identidad profesional del docente. **XXXII Seminario Interuniversitario de Teoría de la Educación: Liderazgo y Educación.** Universidad de Cantabria. Santander, 2013.

BERNAL-GUERRERO, Antonino & CANGUE, Justino. The Leadership in Angolan Teacher Trainainig Schools. **The International Jounal of Educational Organization and Leardership** <http://thelearner.com>, ISSN: 25, (2329-1656). <https://doi.org/10.18848/2329-1656/CGP> (Journal), 2018.

BOLHÖFER, J. (Coord.) The Making of: Leadership in Education. **Hildesheim:** Niedersächsisches Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung, 2011.

BOLÍVAR, A. ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. **Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación**, 3(5), 79-106, 2010.

BRITO, L.M.P., & LOBO, M.E.A. A prática da gestão participativa em escolas municipais de Fortaleza. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa.** RECADN, 7 (2), 1-13, 2008.

BUSH, T. **Theories of Educational Leadership and Management** (3ª. ed.). London, UK: Sage Publications, 2003.

CANGUE, Justino. Percepções da indução profissional de líderes de formação de professores em Angola. **Congresso Internacional sobre Professores Principiantes e Inserção a Docência.** 2016. Acessado Setembro - 5, 2019. <http://www.ugr.es/artigo?idartigo=687>.

CANGUE, Justino. **Liderança na gestão das Escolas de Formação de Professores em Angola.** Tese (Doutorado em Educação) - Facultad de Ciências de la Educación, Universidad de Sevilla, Sevilha, Espanha, 2018.

CARVALHO, M.J. A liderança na organização escolar: o diretor. **Revista Práxis Educacional**, 8(13), 193-209, 2012.

ESCOBAR-PÉREZ, J., & CUERVO-MARTÍNEZ, A. Validez de contenido y juicio de experto: una aproximación a su utilización. **Avances en Medición**, 6(1), 27-36, 2008.

DAY, C., SAMMONS, P., HOPKINS, D., HARRIS, A., LEITHWOOD, K., Gu, Q., & BROWN, E. *Ten Strong Claims for Successful School Leadership in English Schools*. London: **National College for Leadership of Schools and Childrens Services (NCSL)**. Recuperado de: <http://dera.ioe.ac.uk/2082/1/10-strong-claims-about-successful-school-leadership.pdf>, 2010.

DELORS, J. et al. **Educación um tesouro a descobrir** (3ª. ed.). São Paulo: Cortez, 1999.

ESCUADERO, T. **La construcción de la investigación evaluativa**. El aporte desde la educación. Zaragoza: Universidad de Zaragoza, Prensas Universitarias, 2011.

EUROPEAN COMMISSION. Supporting the teaching professions for better learning outcomes. Communication from the Commission. **Rethinking Education, Investing in skills for better socioeconomic outcomes**. Recuperado de: http://ec.europa.eu/education/news/rethinking/sw374_en.pdf, 2012.

FACHADA, O. **Liderança**. A prática da liderança - A liderança na prática (2ª. ed.). Lisboa: Edições Sílabo, 2014.

FRAGA, N. **As lideranças e os processos participativos**: Uma reflexão em torno da cidadania democrática. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 12(5), 151-171, 2014.

FRANÇA, A.C. et al. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GROS, B., FERNÁNDEZ-SALINERO, C., MARTÍNEZ, M., & ROCA, E. El liderazgo educativo en el contexto del centro escolar. Em J. Argos, & P. Ezquerro (Eds.). **Liderazgo y educación** (pp. 173-192). Santander: Ediciones Universidad de Cantabria, 2013.

HUNTER, J. C. **Como Se Tornar um Líder Servidor** (6ª ed.). Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LEITHWOOD, K., HARRIS, A., & HOPKINS, D. Seven Strong Claims about Successful School Leadership. **School Leadership & Management**, 28(1), 27-42. DOI: 10.1080/13632430701800060, (2008).

LEITHWOOD, K., & RIEHL, C. **¿Qué sabemos sobre liderazgo educativo?** Em K. Leithwood (Ed.) *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación* (pp. 17-34). Santiago de Chile: Fundación Chile, 2009.

LEITHWOOD, K., AITKEN, R., & JANTZI, D. **Making School Smarter**: Leading with the Evidence (3ª. ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2006.

LÓPEZ-YÁÑEZ, J., GARCÍA, E., OLIVA, N., MORETA, B., & BELLERÍN, A. *El liderazgo escolar a través del análisis de la actividad diaria de los directores*. REICE. **Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, 12(5), 61-78, 2014.

LOUIS, K.S., LEITHWOOD, K., WAHLSTROM, K.L., & ANDERSON, S.E. *Investigating the Links to Improved Student Learning. Final Report of Research Findings*. Minnesota: University of Minnesota, The Wallace Foundation. Recuperado de: <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Investigating-the-Links-to-Improved-Student-Learning.pdf>, 2012.

MCMILLAN, J. H., & SCHUMACHER, S. **Investigación educativa**. Una introducción conceptual (5ª. ed.). Madrid: Pearson Educación, (2015).

PENA, A.C., & SOARES, T.M. Fatores de liderança escolar e sua relação com o desempenho. Um estudo com diretores de escolas da rede pública de Minas Gerais/Brasil. REICE. **Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, 12(5), 43-59, (2014).

REYZÁBAL, M.V. La supervisión educativa: Una profesión compleja, ética e imprescindible. REICE. **Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, 13(4), 21-33, 2015.

SANTANA, S. da S., GOMES, R. da S., & BARBOSA, J.S. O papel do gestor na elaboração e execução do projeto político pedagógico numa visão democrática. **Cadernos da Pedagogia**, 6(11), 62-73, 2012.

SCHNEIDER, J. F., & JUNQUEIRA, A. G. W. Estilo de Liderança: Percepção dos Profissionais de uma Organização do Ramo de Serviço Social. **Revista Destaques Acadêmicos**, 4(1), 49-64, 2014.

SILVA, E.P. da. A importância do gestor educacional na instituição escolar. **Revista Conteúdo**, 1(2), 67-83, 2009.

SLATER, C., SILVA, P., & ANTÚNEZ, S. Avances recientes sobre el liderazgo escolar en países anglófonos. REICE. **Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, 12(4), 5-12, 2014.

SOUSA, J.O.P.S., & SANTO, E.E.R. Uma análise dos estilos de liderança organizacional. **Biblionline**, 6(1), 160-169, 2010. Recuperado de: <http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/v/a/9191>.

SOUSA, M.J., & BAPTISTA, C.S. Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios. Segundo Bolonha (5ª. ed.). Lisboa: Pactor, 2011.

ZANLORENÇO, M.K., & SCHNEKENBERG, G.M. Liderança e Motivação na Gestão Escolar: o Trabalho Articulador dos Diretores das Escolas Municipais. **Revista Eletrônica Lato Sensus**, 3(1), 1-25. Recuperado de: <http://www.unicentro.br>, 2008.

Recebido em: 06/07/2020

Parecer em: 21/08/2020

Aprovado em: 22/08/2020