



CATÓLICA
PORTO

EDUCAÇÃO E
PSICOLOGIA

**EDUCAÇÃO, TERRITÓRIOS E
DESENVOLVIMENTO HUMANO**

ATAS DO I SEMINÁRIO INTERNACIONAL

VOL. II – COMUNICAÇÕES LIVRES

EDUCAÇÃO, TERRITÓRIOS E
DESENVOLVIMENTO HUMANO

ATAS DO
I SEMINÁRIO
INTERNACIONAL

VOL. II – COMUNICAÇÕES LIVRES

Porto

Universidade Católica Portuguesa
Faculdade de Educação e Psicologia

Ficha técnica

Título: Educação, Territórios e Desenvolvimento Humano: Atas do I Seminário Internacional, Vol. II – Comunicações Livres

Organizadores: Joaquim Machado (coord.), Cristina Palmeirão, Ilídia Cabral, Isabel Baptista, Joaquim Azevedo, José Matias Alves, Maria do Céu Roldão

Autores: Adérito Barbosa, Adorinda Gonçalves, Alcina Martins, Alexandre Ventura, Almerinda Coutinho, Amelia Alberto, Amélia Simões Figueiredo, Ana Carita, Ana Certã, Ana Cristina Castedo, Ana Cristina Tavares, Ana Isabel Vigário, Ana Maria Calil, Ana Melo, Ana Mouta, Ana Paulino, Ana Pereira, Ana Santos, Andreia Gouveia, Andreia Vale, Angélica Cruz, Angelina Sanches, António Andrade, António Neto-Mendes, António Oliveira, Bruna Ribas, Cândido Miguel Francisco, Carla Alves, Carla Baptista, Carla Cibele Figueiredo, Carla Guerreiro, Carolina Gomes, Carolina Mendes, Cátia Carlos, Christiane Barbato, Cicera Lins, Clara Freire da Cruz, Clara Gomes, Cláudia Gomes, Cláudia Miranda, Conceição Leal da Costa, Cristiana Madureira, Cristina Bastos, Cristina Palmeirão, Cristina Pereira, Daniela Gonçalves, Diana Oliveira, Diogo Esteves, Diogo Esteves, Elisabete Pinto da Costa, Elvira Rodrigues, Elza Mesquita, Emilia Noormahomed, Eva M. Barreira Cerqueiras, Evangelina Bonifácio, Fernando Azevedo, Fernando Sousa, Filipa Araújo, Filipe Couto, Filipe Matos, Flávia Freire, Florbela Samagaio, Francisca Izabel Pereira Maciel, Giane Maria da Silva, Giovanna Costa, Graça Maria Pires, Helena Castro, Helena Correia, Henrique Gomes de Araújo, Ilda Freire, Ilídia Cabral, Isabel Cavas, Isabel Machado, Isabel Rabiães, Isabel Ramos, Isabel Santos, Isilda Monteiro, Joana Fernandes, Joana Isabel Leite, Joana Sousa, João Ferreira, João Formosinho, Joaquim Azevedo, Joaquim Machado, José Almeida, José Pedro Amorim, José Graça, José Matias Alves, José Pacheco, Juan Carlos Torrego Seijo, Laura Rego Agraso, Liliana Costa, Luís Castanheira, Luísa Moreira, Luísa Ribeiro Trigo, Luiz Filipe Machado, Macrina Fernandes, Magda M. R. Venancio, Mahomed Ibraimo, Márcia Leal, Margarida Quinta e Costa, Maria da Conceição Azevedo, Maria da Conceição Martins, Maria da Graça Ferreira da Costa Val, Maria de Lurdes Carvalho, Maria do Céu Roldão, Maria Helena Martinho, Maria Ivone Gaspar, Maria João de Carvalho, Maria José Rodrigues, Maria Lopes de Azevedo, Maria Lucimar Jacinto de Sousa, Marina Pinto, Marli Andre, Marta Garcia Tracana, Martins Vilanculos, Natália Costa, Nazaré Coimbra, Neusa Ambrosetti, Oscar Mofate, Paulo Carvalho, Paulo Gil, Raquel Mariño Fernández, Raul Manuel Tavares de Pina, Regina Coelli Gomes Nascimento, Renilton Cruz, Rosângela Gonçalves de Oliveira, Rosemar Lemos, Rui Amado, Rui Castro, Rui Cordeiro da Eira, Sandra Almeida, Sérgio Ferreira, Sílvia Amorim, Sofia Bergano, Sofia Oliveira Martins, Sónia Soares Lopes, Susana Gastal, Suzana Ribeiro, Teresa Guedes, Vitor Ribeiro, Vivian Assis, Vivianne Lopes, Zita Esteves

Design e Paginação: Departamento de Comunicação e Relações Públicas, Universidade Católica Portuguesa – Porto

Colaboração: Cristina Crava, Francisco Martins

ISBN: 978-989-99486-0-0

Editor: Universidade Católica Portuguesa. Faculdade de Educação e Psicologia

Local e data: Porto, 2015

DA LIDERANÇA DO DIRETOR AOS RESULTADOS ESCOLARES DOS ALUNOS

RAUL MANUEL TAVARES DE PINA, ILÍDIA CABRAL & JOSÉ MATIAS ALVES
Faculdade de Educação e Psicologia, Universidade Católica Portuguesa, Porto, Portugal

RESUMO

O estudo apresentado, realizado no âmbito do doutoramento em Ciências da Educação da Universidade Católica Portuguesa – Porto, na Faculdade de Educação e Psicologia, tem como objetivo investigar, numa amostra de agrupamentos de escolas portuguesas, se existe impacto da liderança escolar, particularmente do diretor, nos resultados escolares dos alunos. O estudo adota uma metodologia mista, combinando a análise dos resultados dos exames nacionais no 9.º, 11.º e 12.º ano, da avaliação interna, de questionários, aplicados a alunos e professores (adaptados do projeto LOLSO, Leithwood, Mulford & Silins, 2004), entrevistas semiestruturadas (aos diretores dos agrupamentos) e focus group (a alunos, professores e coordenadores de departamentos). Os dados apresentados foram analisados com recurso aos softwares NVivo9 e SPSS. Na análise das entrevistas é possível verificar algumas contradições entre o que os diretores afirmam que fazem e as perceções dos alunos, professores e coordenadores de departamento, em categoria como *construir uma visão comum* através do Projeto Educativo e comunicar essa visão, *xpetativas de desempenho* em relação aos estudantes e aos professores e *fornecer apoio individual*. Pela análise dos dados, diretores, alunos, coordenadores de departamento e professores afirmam que os resultados escolares dos alunos promovem alterações na organização escolar e nas ações do diretor.

Palavras-chave: Liderança, Melhoria de Escola, Resultados Escolares

ABSTRACT

This study aims to explore, in a sample of Portuguese schools, if there is an impact of school leadership, particularly of the principal, on students' outcomes. The study adopts mixed-methods, combining the analysis of national examination, questionnaire surveys (from LOLSO, Leithwood, Mulford & Silins, 2004), structured open-ended interviews (Principals) and focus groups (Students, Teachers and Head of Department). Data were analyzed using the software NVivo9 and SPSS21. By means of content analysis, we make inferences from data to the context, providing knowledge and new insights on the object of the study. A preliminary analysis of data identifies some contradictions between what principals claim to do and the perceptions of heads of department and students in categories like *Building a shared vision* through the school project and communicating that vision; *High performance expectations* to students and teachers and *Providing individual support* (mainly in schools over 1000 students). In the interviews and in the questionnaires principals, head of departments, teachers and students say that the students' outcomes promote changes in school organization and in the leadership practices of the principal.

Keywords: Leadership, School Improvement and Student Outcomes

1. ENQUADRAMENTO DO ESTUDO

Em 2008, com a promulgação do decreto-Lei 75/2008, houve uma alteração profunda da liderança escolar nas escolas portuguesas. A responsabilidade da liderança da escola / agrupamentos, até então entregue a uma equipa diretiva, passou para um elemento, o Diretor, eleito por um conselho geral, constituído por elementos da comunidade educativa. Esta alteração promoveu um aumento da responsabilidade por parte dos diretores, tornando o seu papel mais complexo e difícil. Sete anos após a entrada em vigor da lei, alguns diretores e algumas escolas/agrupamentos ainda não estão completamente adaptados a esta alteração.

Internacionalmente, existe o entendimento de que a liderança escolar é uma variável extremamente importante que pode fazer toda a diferença nos agrupamentos. Vários estudos (Hallinger & Heck, 1996; Leithwood, Mulford & Sillins, 2004; Robinson *et al.*, 2008; Day, Sammons, Leithwood, Hopkins *et al.*, 2011) mostraram que existe um efeito positivo, indireto, da liderança escolar, incluindo os diretores, nos resultados escolares dos alunos. Estes estudos também concluem que essa influência, maioritariamente indireta, é concretizada através de ações que os diretores tomam sobre as condições da escola, das salas de aula e professores, que por sua vez influenciam a aprendizagem dos estudantes.

De acordo com Lima (1997) e Alves (1999), a análise da organização escolar tem múltiplos focus, considerando diferentes perspetivas. Costa (2007), analisa as lógicas de ação na escola, através da metáfora da hipocrisia organizada, presente nas tese neoinstitucionais, caracterizada pela utilização de “estratégias desconexas, duplas e ritualizadas”. De acordo com Cabral (2014), as perspetivas burocrática, neoinstitucional e a escola como sistema debilmente articulado (schools as loosely coupled systems), são as que mais contribuem para um entendimento integrado dos acontecimentos nas escolas.

O enquadramento do nosso estudo é realizado a partir do modelo apresentado por Leithwood, Louis, Wahlstrom e Anderson (2010) (figura1) no qual a liderança escolar diretamente influencia a escola, as condições da sala de aula e os professores que por sua vez influenciam a aprendizagem dos estudantes.

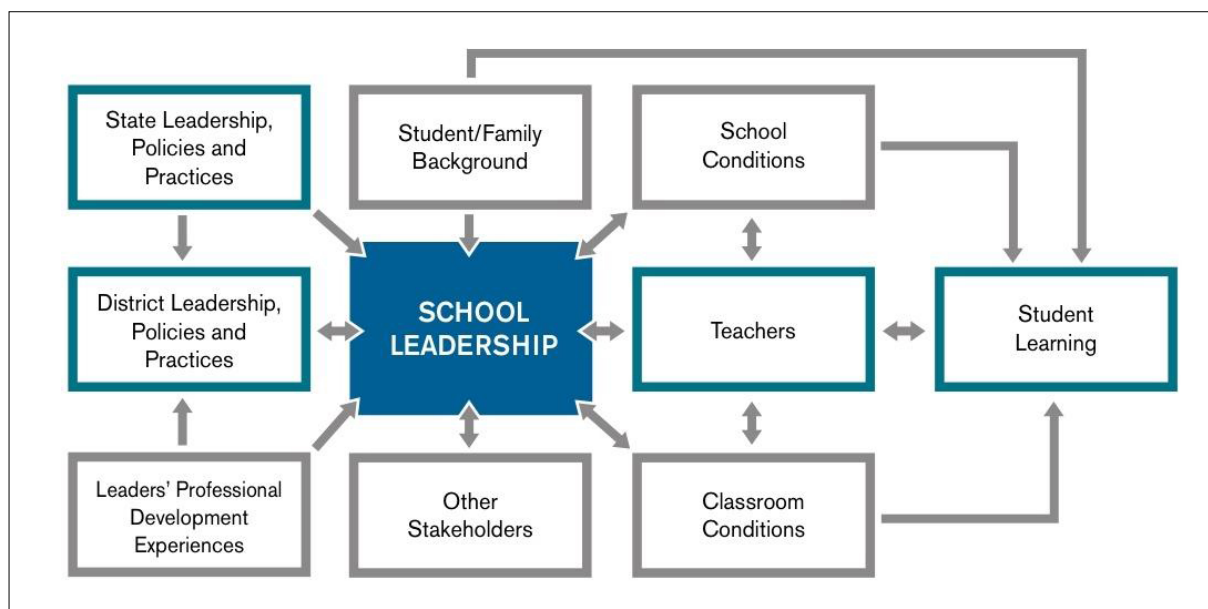


Figura 1: Influência da liderança na aprendizagem dos alunos

Assim, o objetivo principal do nosso estudo é verificar a existência de uma relação entre a liderança do diretor e os resultados escolares dos alunos nas escolas portuguesas.

2. METODOLOGIA

A amostra do nosso estudo consiste em 6 agrupamentos de escola, do algarve. As escolas de A-D, são agrupamentos de escolas apenas com ensino básico e as duas primeiras têm menos de 1000 alunos. Os agrupamentos E-F, comportam escolas de ensino secundário e ambos têm mais de 1000 alunos. A percentagem de alunos com apoio social varia entre os 37% e os 57% nos agrupamentos. Na tabela 1, apresentamos a população para o nosso estudo, por agrupamento.

Escola	Nível	N.º Estudantes	N.º Professores	% Alunos com ASE
A	Básico	24	14	44,8%
B	Básico	45	18	51,4%
C	Básico	137	42	41,7%
D	Básico	95	42	56,5%
E	Secundário	550	100	42,5%
F	Secundário	448	96	37,4%

Tabela 1: Amostra do nosso estudo

Este estudo utiliza uma metodologia mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos de forma a fornecer uma melhor compreensão dos modelos de liderança que afetam positivamente os resultados escolares dos alunos ao longo do tempo. Os dados quantitativos foram recolhidos, analisando os resultados dos exames nacionais de 6.º, 9.º e 12.º, dos últimos 4 anos (2011-2014) nos agrupamentos que constituem a nossa amostra e através da aplicação de questionários, adaptados do projeto LOSLO (Leithwood, Mulford, Sillins, 2004) a professores (de 2.º ciclo e 3.º ciclo/secundário) e a alunos (9.º, 11.º e 12.º ano). Os questionários foram traduzidos para português por um especialista e foram testados num grupo de 81 alunos de 8.º e 10.º ano e num grupo de 10 professores antes de serem aplicados à amostra do nosso estudo. Os questionários foram disponibilizados online, através do software Survey Monkey. Na tabela 2, apresentamos a percentagem de recolha dos questionários por agrupamento.

Escola	Estudantes	% Respostas	Professores	% Respostas
A	23	96	9	64
B	23	51	10	56
C	112	82	27	64
D	76	80	34	81
E	139	25	20	20
F	191	43	30	31

Tabela 2: Percentagem de respostas ao questionário

Os dados qualitativos foram recolhidos através de entrevistas individuais aos diretores e de focus group aos coordenadores de departamento, professores e alunos. As entrevistas, semiestruturadas, com base em 5 dimensões (adaptadas de Day, Sammons, Leithwood, HopKins, Gu, Brown e Ahtaridou (2011): Estabelecer uma direção, redefinir e reorganizar a organização, desenvolvimento das pessoas e melhorar o programa de ensino e aprendizagem. Na tabela 3 apresentamos a amostra das entrevistas e focus group por agrupamento. A amostra compreende 6 diretores, 35 coordenadores de departamento, 29 professores e 39 estudantes, dos 6 agrupamentos do nosso estudo.

Escola	Diretores	Estudantes	Professores	Coordenadores
A	1	8	-----	4
B	1	5	6	7
C	1	6	8	8
D	1	7	5	5
E	1	6	5	6
F	1	7	5	5

Tabela 3: Amostra das entrevistas e focus group

Para analisar os resultados dos questionários, usamos análise descritiva e T test para amostras independentes, de forma a explorar as diferenças entre alunos, professores e escolas, com a utilização do programa estatístico SPSS 21.

As respostas, dos coordenadores e dos professores, foram comparadas (entre escolas, entre departamentos), assim como as respostas dos estudantes (entre escolas, níveis de ensino e tipo de curso). Outras variáveis como o tipo de agrupamento, a dimensão do agrupamento e a percentagem de alunos com apoio social, também foram usadas. Os dados qualitativos recolhidos foram codificados e analisados com recurso ao software NVivo9.

3. DADOS

Da análise da classificação dos estudantes nos exames nacionais nos últimos 4 anos concluímos que os agrupamentos que constituem a nossa amostra apresentam resultados fracos. Estes oscilam de ano para ano, no entanto é possível observar na tabela 4, que os agrupamentos B, C e F apresentam resultados que apontam para uma melhoria sustentada nos exames de 9.º ano, ao longo dos anos.

Escola	2011	2012	2013	2014
A	2,23	2,80	2,52	2,87
B	2,48	2,60	2,60	2,97
C	2,69	2,75	2,76	2,88
D	2,12	2,47	2,15	2,49
E	2,50	3,07	2,68	2,88
F	2,47	2,61	2,61	2,75

Tabela 4: Resultados dos exames nacionais 2011-2014 (9.º ano)

Na tabela 5, podemos observar a evolução dos resultados nos agrupamentos que têm nível secundário. Podemos verificar uma oscilação de resultados ao longo dos últimos 4 anos.

Escola	2011	2012	2013	2014
E	9,93	10,23	8,79	9,4
F	9,05	9,63	8,69	9,44

Tabela 5: Resultados dos exames nacionais 2011-2014 (Secundário)

3.1 QUESTIONÁRIO DOS ALUNOS

No que diz respeito ao primeiro grupo de questões, composto por 6 perguntas referentes ao Ambiente familiar, a média é de 3,75 (1-5). Gostaríamos de destacar os itens “Eu tenho o meu espaço de trabalho em casa e é sossegado para realizar os trabalhos de casa” com uma média de 4,15. Apesar de haver uma percentagem grande, de alunos, com situação económica baixa, estes têm condições de estudo em casa. Podemos encontrar diferenças entre o agrupamento E, com nível secundário e os outros agrupamentos quanto ao Ambiente familiar. Se considerarmos as qualificações dos pais, concluímos que a maioria tem o 9.º ou 10.º ano, menos do que o ano de escolaridade que os seus educandos frequentam, levantando dificuldades no apoio aos seus filhos.

O segundo grupo de questões, também com 6 perguntas, está relacionado com o Trabalho do Professor, com uma média de 3,42. Neste grupo de perguntas, gostaríamos de destacar dois itens: a maioria dos meus professores espera que eu faça o melhor trabalho possível (média-3,97) e “Os meus professores discute, frequentemente, o meu trabalho comigo” (média-2,96). Existem diferenças entre escolas com nível secundário, agrupamentos E e F, e os outros agrupamentos. Os alunos das escolas secundárias, têm uma perceção negativa do trabalho do professor, devido a terem poucas atividades e de não gostarem da forma como os professores dão as aulas. Nas entrevistas, os alunos de ensino secundário destacam a extensão dos programas como o maior fator que afeta negativamente o processo de ensino e aprendizagem. O terceiro grupo de questões, com 11 perguntas, está relacionado com a “Participação dos Estudantes”, com uma média de 3,26. Neste grupo focamos a nossa atenção em 3 itens: “Absentismo” (média-1,42), “Eu participo em eventos desportivos na minha escola” (média-2,94) e “Participo em eventos da escola” (média-2,28). O resultado do primeiro item, absentismo, mostra-nos que este valor não é muito alto, no entanto é mais alto em estudantes de cursos profissionais. O segundo e o terceiro itens revelam uma baixa participação dos alunos em atividades da escola como eventos desportivos e identificámos diferenças entre estudantes do ensino secundário e estudantes do ensino básico, estes últimos com maior participação. Pensamos que este dado é devido à pressão dos resultados, com os estudantes focados no estudo e nos apoios extra de forma a melhorar os seus resultados escolares. O 4 grupo de questões, constituído por 5 perguntas, relaciona-se com o Autoconceito

Académico (média-3,76) e destacamos o item “Irei terminar o ensino secundário”, com uma média de 4,37. O último grupo de questões, com 15 perguntas, está relacionado com o Envolvimento dos Alunos (média-3,39). Gostaríamos de destacar 3 itens: “Eu relaciono-me com a maioria dos outros alunos” (média-3,88), “O espírito da escola é muito alto” (média-2,97) e “Os meus professores despendem tempo a falar comigo” (média-2,83). Estes resultados mostram que os estudantes consideram haver uma fraca relação estudante-professor, com o professor a fornecer pouco tempo para um acompanhamento mais individualizado dos alunos.

3.2 QUESTIONÁRIO DOS PROFESSORES

No que diz respeito ao primeiro grupo de questões, 24 perguntas, estão relacionadas com a Liderança Transformacional do Diretor (média-3,65). Destacamos os seguintes itens: Estimulação Intelectual (média-3,24) e Cultura (média-4,12). O resultado da estimulação intelectual revela que existe uma distância entre o diretor e os professores, nesta área, sendo este papel, normalmente, feito pelo coordenador de departamento. A média, alta, do item cultura, mostra que o diretor tenta promover uma atmosfera de confiança entre os professores e mostra respeito pelos estudantes e pelos professores.

Outro grupo de questões, com duas perguntas, está relacionado com uma Liderança Distribuída, com média de 3,49. Os dois itens deste grupo, Comissões ou equipas de professores (média-3,50) e Todos os professores trabalham colaborativamente (média-3,48), leva-nos a concluir que os diretores distribuem liderança por equipas de trabalho e há colaboração entre os professores. As entrevistas mostram que o diretor precisa de criar condições que facilitem a implementação de uma cultura colaborativa através da criação de equipas de trabalho. Apesar dos professores e os coordenadores de departamento confirmarem que o diretor tenta implementar uma cultura colaborativa, também é mencionado, que o que existe é principalmente utilizando ferramentas, plataformas digitais e consiste, principalmente, na partilha de documentos como matrizes e testes. O motivo pelo qual isto acontece, é a falta de tempo comum nos horários dos professores para realizar trabalho colaborativo. O último grupo de questões (26), têm a ver com a Aprendizagem Organizacional (média-3,29). Gostaríamos de nos centrar no item Desenvolvimento Profissional Relevante (média-3,09), em perguntas como “É fornecido tempo adequado para desenvolvimento profissional” (média-2,23) e “A escola utiliza peritos externos” (média-2,42). O resultado mostra, na primeira questão, que isto deve-se às limitações que lei impõe aos diretores, para dispensar os professores para ações de formação. A segunda questão tem a ver, essencialmente, com o orçamento dos agrupamentos, que não permitem contratar peritos externos.

4. CONCLUSÃO

Os resultados do nosso estudo mostram que os diretores têm uma liderança transformacional baseada em criar uma atmosfera de confiança e no envolvimento dos professores em decisões relacionadas com o ensino, o currículo e os programas (liderança partilhada). De acordo com o modelo que enquadrado este estudo, estes dois fatores são potenciadores do desenvolvimento de uma comunidade profissional, estando isto relacionado com a melhoria do ensino e dos resultados dos estudantes (Leithwood, 2010; Bolívar, 2012). Esta comunidade profissional é baseada em trabalho colaborativo, através de equipas de trabalho e de colaboração entre professores, apesar do nosso estudo revelar alguns constrangimentos pela falta de tempo comum nos horários dos professores para desenvolverem este trabalho.

Os dados também mostram que a melhoria dos agrupamentos na nossa amostra deve-se, principalmente, pela existência de um clima de colaboração e confiança. Existe uma tentativa por parte dos diretores em melhorar as condições de sala de aula, por uma adequada constituição de turmas. Existe uma preocupação por parte dos diretores, professores e alunos com o comportamento, especialmente nas escolas básicas, sendo apontado como o fator principal que afeta o ensino e a aprendizagem.

O apoio familiar vai decrescendo à medida que os estudantes vão progredindo de nível de educação, sendo, no entanto, um dos fatores que diretamente influencia os resultados escolares dos alunos. Outro fator é o absentismo, no entanto, no nosso estudo revela que os estudantes têm uma taxa baixa de absentismo, mas com níveis mais elevados em alunos dos cursos profissionais, aumentando a taxa de retenção. O envolvimento dos estudantes na escola é mais baixo no ensino secundário. Os estudantes consideram que o professor não despende muito tempo com eles, individualmente, atribuindo como causa a pressão a que os professores estão sujeitos no cumprimento do programa, principalmente nas disciplinas sujeitas a exame. Os agrupamentos mais estáveis, na evolução dos resultados, mostram um melhor resultado em termos de apoio familiar e envolvimento dos estudantes.

Assim, de acordo com os dados apresentados, consideramos que existe uma ligação entre a liderança do diretor e os resultados escolares dos alunos nos agrupamentos do nosso estudo. Os diretores

desenvolvem uma série de ações de melhoria de escola e de condições de sala de aula e que influenciam o trabalho dos professores, que por sua vez vão influenciar os resultados escolares dos alunos.

Os resultados estão de acordo com o estudo de Leithwood *et al.* (2010) e representa um primeiro passo em identificar os fatores escolares que influenciam os resultados escolares dos alunos nas escolas portuguesas.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, J. M. (1999). A escola e as lógicas de acção. As dinâmicas políticas de uma inovação instituinte. *Porto: ASA Editores II, SA.*
- Bolívar, A. (2012). Melhorar os processos e os resultados educativos. *O que nos ensina a investigação. VN Gaia.*
- Cabral, I. (2014). Gramática Escolar e (In)Sucesso. *Porto: Universidade Católica Editora.*
- Costa, J. (2007). Projetos em Educação: Contributos de análise organizacional. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Day, C., Hopkins, D., Harris, A. & Ahtaridou, E. (2009). The impact of school leadership on pupil outcomes. Final report.
- Hallinger, P. & Heck, R. H. (1996). The principal's role in school effectiveness: An assessment of methodological progress, 1980–1995. In *International handbook of educational leadership and administration* (pp. 723-783). Springer Netherlands.
- Leithwood, K. A. & Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership* (pp. 1-14). Nottingham: National College for School Leadership.
- LIMA, L. C. (1997). Para uma análise multifocalizada dos modelos organizacionais de escola pública: o normativismo, a infidelidade normativa eo exercício da autonomia. *Texto apresentado para provas de agregação da Universidade do Minho. Lição de Síntese, Braga.*
- Mulford, W., Silins, H., & Leithwood, K. A. (2004). *Educational leadership for organisational learning and improved student outcomes* (Vol. 3). Springer.
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A. & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational administration quarterly.*
- Seashore, K., Leithwood, K., Wahlstrom, K. & Anderson, S. (2010). Investigating the links to improved student learning: Final report of research findings.