

## **Análise das competências dos diretores na gestão pedagógica, desde o enfoque das escolas eficazes, do 1º ciclo do Município de Benguela/Angola, segundo a opinião dos docentes**

*Analysis of the competencies of the directors, in the pedagogical management, from the focus of the effective schools, of the 1st cycle, of the Municipality of Benguela / Angola, according to the opinion of the teachers*

**Salomé Clara Chinofila Cabral<sup>1</sup> René Flores Castillo<sup>2</sup>**

**Resumo:** *O presente artigo tem como desígnio descrever as competências dos diretores na gestão pedagógica, desde o enfoque das escolas eficazes, segundo a opinião dos docentes. A tipologia de investigação é descritiva, com uma abordagem de integrativa, que engloba métodos mixtos. Por via do focus group foi possível coletar informações relevantes que traduzem a opinião dos seis diretores dos dois segmentos de escolas públicas e particulares. Aos trezentos e sessenta e três docentes das escolas públicas e particulares foi aplicado um inquérito por questionário. O resultado da investigação desvenda semelhanças e diferenças. Os docentes de ambos os segmentos de escolas públicas e particulares, quanto a sua compreensão, afirmam que os diretores são fortes nas três dimensões “gestão do currículo, saberes pedagógicos e inovação educacional”, logo, mostram fortalezas coincidentes em apenas uma competência. Relativamente a dimensão inovação educacional os resultados atribuem fracas competências aos diretores públicos, porém, os diretores particulares são fortes em suas práticas, na dimensão em causa. Os resultados da pesquisa também aludem que os diretores de ambos os segmentos, demonstram fraquezas nas competências da dimensão gestão do currículo. A importância da investigação consiste em promover um modelo para facilitar a gestão pedagógica nas escolas de Angola, muito centrada nos aspectos administrativos da escola e não na essência da escola, sobretudo na aprendizagem mediada pelos docentes, mas que requer a orientação e apoio do diretor.*

**Palavras-Chave:** *Gestão Pedagógica; Diretores; Competências; Escolas eficazes; Opinião dos docentes.*

**Abstract:** *The purpose of the present work is to describe the competences of directors in pedagogical management, based on the effective schools approach, according to teachers' opinion. The research typology is descriptive, with an integrative approach encompassing mixed methods. Through the focus group it was possible to collect relevant information that reflects the opinion of the six directors of the two segments of public and private schools. A questionnaire survey was applied to three hundred and sixty three teachers from public and private schools. The result of the investigation reveals similarities and differences. Teachers from both the public and private schools, as for your understanding, contend that the directors are strong in three dimensions "curriculum management, pedagogical knowledge and educational innovation", soon, show matching fortresses in only a competence. For educational innovation dimension attribute results weak skills to public directors, however, the particular directors are strong in their practices, in the dimension in question. The search results also hint that the directors of both segments show weaknesses in skills management dimension of the*

<sup>1</sup> Mestre em Ciências da Educação e Doutoranda em Ciências da Educação pela Universidad Autónoma de Asunción. E-mail: salomechinofila@gmail.com

<sup>2</sup> Doctor en Psicología Escolar y Desarrollo de la Universidad Complutense de Madrid. E-mail: florescastillo.rene@gmail.com

---

*curriculum. The importance of research is to promote a model to facilitate pedagogical management in Angolan schools, which is very focused on the administrative aspects of the school and not on the essence of the school, especially on teacher-mediated learning, but requires the guidance and support of the principal.*

**Keywords:** *Pedagogical Management; Directors; Skills; Effective Schools; Teachers opinion.*

## **INTRODUÇÃO**

É crescente a preocupação que existe no campo educacional sobre o desenvolvimento das competências pedagógicas dos diretores de escola para a melhoria da qualidade da educação que se fundamenta essencialmente no seu potencial, na influência aos docentes na sala de aulas, que constituem os principais mediadores dos alunos e que podem impulsionar nas mudanças dos resultados das aprendizagens.

A sociedade hoje espera uma escola que produz resultados, que busque qualidade, preocupada com o desenvolvimento integral da personalidade dos educandos, bem como na formação de valores, logo, os bons diretores podem melhorar as aprendizagens e formação dos estudantes, devendo atualizar e modificar suas posturas perante o trabalho pedagógico diante de novos desafios, com a finalidade de obter resultados eficazes.

A dimensão gestão pedagógica constitui a dinâmica da escola, e resulta da colaboração de todos os membros da comunidade acadêmica, em diversos espaços e tempos, criando um ambiente favorável à aprendizagem, neste contexto se exige dos diretores múltiplas competências pessoais e profissionais, capacidade de análise e reflexão, para desenvolver convenientemente o seu trabalho.

Os docentes constituem a alma do processo de ensino e aprendizagem, logo, o interesse de aprofundar a sua visão constitui uma perspectiva estratégica, por serem autoridades próximas e legitimadas, pois são eles que têm referência significativa das ações do diretor, para avaliar com precisão, as (cinco) dimensões das competências da gestão pedagógica de acordo ao modelo de Flores (2012), associado o enfoque das escolas eficazes seguintes: a aprendizagem e formação dos estudantes; a gestão do currículo escolar; o clima organizacional; a construção dos saberes pedagógicos e as inovações educativas.

Desenvolvemos um estudo sobre “análise das competências dos diretores na gestão pedagógica, desde o enfoque das escolas eficazes, do 1º Ciclo do Município de Benguela/Angola, segundo a opinião dos docentes”. Na perspectiva de Marconi & Lakatos (2011, p. 145), as hipóteses contituem intrumentos poderosos para o avanço da ciência, pois sua

---

comprovação requer que se tornem independentes dos valores e opiniões dos indivíduos. Em função do problema enunciado formulou-se a seguinte hipótese de trabalho, por ser um estudo não experimental:

- Os docentes em sua relação diária percebem melhor um diretor agente transformador e mediador que contribui para tornar a escola em um ambiente de pleno diálogo, de convivência salutar, investindo num clima de trabalho positivo e humanizador e de formação de pessoas críticas e reflexivas.

Com base do suposto teórico formulou-se a seguinte hipótese:

- Nas instituições escolares deve se ter em conta a relação diretor e professores já que eles são parte da sua liderança sendo mediadores para que se produza a aprendizagem dos estudantes e estão em melhores condições de interagir com os pais e tutores, [...]conversando e refletindo entre eles (Weinstein, et al, 2011, p. 4).

A problemática central da pesquisa questiona: Qual é a opinião dos professores no desenvolvimento das competências pedagógicas dos diretores no exercício da sua função, desde o enfoque das escolas eficazes? O presente trabalho tem como propósito descrever as competências dos diretores na gestão pedagógica, desde o enfoque das escolas eficazes, segundo a opinião dos docentes. Para alcançar a finalidade, ora apresentada, determinaram-se os seguintes *objetivos específicos*: identificar as competências em gestão pedagógica que devem possuir os diretores, desde o enfoque das escolas eficazes; identificar como os diretores adquirem as competências da gestão pedagógica, desde o enfoque das escolas eficazes; identificar as competências dos diretores que favorecem uma gestão pedagógica, desde o enfoque das escolas eficazes, na administração pública e particular; contrastar as competências da gestão pedagógica reconhecidas pelos diretores e docentes, desde o enfoque teórico de uma escola eficaz; compreender a opinião que têm os docentes sobre as competências na gestão pedagógica que desenvolvem os diretores, desde o enfoque das escolas eficazes na administração pública e privada; descrever as propostas que sugerem os diretores e docentes para promover as competências na gestão pedagógica, desde o enfoque das escolas eficazes.

A gestão pedagógica constitui o centro principal do processo de ensino e aprendizagem, e os docentes são investigados por serem os mediadores da aprendizagem e são eles que devem se envolver e interpretar o projeto político pedagógico e outras ações, porque estes estão em direta relação com a gestão dos diretores.

---

A inspiração deste trabalho tem como referência as experiências e dificuldades vivenciadas pela autora no exercício das funções de diretora de uma das escolas do 1º Ciclo no Município de Benguela, fundamentalmente na promoção de uma gestão educacional eficaz, centrada na aprendizagem e formação dos alunos, chamou-lhe atenção para a realização da pesquisa na área de gestão escolar.

A relevância do presente estudo na área de gestão pedagógica, conduzir-nos-à a produção científica, que servirá de acervo bibliográfico pertinente, e reflexão sobre as formas de aprimorar o ensino e a aprendizagem. A importância da investigação consiste em promover um modelo para facilitar a gestão pedagógica nas escolas de Angola, muito centrada nos aspectos administrativos da escola e não na essência da escola, sobretudo na aprendizagem mediada pelos docentes na aula, mas que requer a orientação e apoio do diretor.

## **METODOLOGÍA**

O desenho da investigação se situa desde uma perspectiva descritiva, com uma abordagem integrativa, que engloba tanto métodos quantitativo e qualitativo. A abordagem quantitativa permitiu a recolha de dados por intermédio do questionário aplicado a (trezentos e sessenta e três) docentes de escolas públicas e particulares. Foi elaborado um questionário com perguntas fechadas de múltipla escolha, baseado na escala de Likert, logo, os dados foram apresentados em quadros expressados em números, as opiniões e informações foram classificadas e analisadas usando técnicas estatísticas. Para validação dos questionários se optou por aplicar a técnica do juízo de expertos, por meio de uma matriz de validação e o pré-teste através do questionário dirigido aos docentes de uma escola com o mesmo nível de ensino também do Município de Benguela.

A abordagem qualitativa por intermédio da entrevista *focus group*, em profundidade através de um contato direto e prolongado da pesquisadora numa linguagem clara e objetiva, averiguando aos (seis) diretores dos dois segmentos de escolas públicas e particulares, permitiu a captação de facto, pelo meio de descrição e análise das ações, interações e discursos dos sujeitos, na sua generalidade, onde se utilizou procedimentos interpretativos (León & Montero, 2002).

Os instrumentos elaborados conformam as (cinco) dimensões das competências da gestão pedagógica de acordo com o modelo de Flores (2012), associado ao enfoque das escolas

eficazes, nomeadamente: aprendizagem e formação de estudantes; gestão do currículo; clima organizacional; saberes pedagógicos e inovação educacional.

Constata-se que as variáveis vão de encontro aos objetivos desse estudo, e conseguiu-se responder a questão problemática. Assim, as variáveis deste estudo conseguiram demonstrar a opinião dos professores em relação às competências dos diretores na gestão pedagógica, associado o enfoque das escolas eficazes. Sendo assim como variável se tomou as seguintes:

V1. Competências na gestão pedagógica dos diretores;

V2. Opinião dos docentes.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Tendo como referência o modelo de Flores (2012), associado ao enfoque das escolas eficazes sobre competências dos diretores na gestão pedagógica, as informações recolhidas por intermédio da entrevista de grupo focal dirigido aos diretores de escolas públicas e particulares, as opiniões ou juízos expressados através do questionário aos docentes revelam concordâncias positivas, negativas e ainda diferenças nas subcompetências ou práticas e dimensões.

O quadro 1 apresenta (uma) subcompetência de maior coincidência positiva em cada dimensão concretamente na gestão do currículo, nos saberes pedagógicos e na inovação educacional que os diretores utilizam na escola, segundo a opinião dos docentes inquiridos.

Quadro 1

Práticas utilizadas pelos diretores das escolas públicas e particulares de coincidência positiva

Práticas utilizadas pelos diretores dos e particulares	Públicos	Particulares
<b>Dimensão gestão do currículo-</b> Promoção de estratégias para assegurar as qualidades didáticas a serem utilizadas na aula	63%	64%
<b>Dimensão saberes-</b> Promoção de ações de formação e capacitação para ajudar e facilitar um trabalho pedagógico eficaz	77,5%	74,4%
<b>Dimensão inovação educacional-</b> criação de oportunidades para os docentes partilharem suas experiências inovadoras	73%	74%

Fonte: Elaborado pela autora

Nas dimensões gestão do currículo, saberes pedagógicos e inovação educacional, com base na opinião dos docentes os resultados são coincidentes e revelam as fortalezas dos diretores de ambos os segmentos, em apenas (uma) subcompetência relativa a cada três dimensões,

---

nomeadamente, “na promoção de estratégias para assegurar as qualidades didáticas a serem utilizadas na aula; “na promoção de ações de formação e capacitação para ajudar e facilitar um trabalho pedagógico eficaz; e “na criação de oportunidades para os docentes partilharem suas experiências inovadoras. Os diretores afirmam que para assegurar as qualidades didáticas na sala de aulas têm trabalhado colaborativamente com os professores através de visitas de controlo e ajuda as aulas, na avaliação dos planos de aulas, nas ações de capacitação aos docentes com temáticas de acordo as dificuldades detectadas, na assistência as aulas dos docentes, na troca de experiências através de sessões se debates, bem como, no incentivo aos professores no aprimoramento das planificações, pesquisando constantemente as suas práticas

Quanto a “dimensão gestão do currículo”, os diretores de ambos os segmentos escolas públicas e particulares, desempenham um papel fundamental na promoção de estratégias para assegurar as qualidades didáticas a serem utilizadas na aula, eles ajustam o currículo as necessidades da comunidade acadêmica tendo em conta os valores culturais e constitui uma prática salutar para um ensino e aprendizagem eficaz, o que na perspectiva de Tyler (1978, apud Sacristán & Gómez 2007, p. 254), enfatizam que o currículo preferido e mais sustentável deve ser utilizado pelos docentes é aquele cujos componentes oferecem ao professor a oportunidade de fazer opções e realizar adaptações, segundo percebe as necessidades dentro das condições nas quais trabalha e segundo considere que possa utilizar melhor sua habilidade, seu talento e estilo pessoal.

Relativamente a “dimensão saberes pedagógicos”, os diretores promovem ações de formação e capacitação para ajudar e facilitar um trabalho pedagógico eficaz de todos os alunos. As opiniões apresentadas pelos professores sobre as práticas exercem os diretores na escola, nesta questão corroboram com a visão de Sacristán & Gómez (2007, pp.242-254), que considera importante a formação de professores, para aprefeiçoamento dos mesmos, em especializações de acordo com as necessidades de cada nível de ensino, que sintetize um saber amplo em área de conhecimento com a possível especialização em parcelas concretas, assim como uma política coerente de seleção de docentes.

Na “dimensão inovação educacional”, acordo com a opinião dos docentes, os diretores de ambos os segmentos, cingem se na investigação-ação, aprimorando as suas práticas, na criação de oportunidades para partilharem experiências inovadoras, pelos diretores, contudo, há que ter em conta ao que Lima (2007, p.38), afirma que o diretor “é aquele que reflete, cria,

busca a coerência entre a teoria e prática; que sonha e almeja, com os olhos e o coração de esperança, a efetivação de uma sociedade mais justa”.

O quadro 2 apresenta (quatro) subcompetências ou práticas de maior coincidência negativa que os diretores não utilizam nas escolas públicas e particulares relativamente a dimensão gestão do currículo, segundo a opinião dos docentes inquiridos.

#### Quadro 2

Práticas não utilizadas pelos diretores das escolas públicas e particulares de maior coincidência negativa na dimensão gestão do currículo

Práticas não utilizadas pelos diretores na dimensão gestão do currículo	Públicos	Particulares
Existência do projeto político pedagógico na escola	96%	95%
Envolvimento da comunidade acadêmica na construção, do projeto político pedagógico da escola	91%	92%
Acompanhamento as reuniões de planificação das aulas e na avaliação com os coordenadores	84%	80%
Cumprimento das dosificações curriculares	87%	76%

Fonte : Elaborado pela autora

Nesta “dimensão da gestão do currículo”, os diretores de ambos os segmentos revelam debilidades de maior coincidência negativa, de acordo a afirmação dos docentes, nas (quatro) práticas seguintes: cumprimento das dosificações curriculares; no acompanhamento as reuniões de planificação das aulas e na avaliação com os coordenadores; no envolvimento da comunidade acadêmica na construção, do projeto político pedagógico da escola “na existência do projeto político pedagógico da escola.

Quanto ao “cumprimento das dosificações curriculares”, na visão dos docentes as debilidades dos diretores de escolas de ambos os segmentos mostram limitações coincidentes na seleção e organização das dosificações do currículo, o que pode comprometer a aprendizagem dos alunos. Os discursos dos diretores das escolas públicas diferem-se em relação a opinião dos docentes, respondem que têm apenas micro projeto educativo na instituição. Para os diretores das escolas particulares afirmam que as escolas, não têm projeto político pedagógico. Os argumentos de Campos (2011, pp. 100-101), apóiam também estas respostas ao afirmar que “o trabalho do planejamento pedagógico é processual e estratégico para a

organização do ensino e da aprendizagem daquilo que se pretende determinar como conteúdo conceitual, procedimental e atitudinal, sabendo-se que aprender é mudar, que aprender se faz de forma singular, pessoal e dinâmica”.

No “acompanhamento as reuniões de planificação das aulas”, os diretores mostram limitações marcantes nesta prática. Para o cumprimento dos fins do ensino, requer um acompanhamento nas reuniões de planificação cuidadosa para a organização do processo de ensino e da aprendizagem, por parte dos diretores de escola, este pensamento é confirmado por Libâneo (2009, p. 231), afirmando que o diretor deve promover atividades coletivas do corpo docente tais como, reuniões pedagógicas, conselho de classe e atividades comuns.

Em relação a “existência e participação da comunidade acadêmica no projeto político pedagógico”, constitui também uma das limitações dos diretores de ambos os segmentos. O projeto político pedagógico permite a pluralidade de opiniões, análise e reflexão das atividades na comunidade acadêmica, por intermédio de ações conjuntas e bem coordenadas, a mesma opinião é sustentada por Diogo (1998, apud Vasconcello, 2012, p. 169), assegurando que o projeto político pedagógico é, claramente, um documento de planificação escolar que poderíamos caracterizar de longo prazo quanto à sua duração integral quanto à sua amplitude, na medida em que abarca todos os aspetos da realidade escolar; flexível e aberto; democrático porque é elaborado de forma participada e resultado de consenso.

O quadro 3 apresenta (quatro) subcompetências ou práticas de maior diferenciação (negativa e positiva), que os diretores não utilizam e utilizam nas escolas públicas e particulares respetivamente, na dimensão gestão do currículo, segundo a opinião dos docentes inquiridos.

### Quadro 3

Práticas não utilizadas pelos diretores das escolas públicas e utilizadas pelos diretores particulares de maior diferenciação (negativa e positiva) na dimensão gestão inovação educacional

<b>Práticas não utilizadas pelos diretores públicos na dimensão inovação educacional</b>	<b>Percentagem</b>
Implementação situações novas para resolver problemas	71%



Atuação como agente de mudança e desenvolvimento de valores, atitudes, conhecimentos e destrezas pessoais	65%
Inovação propiciando mudanças positivas, e estando envolvido na descoberta, compartilhando novas idéias	76%
Auto - formação para um saber-fazer eficaz	75%
<b>Práticas utilizadas pelos diretores particulares na dimensão inovação educacional</b>	<b>Porcentagem</b>
Implementação situações novas para resolver problemas	61%
Atuação como agente de mudança e desenvolvimento de valores, atitudes, conhecimentos e destrezas pessoais	62%
Inovação propiciando mudanças positivas, e estando envolvido na descoberta, compartilhando novas idéias	68%
Auto - formação para um saber-fazer eficaz	72%

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto à “dimensão inovação educacional”, nas (quatro) subcompetências, implementação situações novas para resolver problemas; na atuação como agente de mudança e desenvolvimento de valores, atitudes, conhecimentos e destrezas pessoais; na inovação propiciando mudanças positivas, e estando envolvido na descoberta, compartilhando novas idéias; na auto - formação para um saber-fazer eficaz. Os resultados na opinião dos docentes revelam que os diretores das escolas públicas, mostram fraquezas consideráveis. Porém, ao contrário dos diretores públicos, na visão dos docentes, os diretores particulares apontam fortalezas significativas. Por sua vez os diretores respondem que no âmbito da inovação educacional são vivenciados pelas habilidades que apresentam os alunos e aptos a continuar a sua aprendizagem ao longo da vida.

Relativamente “a implementação de situações novas para resolver problemas”. Para a concretização das subcompetências os diretores devem partir sempre de um problema e não de uma solução incentivando, o espírito investigativo de problematizar, promovendo inovação no centro escolar capaz de propiciar novas aprendizagens nos alunos. Portanto, com este fato requer pensar nas afirmações Libâneo, Oliveira & Tosch (2015, p. 535), que defende que “o

---

professor-pesquisador é profissional que sabe formular questões relevantes sobre a sua própria prática e tomar decisões que apresenta soluções a essas questões”.

Neste contexto o diretor enquanto “agente de mudança e desenvolvendo valores, atitudes, conhecimentos e destrezas pessoais”, tem a responsabilidade de identificar estratégias de ensino que visa essencialmente a transformação e desenvolvimento das práticas profissionais dos docentes para melhoria da atividade em sala em aula. É nesta idéia que Chiavenato (2010, p. 455) defende que “a inovação está intimamente relacionada com a mudança”. Relativamente “a inovação e no envolvimento na descoberta, compartilhando novas idéias”, o diretor deve estimular a inovação envolvendo toda a comunidade acadêmica, por meio da investigação-ação educativa, capaz de construir o saber pedagógico que serve de lente de progresso na qualidade da aprendizagem e formação dos alunos, porque segundo Lima (2007, p. 38) o diretor “é aquele que reflete, cria, busca a coerência entre a teoria e prática; que sonha e almeja, com os olhos e o coração de esperança, a efetivação de uma sociedade mais justa”.

Quanto “a auto-formação para um saber-fazer eficaz”, os diretores devem estimular estratégias que promovem o autodidatismo pessoal, para aprimorar o perfil profissional que favorece o êxito escolar de todos aos alunos, conforme Morin, (1985, apud Lück (2011a, p. 34), destaca que o trabalho educacional deve orientar-se para um processo de auto-formação, voltando para o desenvolvimento da autonomia dos educandos, uma vez que são eles que devem escolher os próprios caminhos e tomar decisões de forma pessoal e criteriosa.

## **CONCLUSÕES**

Os resultados das entrevistas indicam que a nomeação dos titulares de cargos de direção é da competência dos governadores provinciais sob proposta do diretor provincial da educação, de acordo os pressupostos da Lei de bases de sistema educativo de 17/16 que rege os requisitos que o habilita, o exercício do cargo, durante (cinco) anos de bom e efetivo serviço; estar nomeado como docente para o respectivo nível de ensino; possuir a categoria mais alta na instituição; não ter sofrido nenhuma sanção judicial; possuir boas relações humanas. No entanto os diretores públicos adquirem competências, para a gestão escolar, através de seminários promovidos pela (Repartição Municipal e Direcção Provincial da Educação ciência e Tecnologia). Os diretores particulares são indicados pelos os proprietários daquelas escolas, adquirem competências por si só, porém, tem participado em ações de formação promovidas

---

pelas escolas públicas de tutela. Os proprietários das escolas particulares não têm organizado ações de formação que visa aprimorar as suas práticas. É imprescindível rever as modalidades para o exercício dos titulares de cargos da direção de escola, bem como, os procedimentos para aquisição de competências na gestão escolar.

Os resultados segundo a opinião dos docentes, revelam que os diretores de ambos os segmentos, coincidem positivamente nas dimensões da gestão do currículo, dos saberes pedagógicos e da inovação educacional”, logo, mostram fortalezas coincidentes em apenas (uma) subcompetência, na promoção de estratégias para assegurar as qualidades didáticas a serem utilizadas na aula, relativa a dimensão “gestão do currículo ”; na promoção aos docentes ações de formação e capacitação concernente aos “saberes pedagógicos”e na criação de oportunidades para os docentes partilharem suas experiências inovadoras atinente a “inovação educacional”. A formação multidisciplinar e continuada dos diretores e professores conduzem a gestão de um currículo realista e exequível, bem como, potencializa os membros da comunidade acadêmica com idéias inovadoras proporcionando boas práticas, capazes de melhorar os resultados das aprendizagens e formação dos estudantes.

Os resultados de acordo com a opinião dos docentes, mostram fraquezas evidentes nas (quatro) práticas, de acordo com as revelações dos docentes: “na existência e no envolvimento da comunidade acadêmica na construção do projeto político pedagógico da escola; no acompanhamento as reuniões de planificação das aulas e na avaliação com os coordenadores, o cumprimento das dosificações curriculares”. A seleção, organização da dosificação do currículo, constitui a uma estratégia fundamental visando dinamizar os conteúdos a ensinar e aprender. Para o cumprimento dos fins do ensino, requer um acompanhamento e planificação cuidadosa para a organização do processo de ensino e da aprendizagem, pelos diretores de escola. O projeto político pedagógico permite a pluralidade de opiniões, análise e reflexão na comunidade acadêmica, por intermédio de ações conjuntas e bem coordenadas propiciando um ensino e aprendizagem eficaz.

Os diretores de ambos os segmentos, com base nas opiniões dos docentes, revelam diferenças marcantes, na dimensão inovação educacional, em (quatro) subcompetências, nesta perspectiva dos docentes, apontam grandes debilidades aos diretores das escolas públicas nas seguintes subcompetências: na implementação de situações novas para resolver problemas; na atuação como agente de mudança e desenvolve valores, atitudes, conhecimentos e destrezas pessoais; na inovação de mudanças positivas, envolvendo-se na descoberta, compartilhando

novas idéias; na auto – formação para um saber-fazer eficaz. Os diretores das escolas particulares evidenciam fortalezas, em relação às práticas acima descritas ao contrário dos diretores públicos. Os diretores devem estimular a inovação envolvendo toda a comunidade acadêmica na descoberta por meio da investigação-ação educativa, pesquisando novas estratégias que permitem construir o saber pedagógico eficaz, dos professores em virtude de serem eles os mediadores do trabalho na sala de aulas contribuindo, para a melhoria da aprendizagem e formação dos estudantes.

## REFERÊNCIAS

- Campos, C. de M. (2011). *Gestão Escolar e docência*. (3ª ed.). São Paulo. Ed. Paulinas.
- Chiavenato, I. (2010). *Comportamento organizacional*. (2ª ed.). Rio de Janeiro. Elsevier.
- Flores, R. C. (2012). *Competências Directivas para Gestion Pedagógica*. Artículo Nro.3. Centros de Recursos, AXES Consultores-Chile Consultado em 20 Out. 2012. Disponível em: [www.axes.cl](http://www.axes.cl).
- Freire, P. (2011). *Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa*. (43ª ed.). São Paulo. Editora Paz e Terra.
- González, J.A.T., Fernandez, A.H. & Camargo, C.de B.(2014). *Aspectos fundamentais da pesquisa científica*. Asunción. Marben.
- Lei 17/16 de 7 de Outubro. Diário da República de Angola Nº 170/16- I Série. *Lei de Bases do Sistema de Educação*. Assembléia Nacional de Angola. Luanda. Imprensa Nacional.
- Lei 207/11 de 2 de Agosto. Diário da República de Angola Nº 146/11- I Série. *Estatuto das Instituições de Ensino Privado até ao Ensino Secundário*. Luanda. Imprensa Nacional.
- Libâneo, J. C. (2009). *Didática. Série Formação do Professor*. Coleção Magistério. São Paulo. Cortez.
- Libâneo, J. C., Oliveira, J.F. de e Toschi, M.S. (2015). *Educação Escolar: Políticas, Estrutura e Organização*. (10ª ed.) São Paulo. Cortez.
- Lima, M. R. C. de (2007). *Paulo Freire e a Administração Escolar: A busca de um sentido*. Brasília. Laber Livro Editora.

- 
- Locco, L.de A. de e Lemes, M. da G. B. (2008). *A dimensão pedagógica do trabalho do gestor da escola pública de educação básica: Caderno de apoio ao gestor*. Curitiba. Consultado em Outubro 3, 2015, em <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/841-2.pdf>.
- Lück, H. (2011a). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. (8ª ed.) Rio de Janeiro. Petrópolis.Vozes. (Série cadernos de gestão; vol. 1).
- Luckesi, C. C. (2013). *Avaliação da aprendizagem, componente do ato pedagógico*. São Paulo. Cortez.
- Ministério de Educación República do Chile – Mineduc (2015). *Marco para la buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Editora e Imprenta Maval.
- Ministério da Educação (2006). *Regulamento das Escolas do I e II Ciclos do Ensino Secundário Geral*. Luanda, Impressão Nacional.
- Sacristán, J. G. e Gómez, A.I. P. (2007). *Compreender e Transformar o ensino*. (4ª ed.) Porto Alegre. Artmed.
- Vasconcelos, C. dos S. (2012). *Planeamento projeto de ensino-aprendizagem e projeto Político-Pedagógico*. São Paulo. Libertad editora.
- Weinstein, J. (2011). *¿Colegas y jefes? la visión de los docentes sobre el liderazgo directivo en Chile*. CEPPE (Proyecto CIE01-CONICYT).