

Liderança em gestão escolar na escola de magistério primário 11 de Novembro no município do Chitato, província da Lunda-Norte/Angola

Leadership in school management in schools primary magisterium November 11 in the municipality of Chitato, province of Lunda-Norte/Angola

Vanderley Diei Correia Leitão Muquendi

E-mail: vmuquendi88@gmail.com

Sapalo André Rufino

E-mail: sapalorufino@hotmail.com

RESUMO

O presente trabalho traz algumas reflexões sobre a importância que a liderança em gestão escolar vem ganhando ao nível do mundo. Desta forma, definiu-se como objectivo geral, propor estratégias que visam a melhoria da gestão escolar na Escola do Magistério Primário 11 de Novembro. O sistema educativo angolano vem sofrendo algumas mudanças, resultantes de reformas educativas que foram sendo implementadas desde a independência, essas mudanças visam essencialmente encontrar melhores caminhos para a melhoria da qualidade de ensino no país e a gestão escolar deve acompanhar essas mudanças.

Palavras chave: Gestão, liderança, democrática, estratégia, melhora, mudanças, reformas educativas.

ABSTRACT

The present work brings some reflections on the importance that leadership in school management has been gaining worldwide. In this way, the general objective was defined as the program aimed at improving school management at the 11 of November Primary School. The Angolan education system has undergone some changes, including the educational reforms that have been implemented since independence, these changes are essentially aimed at finding the best ways to improve the quality of education in the country and school management must accompany these changes.

Keywords: Management, leadership, democracy, strategy, improvement, change, educational reforms.

Introdução

O presente estudo contou com referência bibliográfica de inúmeros autores, que contribuíram para a fundamentação teórica, permitindo uma análise profunda e reflexiva sobre o tema. Durante o estudo apresenta-se um breve historial sobre a liderança, diferentes conceitos de liderança, as teorias explicativas sobre a liderança, a liderança no ambiente escolar, gestores escolares, princípios de gestão escolar, o director da escola e outros. Durante a pesquisa, foi possível evidenciar alguns factores que vêm contribuindo negativamente para uma liderança e gestão escolar menos exemplar o que urgindo a necessidade de apresentar estratégias que contribuam para a melhoria da liderança em gestão escolar na referida escola. Foi possível concluir, que uma liderança e gestão escolar que englobem diferentes segmentos da instituição como: professores, alunos, subdirector pedagógico, administrativo, director e a sociedade, contribuiriam para uma gestão escolar mais participativa e obviamente, ajudaria para o alcance dos objectivos pretendidos, assim como também se defende a necessidade de apostar na formação da directora da escola que é a principal responsável da equipa.

A liderança democrática no contexto da gestão escolar é uma visão dos tempos modernos e tem proporcionado mudança para as escolas, pois permite a participação e contribuição de todos, (gestores escolares, subdirectores, professores, pessoal administrativo, a sociedade, etc.), todos imbuídos em busca da qualidade de ensino e fundamentalmente o desenvolvimento da sociedade onde ela está inserida.

Diante deste contexto, aponta-se o seguinte problema de investigação: Como favorecer o processo da liderança em gestão escolar na escola de Magistério Primário 11 de Novembro do Chitato, Província da Lunda-Norte/Angola? Seguindo esta linha de reflexão, definiu-se o seguinte objectivo de pesquisa: Elaborar uma estratégia que visa à melhoria do processo da liderança em gestão escolar na Escola de Magistério Primário 11 de Novembro do Chitato, na Província da Lunda-Norte/Angola.

A temática da liderança escolar tem acolhido diversos debates e opiniões em diferentes pontos do mundo a fora com abordagens e perspectivas diversas.

Campos (2014), afirma que a mais importante lição para a gestão da escola é a necessidade da mudança permanente, como instituição aprendente, adequando-se de forma crítica às circunstâncias do novo tempo. Mas essas mudanças devem chegar aos professores e às escolas.

Para a efectivação de uma liderança em gestão escolar eficaz é fundamental apostar na formação de todos aqueles que estão na direcção das instituições escolares, deixando de pensar que as pessoas já nasceram líderes (inatas).

Para dar cobro à este trabalho, participaram nele 12 professores, 2 funcionários administrativos, 2 subdirectores (administrativo e pedagógico) respectivamente e uma (1) directora.

A compreensão da liderança nas organizações escolares sempre esteve relacionada com concepções de administração/gestão escolar, assim como, estas sempre foram resultantes da influência das teorias que nortearam as acções e práticas em outras organizações presentes na sociedade. Assim, vários autores e, em distintas décadas, deram contributos significativos a respeito do tema em abordagem como: Sange, 1999; Vergara 2000; Lück, H. em 2000, 2002, 2011, 2014; Topping, 2002; Bass, 2008; Barracho, 2012; Cabral em 2015; Honorato, 2018, Muquendi, A. 2016 e muitos outros.

Bass (2008, apud. Honorato, 2018, P. 7) afirma que o relacionamento entre chefe e empregados era perversamente tirânico e visava puramente assegurar o máximo de eficiência nas linhas de montagem, por meio da realização de tarefas repetitivas por parte dos empregados, pouco importando o valor agregado da capacidade intelectual, criatividade ou iniciativa dos mesmos.

E isto influenciou que as ideias sobre liderança se invertessem para afirmar essa eficácia, traduzindo o clima de trabalho excessivamente objectivo.

Para Topping (2002), a liderança vem evoluir ao longo do século XX, quando foi abandonada a *“teoria do grande homem”*, segundo a qual os líderes já nasciam líderes (inatos), para uma visão mais abrangente que leva em conta a tarefa a ser realizada – objectivo comum, a relação do líder para com seus liderados, em uma dinâmica sócio-cultural, com o foco no desenvolvimento de todos e da organização.

Neste contexto, e pode aferir-se que o processo de liderança já era conhecido desde os séculos passados, mas que o seu conceito foi evoluindo e acompanhando a evolução das sociedades.

Desenvolvimento

Diferentes concepções de liderança

O entendimento da liderança à nível das instituições escolares sempre esteve ligada ideias de gestão escolar, tanto que sempre estiveram ligadas à influência das teorias que conduziram as actividades e praxes em várias constituições existentes na colectividade.

Ao longo desta trajectória de elaborações e reelaborações de teorias administrativas e visões acerca de modo de dirigir e conduzir as instituições entende-se que, em distintas realidades sociais, aparecem teorias administrativas que procuram contentar as carências da

colectividade e que espelham as ideias de modelos, gestores e líderes que podem agradar às aspirações da sociedade em uma determinada circunstância.

Actualmente, com o destaque na teoria das relações humanas existiu um elevado interesse pela liderança que iniciou a ser encarado como um facto a ser visto indispensável nas organizações, pela sua utilidade como componente que movimenta as condutas individuais.

Para Chiavenato (2011), a liderança pode ser vista como um fenómeno de influência interpessoal; como um processo de redução da incerteza de um grupo; como uma relação funcional entre líder e subordinados ou ainda como um processo em função do líder, dos seguidores e das variáveis da situação.

Neste ponto de vista, a liderança é percebida como acção social, consequente das relações, onde a pessoa se distingue como apta de nortear o grupo, ajudando nas deliberações, e que deve permanecer nas organizações em função das suas carências.

Segundo Hunter (2006), “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objectivos comuns, inspirando confiança por meio da força do carácter”.

Segundo essa percepção, o autor expõe a liderança como uma habilidade de conquistar as individualidades, baseando-se nos atributos pessoais e comportamentais, de formas a estimular os distintos a fazerem por desejo próprio àquilo que o influenciador propõe.

Portanto, a liderança tem de ser entendida como um fenómeno que abrange diversas apreciações com as quais se faz relação pela inclusão e qualidades de actuarem, estimulando variações na conduta das pessoas e dos grupos sociais. Nesta perspectiva, o autor assume que liderança é a habilidade que um líder possui, de influenciar pessoas para trabalharem de forma motivada e cooperactiva, visando atingir aos objectivos previamente identificados e estabelecidos como sendo para o bem comum de uma equipa. É o processo pelo qual se motiva e ajuda os outros, com entusiasmo para atingir seus objectivos.

Entre esses conceitos tem-se o poder definido como “potencial de influência de uma pessoa sobre outra, que pode ou não ser realizado” (Chiavenato, (2011)).

Da bibliografia consultada, conclui-se que o líder tende a ser alguém com habilidades de se ajustar ao nível de amadurecimento dos seus liderados, desenvolvendo aptidões pertinentes à função, particularizando-se com certa assiduidade.

Segundo Tucker e Russel (2004), um líder competente busca entender a teoria, aplicá-la e reflectir sobre os seus resultados, sendo capaz de construir uma estrutura dinâmica que lhe permita avaliar suas acções futuras em um processo contínuo de melhoria.

Em síntese, podemos afirmar que, de um modo evidente, um líder é aquele que inspira crescimento, desenvolvimento e acções positivas em seus liderados. O líder é também um agente de mudanças e transformações nas instituições de ensino e no mundo, ele é a chave para que uma equipe consiga alcançar o máximo desempenho em seus trabalhos, para que seus profissionais possam crescer colectiva e individualmente, e se destacar por meio de resultados consistente.

Teorias explicativas da liderança

Num mundo marcado pela complexidade, ideias e acções isoladas não têm o poder de promover mudanças ou influências significativas nessa realidade.

Nessa vertente, passa a ser necessário definir um sistema de ideias aplicáveis ao mundo real, cujo objectivo passa em detectar e explicar sua dimensão invisível em seus múltiplos desdobramentos, assim como um sistema de acções correspondentes para realizar a visão e os objectivos delineados Morin, (1985).

Segundo Lück (2014), o sistema de ideias constitui a teoria, o sistema de acções constitui a política. *Teoria e política constituem os eixos condutores da acção de liderança em gestão escolar, capaz de promover as transformações pelas quais a escola necessita passar, a fim de que possa superar estágios limitados de acção e transformar-se continuamente, em acompanhamento às transformações evolutivas do seu contexto sociocultural.*

De acordo com o paradigma fragmentador, estudiosos da liderança identificaram quatro (4) teorias:

- i) Teoria dos traços de personalidade que analisa a efectividade da liderança a partir de um conjunto de características especiais do líder;
- ii) ii) teoria de estilos de liderança ou comportamental que assenta sobre a ênfase dada à distribuição de poder;
- iii) iii) teoria situacional ou Contingencial que explica a liderança pelos processos, factores contingências, a dinâmica da cultura organizacional dos contextos onde a liderança se expressa e,
- iv) a teoria da nova Liderança o líder é encarado como alguém que ilustra a realidade organizacional através da articulação entre uma visão e os valores que lhe servem de base Vergara, (2000).

Para o autor, claramente a forma como os líderes se comportam interfere o seu desempenho. Porém, percebe-se que muitos desses comportamentos são apropriados em momentos diferentes. Os melhores líderes são aqueles que podem usar muitas teorias comportamentais diferentes e escolher o estilo que melhor se adequa para cada situação, como a liderança é um assunto altamente multifacetado e é uma mistura de muitos factores que ajudam a determinar por que algumas pessoas se tornam grandes líderes.

Estratégia Para Melhoria Do Processo De Liderança Em Gestão Escolar

Wright, Kroll E Parnell (2000) definem a estratégia como plano de alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objectivos gerais da organização.

Mediante as insuficiências observadas ao longo do trabalho, urge a necessidade de se apresentar uma proposta de estratégia que vise melhorar o processo de liderança em gestão escolar na Escola de Magistério Primário 11 de Novembro do Chitato, que se assenta em três (3) Etapas:

1ª Gestão Democrática e Participativa. (Diagnostico implementação).

2ª Etapa da Estratégia. (Planeamento e tarefa)

3ª Formação de Gestores Escolares (Execução e Avaliação)

É fundamental referir que as estratégias apresentadas tendem ajudar o redireccionamento do processo de liderança em gestão escolar para o alcance dos objectivos pretendidos na referida escola.

A primeira Etapa da estratégia assenta-se na implementação de uma gestão democrática e participativa.

Acções:

Confiar os profissionais considerando os diferentes níveis de hierarquia;

- Incluir os membros da escola na realização das actividades;

- Ouvir sempre que é possível a ideias de cada membro da comunidade escolar;

- Orientar aos membros da organização para que assumam responsabilidades conjuntas na realização de objectivos colectivos.

- Excitar trabalho em equipe;

- Promover a comunicação integrativa para o sucesso;

- Distribuir tarefa que cabe a cada membro da organização escolar;

- Colher opiniões dos demais membros;
- Incentivar, orientar e fiscalizar as tarefas atribuídas e até fazer com cada um sintam-se útil e importante na realização da vida da escola.

A gestão participativa visa a inclusão de todos os membros da escola, para a realização das tarefas em equipa, onde os membros da organização assumem responsabilidades conjuntas pelo seu desenvolvimento e realização de objectivos colectivos.

Segundo Costa (1995), a construção de uma gestão escolar participativa coloca-se como exigência e contingência de um processo de afirmação da cidadania, na medida em que contribui para a conquista da autonomia política superando relações verticais e padrões de gestão tecnocrática, engendrando mecanismos de exercícios de poder firmado no compromisso com os reais interesses da maioria.

É fundamental referir que o gestor escolar desempenha um papel importante neste processo, pois, deve orientar, incentivar, apoiar, fiscalizar e confiar na sua equipa de trabalho, para o cumprimento de interesses do colectivo.

Segundo Luck (1990), o gestor escolar tem como função precípua coordenar e orientar todos os esforços no sentido de que a escola, como um todo, produza os melhores resultados possíveis no sentido de atendimento às necessidades dos educandos e a promoção de seu desenvolvimento.

O papel do director vem ganhando uma nova dimensão a nível mundial, que é de promover melhoria e bom funcionamento da escola e, concomitantemente, encontrar soluções colegiadas com vista ao cumprimento do programa escolar.

Neste ponto de vista, a escola deve ser assumida como um espaço colectivo, onde cada um na sua zona de actuação assume as suas responsabilidades, visando o cumprimento do interesse maior, que é obviamente da instituição.

A segunda Etapa da estratégia assenta-se no planeamento das actividades.

Acções:

- Criar cronograma das actividades a ser desenvolvidas durante um período, em conformidade com os objectivos;
- Estabelecer de forma clara e objectiva, as principais metas a atingir, os procedimentos, estratégias e materiais a usar para a sua concretização;

- Identificar actividades prioritárias para dar a vida e desenvolvimento à comunidade escolar;
- Participar activamente na elaboração dos planos de actividades pedagógicas,
- Criar seminários de capacitação do pessoal docente e administrativo;
- Planificar actividades recreativas que envolvam toda a comunidade escolar.
- Envolver diferentes actores da comunidade escolar na planificação.

Assim como é fundamental que as pessoas façam o planeamento das suas actividades diárias, também é indispensável que o gestor escolar planeje as actividades escolares.

O gestor escolar deve fazer um planeamento cuidadoso de todas as actividades no início de cada ano lectivo. Cabe a este o estabelecimento de metas, estratégias e objectivos a serem cumpridos pela escola durante um período previamente estabelecido. É fundamental referir que não existe planeamento perfeito, mas tomar boas decisões no acto de planeamento é o princípio para se alcançar metas estabelecidas.

Segundo Chavenato, (2012), o planeamento é uma função administrativa que tem a finalidade de antecipar os objectivos que devem ser perseguidos e a maneira para a sua obtenção, tratando-se de algo teórico para a acção futura.

Tratando-se de uma instituição escolar, é fundamental que se faça o planeamento atendendo ao contexto da escola e da comunidade em que ela está inserida. Desta maneira, a inserção de diferentes actores no processo do planeamento escolar é fundamental, pois, diferentes ideias podem traduzir num planeamento melhor e mais inclusivo.

A terceira Etapa assenta-se na formação de gestores escolares.

Acções

- Aprimorar conhecimentos sobre a liderança em gestão;
- Desenvolver capacidades no âmbito da gestão do pessoal;
- Aperfeiçoar habilidades directivas;
- Ler para compreender mais sobre estilos de liderança;

- Desenvolver capacidades de discernir a autoridade do autoritarismo para melhor servir a comunidade escolar, onde é gestor;
- Desenvolver competências transversais;

A elevação da qualidade de ensino numa instituição escolar, também, exige maior habilidade de seus gestores. Logo, a aposta na formação continuada dos gestores escolares constitui uma necessidade e desafio para os sistemas de ensino.

Sabe-se que, em Angola, a formação dos gestores escolares não se assenta na sua maioria de forma específica em gestão escolar, cabendo desta forma, a necessidade de se investir na capacitação destes actores para melhor servirem os interesses colectivos.

O trabalho de liderança em gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores. Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações que impõem novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrada sobre temas específicos Luck, (2009).

Mediante o enorme desafio de liderança em gestão escolar, não se deve esperar que os gestores líderes enfrentassem suas responsabilidades sobre ensaios e erros. Deve-se investir na sua capacitação para se evitarem erros irreversíveis.

Conclusões

Durante a realização do estudo, foi possível evidenciar alguns factores que concorrem negativamente para uma liderança em gestão escolar pouco exemplar. Dentre os factores, pode destacar-se a falta de uma gestão democrática e participativa, a falta de formação direccionada à gestão escolar da parte da directora da escola.

Para se alcançar resultados com êxitos numa gestão, é imprescindível que haja um verdadeiro rompimento de praxes como autoritarismo, individualismo, centralização de tarefas e passar a ser uma gestão que fortalece o trabalho em grupo, incumbe tarefas, acredita no grupo e compartilha as tarefas nas determinações com todos os membros da escolar.

Diante de novas visões sobre a gestão escolar, urge a necessidade de os gestores escolares acompanharem essas mudanças e transformarem para melhorar as suas práticas de liderança em gestão escolar.

Referências bibliográficas

- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. 4.ed. New York: Free Press,
- Barracho, C. 2012- *Liderança em contexto organizacional*. Lisboa. Escolar editora.
- Cabral, M. S. N., Sousa, M. T. C. e Nascimento, A. F. (2015). Estilo de liderança no contexto da gestão escolar democrática: Algumas apreciações. *Ver. Signos*. 36(2), 139-149.
- Chiavenato, I. (2011). **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus Elsevier.
- Lück, H. (2014). *Liderança em gestão escolar*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Morin. E. (1985). *O problema epistemológico da complexidade*. Lisboa: Europa-América
- Muquendi, A. (2016). *Lideranças em contexto escolar, Caso da escola de formação de professores do Cambulo*. Dundo: Editora lueji, 1edição 9 edição
- Hunter, J. C. (2006) *Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de O Monge e o Executivo*. Rio de Janeiro: sextante.
- Honorato, H.G. (2018). A gestão escolar e a liderança do diretor: desafios e oportunidades. *Revista Administração Educacional*. 9(2) 21-37.
- Sange, P. (1999). *A prática da inovação: De líder para líder*. São Paulo. Futura.
- Topping, P. A. (2002). *Liderança e Gestão*. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus.
- Tucker, B. A. e RUSSEL, R. F. (2004). The influence of the transformational leader, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Thousand Oaks. 10(4),103-111.
- Vergara, S. C. (2000). *Gestão de pessoas*. 2 ed. São Paulo: Atlas.

Sínteses curriculares dos autores

Vanderley Diei Correia Leitão Muquendi: Professor de ensino médio, Estudos universitários: Faculdade de Economia da Universidade Lueji A Nkonde, na Especialidade de Gestão de empresas, actual área de trabalho: Instituto Médio Politécnico 28 de agosto. Mestrando em ciencias de Educação

Sapalo André Rufino: Doutor em Ciências Pedagógica, Professor universitário, Bacharel em Ciências de Educação na Universidade Agostinho Neto, Graduado em Ciências de Educação – Universidade Lueji A Nkonde, Pós-Graduado em Desenho de Investigação – Universidade de Ciências Pedagógicas – Havana, Doutorado em Ciências de Educação – Universidade – Matanzas-Cuba, Pós-Doutorado na Cátedra da Educação Avançada – Universidade Enrique José Varona – Cuba.