

## A liderança do.a diretor.ra e o impacto nos resultados dos.as alunos.as

The leadership of the principal and the impact on the results of the students

Patrícia Alexandra Francisco<sup>1</sup>  
Susana Sá<sup>2</sup>

266

**Resumo:** O presente estudo, desenvolvido no âmbito do Curso de Especialização em Administração e Organização Escolar, aborda a temática da liderança escolar e pretende averiguar qual a relação entre a liderança do.a Diretor.ra e os resultados escolares dos.as alunos/as. Neste âmbito, uma investigação baseada nesta temática é bastante importante, útil e de grande pertinência para uma intervenção futura com uma liderança forte e coesa, tendo como foco principal os.as alunos.as. O estudo inseriu-se num paradigma qualitativa e quantitativo. Com esta investigação conseguiu-se apurar as perceções dos/as docentes e dos/as alunos/as face ao impacto da liderança escolar nos resultados escolares. Concluiu-se que existe uma relação, ainda que algumas vezes de forma indireta, entre a liderança do Diretor/a e os resultados escolares. Um ambiente propício à aprendizagem, a abertura ao diálogo com os/as alunos.as, a relação entre o Diretor.ra e os/as alunos/as e a partilha de responsabilidades na tomada de decisões com os.as docentes são algumas das prioridades que devem ser utilizadas para fomentar o sucesso dos.as alunos.as.

**Palavras-chave:** Liderança, Aprendizagem, Motivação.

**Abstract:** The present study, developed within the scope of the Specialization Course in School Administration and Organization, addresses the issue of school leadership and intends to find out the relationship between the leadership of the director and the school results of the students. In this context, an investigation based on this theme is very important, useful and of great relevance for a future intervention with a strong and cohesive leadership, having as focus the students. The study was part of a qualitative and quantitative paradigm. With this investigation, it was possible to determine the perceptions of teachers and students regarding

<sup>1</sup> CIDI-IEES: Curso de Especialização em Administração e Organização Escolar; 37018@iesfafe.pt

<sup>2</sup> Professora Adjunta do CIDI-IEES - Instituto Europeu de Estudos Superiores, Fafe, Portugal; ORCID: 0000-0003-1339-5745; Cátedra da Unesco de Juventude, Educação e Sociedade; susana.sa@iees.pt

Recebido em 01/11/2022

Aprovado em 08/01 /2023

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



the impact of school leadership on school results. It was concluded that there is a relationship, albeit sometimes indirectly, between the principal's leadership and school results. An environment conducive to learning, openness to dialogue with the students, the relationship between the Director and the students and the sharing of decision-making responsibilities with the teachers are some of the priorities that should be used to foster student success.

**Keywords:** Leadership, Learning, Motivation.

## Introdução

O tema deste artigo científico está diretamente relacionado com a minha atividade profissional desempenhada ao longo do ano letivo 2021/2022 na prática da gestão escolar, enquanto Presidente da Comissão Administrativa do Agrupamento de Escolas de Monchique, e uma vontade de enriquecer a experiência com a fundamentação teórica adequada e devidamente enquadrada.

Assim, o artigo científico intitulado “A liderança do/a Diretor/a e o impacto nos resultados dos/as alunos/as” pretende apresentar um olhar sobre a realidade numa escola de 2.º/3.º Ciclo, na perspetiva dos/as docentes e dos/as alunos/as do 3.º Ciclo do Ensino Básico, no que se refere às suas perceções sobre a liderança e o impacto desta nos resultados escolares.

Enquanto organização educativa, a escola é responsável pela formação e educação das crianças e jovens. E enquanto organização social, cultural e humana, a escola requer que os papéis que cada um/a desempenha estejam bem definidos. É neste sentido que surge a figura do líder, que deve promover a gestão democrática, num processo de participação coletiva com o objetivo comum da melhoria. De acordo com Costa e Castanheira (2015, p. 14) “A liderança tem constituído um dos objetos de estudo privilegiados de várias ciências sociais e humanas, ocupando um lugar de destaque na investigação e na reflexão sobre as organizações”.

A liderança, entendida como o comportamento do líder, aparece como um elemento essencial para a eficiência e eficácia organizacional de uma escola. As condições organizativas que a escola oferece funcionam como fatores decisivos para a atividade docente e consequentemente para a aprendizagem dos/as alunos/as.

Atualmente uma das preocupações da liderança escolar prende-se com a influência que esta pode exercer nos resultados escolares dos alunos. Neste sentido, muitos países da OCDE orientam já a sua política educativa para a melhoria dos resultados escolares. Apostam numa

liderança educacional, centrada nas práticas de melhoria da escola, assim como no desenvolvimento profissional dos/as alunos/as e na aprendizagem dos/as mesmos/as.

Partindo deste enquadramento teórico, definiu-se como principal objetivo de investigação identificar o impacto da liderança do.a Diretor.ra nos resultados dos.as alunos.as.

O presente trabalho é constituído por quatro partes. Na primeira parte contextualiza-se a investigação através do enquadramento teórico. Deste modo, tendo em conta o tema em estudo e toda a sua abrangência, considero que é importante focar e explorar diversos referenciais teóricos, nomeadamente: a dinâmica da liderança na organização escolar, abordando o conceito de liderança e os estilos de liderança; os resultados escolares; e a influência da liderança nos resultados escolares. É na revisão da literatura que se encontram as bases teóricas que sustentam a pesquisa.

A segunda parte aborda a metodologia de investigação, referindo os procedimentos metodológicos adotados, o delineamento do estudo, a amostra, bem como os instrumentos de recolha de dados.

Na terceira parte procede-se à apresentação interpretativa dos dados recolhidos.

Por fim, na quarta e última parte, apresentam-se as conclusões, assim como limitações e implicações.

### 1.1. A dinâmica da liderança

A gestão e as lideranças escolares têm assumido uma maior valorização no desenvolvimento da autonomia das escolas, fruto das inúmeras reformas políticas que têm surgido no sistema educativo português nas últimas décadas. Neste sentido,

percepcionada politicamente como uma solução óptima para a resolução dos problemas da indisciplina, do abandono e do insucesso, a liderança emerge paulatinamente como uma variável de controlo da excelência escolar, ao arripio de uma cultura de gestão colegial historicamente enraizada nas escolas portuguesas. (Palhares & Torres, 2009, p.77)

A liderança nas organizações escolares tem uma relação direta no desempenho e nos comportamentos, assim como na eficácia e no sucesso da própria instituição. Pina (2015, p. 46) salienta que a liderança “é considerada como fundamental na melhoria das escolas e dos resultados escolares dos alunos, pela influência que exerce sobre o trabalho dos professores e na melhoria da escola”. Fatores como o trabalho em equipa, a motivação, a delegação de

competências, o comprometimento e a capacidade para responder de forma rápida e eficaz aos problemas e aos desafios que surgem no dia-a-dia, contribuem para uma liderança dinâmica e coesa.

Importa fazer referência aos liderados, na medida em que são estes que estabelecem interações com a liderança. Assim, para melhorar a prática da liderança escolar, é importante redefinir papéis, atribuindo responsabilidades aos vários intervenientes de forma que se sintam parte integrante do processo, melhorar o ambiente da escola, isto é, torná-la eficaz, promover a relação entre a escola e a comunidade, ter uma visão estratégica, no sentido de definir objetivos claros e precisos, e apostar no trabalho colaborativo e trabalho em equipa.

### 1.1.1. O conceito de liderança

Em termos etimológicos, a palavra “liderança” tem origem inglesa em leader, “guia, chefe”. Também noutras línguas e culturas ao longo da história da humanidade, o líder é sempre apontado como aquele que guia, que mostra o caminho a ser seguido e que, num grupo, se destaca como chefe. O conceito é, desde sempre, associado à competitividade e à importância atribuída no alcance do sucesso.

Apesar de existirem várias interpretações para liderança, o facto é que de uma maneira geral, existe o “entendimento da liderança como um processo de influência social por meio do qual uma pessoa, o líder, influencia intencionalmente outras pessoas, os liderados” (Antunes & Silva, 2015, p. 76).

A liderança consiste numa partilha de visão, na capacidade de influenciar os outros, através do potencial de cada indivíduo e da organização, de modo a alcançar os objetivos comuns. Saliento que é importante reconhecer nos outros qualidades de liderança, de forma a que a liderança seja o mais eficaz possível.

### 1.1.2. Estilos de liderança

Existem vários estudos que apontam para uma influência direta entre a ação da liderança de topo da escola e os resultados dos alunos, existindo assim uma relação com a eficácia organizacional.

Não existe um perfil geral do líder, mas é possível identificar inúmeros estilos de liderança. De entre os vários que são apontados por inúmeros autores, parece-me que, de acordo com o tema deste trabalho de investigação, podemos nos focar em três: Liderança

Transformacional, Liderança Instrucional ou Educacional e Liderança para a Aprendizagem ou centrada na Aprendizagem.

A Liderança Transformacional acontece quando os líderes “são capazes de estimular, mudar e utilizar os valores, as crenças e as necessidades dos seus seguidores, para conseguirem realizar as tarefas” (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 2000, citado em Ricardo, 2014, p.108). Ou seja, ao atribuir uma maior responsabilidade ao trabalhador está a dar-lhe a possibilidade de participar nas tomadas de decisão. A Liderança Distribuída está associada à Liderança Transformacional e significa “que a liderança é distribuída por outras pessoas, não se concentrando apenas na pessoa do diretor, mas também pelas diferentes estruturas da escola (Heck & Hallinger, 2009, citado em Pina, 2015, p. 40). Neste sentido, a aposta na partilha de conhecimentos e numa gestão participativa contribuem para o sucesso da escola enquanto organização.

A Liderança Instrucional ou Educacional centra-se na influência da liderança sobre a aprendizagem dos alunos, logo é realizada de forma indireta por parte dos professores. Cabe ao líder instrucional definir a missão da escola, gerir o currículo e promover um clima de escola favorável às aprendizagens.

A Liderança para a Aprendizagem ou centrada na Aprendizagem também está diretamente relacionada com as aprendizagens das/os alunas/os. É feito um trabalho em cooperação com os/as docentes, que envolve o diálogo e o foco é nas aprendizagens dos/as alunos/as, existindo um acompanhamento e monitorização constantes dos progressos destes/as. Desta forma, “a liderança da escola poderá acompanhar as práticas escolares, recorrendo a dados, observando os processos de ensino/aprendizagem, identificando quer pontos fortes, quer as necessidades de desenvolvimento profissional dos docentes e, por fim, determinando prioridades organizacionais” (Silva & Lima, 2011, p. 114).

Todos estes tipos de liderança exercem influência sobre os liderados e podem ser entendidas como estratégias de motivação usadas pela liderança.

## 1.2. Os resultados escolares

Os resultados escolares, tanto no que diz respeito à avaliação interna como à avaliação externa, têm sido nos últimos anos alvo de uma preocupação cada vez maior. Verifica-se que algumas das políticas educativas centralizam as suas preocupações nos resultados escolares, fomentando a competitividade dentro das próprias organizações escolares.

Esta preocupação com os resultados não se deve sobrepor à importância do processo de ensino-aprendizagem, que deve ser pautado por uma dinâmica escolar que favoreça a aquisição de aprendizagens significativas para todos/as os/as alunos/as e que contribua, por sua vez, para alcançar bons resultados e, por conseguinte, o sucesso escolar. O objetivo deve ser a promoção de melhores aprendizagens que se refletem em bons resultados.

Ainda que progressivamente se vá assistindo a uma maior importância no processo, o certo é que as escolas se sentem diariamente confrontadas com *rankings* e com ações da Inspeção Geral de Ensino, que muitas vezes centram o seu foco nos resultados escolares e é feita uma enorme pressão sobre os exames finais de secundário que são condição para a entrada no ensino universitário.

Existe assim uma relação entre a dinâmica escolar e os resultados escolares. A melhoria das práticas ajuda no desempenho dos/as alunos/as, contribuindo para o sucesso dos/as mesmos/as e para o sucesso da organização.

Nas nossas escolas também se verifica uma relação entre o nível socioeconómico dos pais e mães e os resultados dos/as alunos/as, pois regra geral, os/as alunos/as provenientes de contextos socioeconómicos desfavorecidos têm médias mais baixas.

Uma reorganização das instituições educativas no sentido de conseguirem dar resposta a estas fragilidades é um aspeto determinante. O foco não deve ser nos resultados escolares, mas sim nos processos de ensino e aprendizagem, que devem promover melhores aprendizagens e contribuir para a formação global das/os suas/seus alunas/os.

### 1.3. A influência da liderança nos resultados escolares

O Decreto-Lei n.º 75/2008 marca o ponto de viragem nas políticas educativas com uma maior relevância da Liderança Escolar. Com este diploma, a direção colegial com eleição democrática pelos elementos da comunidade educativa passou para uma direção unipessoal, onde o/a Diretor.as é eleito pelo Conselho Geral do Agrupamento.

Esta preocupação com a Liderança Escolar, e mais especificamente com a sua influência na motivação dos/as professores/as, no clima e ambiente da escola e nos resultados escolares dos/as alunos/as, também se verificou em vários países da OCDE.

Desta forma, as políticas educativas passaram a visar a melhoria dos sistemas educativo para o alcance de melhores resultados escolares. Tal como Pina (2015, p. 2) refere

o objetivo é melhorar o nível de performance dos estudantes, aumentar a taxa de transição, reduzir o abandono escolar e atingir uma maior eficiência, através de uma liderança educacional, centrada

nas práticas de melhoria de uma escola, no desenvolvimento dos professores e na aprendizagem dos alunos.

Os vários estudos desenvolvidos ao longo dos anos apontam para a existência de vários fatores associados ao sucesso escolar dos/as alunos/as: o meio socioeconómico, o nível de habilitações literárias dos pais e mães, o número de alunos/as por turma e a relação escola-família.

Centrando no objetivo deste trabalho de investigação, os estudos realizados apontam para uma relação entre a liderança escolar e os resultados escolares, mas não de uma forma muito direta “uma vez que o impacto dos líderes sobre a aprendizagem dos alunos é geralmente mediado por outras pessoas, eventos e fatores organizacionais (Pont et al., 2008, citado por Pina, 2015, p. 4).

O modo como a organização escolar é gerida, as condições de trabalho dos/as docentes e a motivação para o ensino são apontados como fatores que influenciam os resultados escolares dos/as alunos/as. Na perspetiva de Carapeta (2014, p. 23),

não podemos, então, separar estes dois domínios: Liderança e Resultados escolares. É verdade que a figura do diretor não tem uma influência direta nos resultados escolares, mas será através do seu poder de liderança que motivará todos os intervenientes no processo educativo, principalmente os professores, para a obtenção de bons resultados escolares.

Também a capacidade de adaptação, de mudança, da partilha e de tomada de decisões na escola têm um impacto positivo na melhoria das escolas.

Faço referência a um estudo desenvolvido por Silva (2008) sobre “Líderes e Lideranças em escolas portuguesas”, que conclui que uma liderança eficaz poderá efetivamente melhorar os resultados escolares dos/as alunos/as. Este estudo aponta como aspetos essenciais para potenciar a melhoria das aprendizagens e dos resultados: uma visão estratégica, um projeto partilhado, metas reconhecidas e aceites por todos/as, a existência de práticas e inovação de avaliação, a monitorização das atividades e a promoção da relação escola-família.

## 2. Metodologia de investigação

### 2.1 Abordagem metodológica

O procedimento metodológico será realizado na Escola E.B. Manuel do Nascimento, onde atualmente exerço funções de Presidente da Comissão Administrativa Provisória. Tendo em conta a realidade do meu Agrupamento, considero preocupante a falta de interesse e de

motivação de grande parte das.os alunas.os do 3.º Ciclo, o que se reflete negativamente nos resultados escolares. Com o intuito de perceber o porquê desse desinteresse, mas mais importante ainda, como conseguir, enquanto líder do Agrupamento, colmatar esta lacuna, decidi optar por este tema e aproveitar este trabalho para aprofundar mais estas questões de liderança e da sua relação com a aprendizagem e com os resultados escolares.

Deste modo, a investigação irá basear-se na análise documental e na aplicação de questionários aos dois grupos-alvos: docentes e alunas.os. Posteriormente será apresentada a análise e problematização dos dados através de reflexões e conclusões.

## 2.2. Delineamento do estudo

Tendo em conta a problemática em estudo, definiu-se como objetivo de investigação:

- Identificar o impacto da liderança da.o Diretora.or nos resultados das.os alunas.os.

Foram também definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar possíveis estratégias de intervenção, com base na identificação de pontos fortes e fragilidades;
- Conhecer as perceções que os/as docentes têm sobre como é que a liderança pode influenciar positivamente os resultados escolares das.os alunas.os;
- Identificar os comportamentos e práticas de liderança que os/as alunos/as reconhecem que a.o Diretora.or deve ter, de forma que se sintam motivados e com predisposição para a aprendizagem.

## 2.3. Amostra

O Relatório de Avaliação Interna do Agrupamento de Escolas de Monchique, referente ao ano letivo 2020/2021, serviu como ponto de partida para a definição deste tema e dos objetivos e foi selecionada uma amostra de vinte docentes que lecionam o 3.º Ciclo do Ensino Básico e cento e trinta alunos/as do 3.º Ciclo do Ensino Básico, da Escola Básica Manuel do Nascimento, pertencente ao Agrupamento de Escolas de Monchique.

Foi selecionada esta amostra uma vez que o 3.º Ciclo foi o nível de ensino onde os resultados escolares foram os mais baixos (ano letivo 20/21) e onde é notória uma falta de interesse e de motivação por parte dos/as alunos/as.

## 2.4. Instrumentos de Recolha de Dados

De acordo com Bodgan e Biklen (1994, p.194), “o termo dados refere-se aos materiais em bruto que os investigadores recolhem do mundo que se encontram a estudar; são os elementos que formam a base da análise” (p. 149). Esses dados pretendem dar resposta aos objetivos da investigação. Logo é extrema importância a seleção dos instrumentos que irão proporcionar a recolha de dados. Assim, tendo em conta os objetivos desta investigação, para a recolha de dados foram privilegiados o registo documental e o inquérito por questionário.

#### 2.4.1. Registo documental

Na investigação pode ser utilizada a recolha de dados estatísticos, mas também “a recolha de documentos de forma textual provenientes de instituições e de organismos privados” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 202), sendo que a “atenção incidirá principalmente sobre a sua autenticidade, sobre a exactidão das informações que contém, bem como a correspondência entre o campo coberto pelos documentos disponíveis e o campo de análise da investigação” (ibidem, p. 203)

Na presente investigação, a recolha de dados consistiu numa primeira etapa no registo documental e sua análise, nomeadamente o Relatório de Avaliação Interna 2020-2021 do Agrupamento de Escolas de Monchique, que é, sem dúvida, um documento estruturante da escola e foi nessa perspectiva que foi selecionado para análise.

Nessa análise foram identificados alguns aspetos relacionados com o tema em estudo, nomeadamente as informações referentes à liderança e à gestão, à prestação do serviço educativo, aos resultados e às sugestões de melhoria.

#### 2.4.2. Inquéritos por questionário

O questionário é um “método de recolha de dados consiste em colocar a um conjunto de inquiridos uma série idêntica e padronizada de perguntas relativas a uma dada problemática” (Rodrigues, 2019, p. 45), possibilitando a posterior quantificação dos dados recolhidos e análises de correlação.

A segunda etapa iniciou-se com a aplicação de questionários estruturados, mais especificamente formulários online, a dois grupos-alvo as.os docentes e as.os alunas.os.

Os questionários foram assim aplicados a docentes, para tentar perceber quais são as suas perceções no que diz respeito à relação entre os comportamentos e as práticas de liderança da.o Diretora.or e os resultados escolares das.os alunas.os e alunas.os, e alunas.os para tentar perceber quais são os comportamentos e práticas de liderança que podem

promover a motivação e predisposição para a aprendizagem e melhoria dos resultados escolares.

O questionário dos professores foi adaptado do “Principal Instructional Management Rating Scale” (PIMRS), que é um dos instrumentos mais utilizado para o estudo da liderança, é baseado no quadro conceitual desenvolvido por Hallinger e Murphy, em 1985 (Pettengrew, 2013).

No questionário das/os docentes a primeira parte refere-se aos dados biográficos/situação profissional e é composta por nove questões de escolha múltipla; a segunda parte é referente às percepções dos/as docentes no que diz respeito à relação entre os comportamentos e as práticas de liderança da/o Diretora.or e os resultados escolares das/os alunas.os e está subdividida em cinco dimensões: Liderança e gestão escolar; Compromisso com a organização escolar; Interação da/o Diretora.or com as/os alunas.os; Desenvolvimento profissional e formação contínua; Resultados Escolares. Os participantes devem responder numa Escala de Linkert, de 1 a 5: «1 - Discordo totalmente»; «2 - Discordo parcialmente»; «3 - Nem discordo nem concordo»; «4 - Concordo»; «5 - Concordo plenamente»;

O questionário das/os alunas.os foi construído por mim, tendo completa noção do risco que corri ao não optar por utilizar um questionário já validado, mas a razão prende-se com o facto de que não encontrei na literatura nenhum questionário que respondesse aos meus objetivos.

Os questionário das/os alunas.os, também estruturados em duas partes: a primeira parte refere-se à identificação e é composta por quatro questões de escolha múltipla; a segunda parte diz respeito aos comportamentos e práticas de liderança que podem promover a motivação e predisposição para a aprendizagem e é composta por uma única questão, onde os/as alunos/as deverão assinalar para cada afirmação (16 afirmações no total), uma das três opções possíveis: «Muito importante», «Importante» e «Nada importante».

Depois de autorizados o estudo no Agrupamento, foi solicitado consentimento informado a todos os participantes, sendo o dos alunos assinado pelos respetivos encarregados de educação. Devido ao número de questionários a aplicar, optei por realizá-lo de forma digital, online, recorrendo para isso ao Google Forms. Os questionários foram preenchidos durante a aula de TIC, com a presença de um professor.

### 3. Apresentação e análise interpretativa dos dados

A utilização das duas abordagens qualitativa e quantitativa contribuíram para enriquecer a minha visão sobre o contexto em que ocorreu a investigação, permitindo, assim, apresentar uma análise mais considerável e significativa dos dados recolhidos.

### 3.1. Análise do registo documental

O Relatório de Avaliação Interna do Agrupamento de Escolas de Monchique, referente ao ano letivo 2020-2021, aponta para a existência de uma boa colaboração entre os diversos atores educativos na materialização dos objetivos escolares e para uma liderança comprometida, que valoriza as lideranças intermédias e que incentiva ao desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções promotoras da qualidade de aprendizagens.

O modelo de autoavaliação do Agrupamento baseou-se em três domínios: Liderança e Gestão, Prestação do Serviço Educativo e Resultados.

No que se refere à Liderança e Gestão, os dados recolhidos revelam que as estratégias implementadas contribuíram para consolidar o Agrupamento como uma organização educativa, verificando-se uma concordância entre os diferentes documentos orientadores da escola, enquadrando-se as opções curriculares nas áreas de competências consideradas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO). Os dados recolhidos também apontam para uma preocupação em mobilizar a comunidade educativa e incentivar à sua participação, assim como uma aposta na valorização das estruturas intermédias e no reconhecimento das suas competências na tomada de decisões.

Ainda no campo da Liderança e Gestão, o relatório indica uma preocupação pela promoção da qualidade das aprendizagens, através do desenvolvimento de projetos envolvendo toda a comunidade educativa. Os indicadores sugerem ainda a existência de estratégias promotoras de um ambiente escolar inclusivo e favorável às aprendizagens.

No campo da Prestação do Serviço Educativo, a análise ao relatório indica que os/as alunos/as são na maioria pouco assertivos na resolução de conflitos, o que levou ao desenvolvimento de ações e para a promoção da autonomia e responsabilidade

Verifica-se também uma preocupação em que as respostas educativas tenham em vista o desenvolvimento do PASEO. Há uma valorização da dimensão lúdica no desenvolvimento das atividades de enriquecimento curricular/atividades de animação e de apoio à família, e sempre que possível as ofertas educativas vão ao encontro dos interesses da classe discente.

Quanto à articulação curricular, encontram-se indicadores de que o corpo docente está mais consciente de que os/as alunos/as aprendem mais e melhor à medida que constroem e

atribuem significados às coisas e se sentem implicados no processo de aprendizagem. A articulação apresenta-se consistente do ponto de vista organizativo, uma vez que todos os docentes têm um tempo comum de trabalho colaborativo.

O relatório faz referência ao facto de existirem estratégias de ensino e aprendizagem orientadas para o sucesso. Neste sentido, destacam-se as medidas promotoras implementadas com vista ao sucesso educativo de todos e à melhoria da qualidade do ensino: apoio ao estudo no 2.º Ciclo, Apoio Tutorial Específico, apoio pedagógico acrescido nos anos de transição a Português e Matemática, a atribuição de tempos de reforço a Matemática e a Português no 9.º ano, os programas de tutoria, mentoria e a coadjuvação de Matemática e de Português no 2.º Ciclo e a coadjuvação de Inglês no 3.º Ciclo.

Apesar do Relatório não referir a existência de um plano do Agrupamento específico para a promoção da melhoria dos resultados, observam-se, no entanto, várias ações conducentes a esse propósito: a análise dos resultados obtidos na avaliação sumativa por parte dos conselhos de turma, com a apresentação da mesma pelo grupo de avaliação interna no Conselho Pedagógico com respetivo debate e apresentação de recomendações; a análise das fragilidades e pontos fortes de cada turma; e a monitorização feita pela Equipa Multidisciplinar (EMAEI) aos resultados obtidos pelos/as alunos/as e respetivo acompanhamento a todos/as os/as que evidenciam uma possível situação de retenção.

Relativamente às medidas de prevenção da retenção, abandono e desistência, o Relatório sugere que a escola vigia com vigor a questão do absentismo, o qual é um fator a considerar na prevenção da retenção e abandono escolar.

O envolvimento e participação das famílias na vida escolar é referido como tendo uma importância fundamental para o sucesso dos/as educandos/as. A escola e os seus parceiros reconhecem que tem havido um esforço para a construção de uma relação de confiança entre a escola e as famílias e a comunicação entre ambas as partes tem aumentado, mas é reconhecido por ambas as partes que ainda pode melhorar bastante.

No campo dos Resultados, o Relatório faz referência à definição dos critérios gerais e específicos para a avaliação das aprendizagens e às estratégias utilizadas para a monitorização dos mesmos. As medidas de promoção do sucesso implementadas não se revelarem, contudo, totalmente mobilizadoras na recuperação das/os alunas/os com historial de retenções ou com défices graves nas aprendizagens básicas. De um modo geral, são alunas/os com poucos hábitos de estudo; com dificuldades de concentração; com outros interesses divergentes dos

escolares; com dificuldades em intervir assertivamente na sala de aula; e com falta de acompanhamento dos/as Encarregadas/os de Educação.

Olhando com mais pormenor os resultados das/os alunas/os do 3.º Ciclo, população alvo da nossa investigação, salienta-se que relativamente à taxa de insucesso, as disciplinas de Ciências Naturais, Matemática e Português, nos 7.º e 8.º anos, e Ciências Naturais e Matemática, no 9.º, são aquelas em que a taxa é superior. No entanto, as disciplinas de Geografia (7.º e 8.º), História e Inglês (8.º ano) também apresentam uma taxa de insucesso igual ou superior a 10%.

Quanto à qualidade do sucesso, e sem considerar as disciplinas do ensino articulado de música e Português Língua não Materna no 8.º ano, destacam-se nos três anos de escolaridade por terem uma qualidade de sucesso acima dos 75% as disciplinas de Educação Física e Educação Moral e Religiosa Católica. Por apresentarem uma qualidade de sucesso abaixo dos 50%, destacam-se: Cidadania e Desenvolvimento (8.º ano); Ciências Naturais (8.º e 9.º); Complemento à Educação Artística (8.º ano); Geografia (8.º); História (8.º e 9.º); Inglês (8.º e 9.º); Matemática (8.º ano); Português (8.º e 9.º); Físico-Química (9.º ano).

Continuando a considerar os três anos de escolaridade do 3.º Ciclo, e se atentarmos à média de níveis, destacam-se duas disciplinas no 8.º ano por terem uma média final inferior a três: Matemática e Português. Todas as outras apresentam uma média igual ou superior a três.

Quanto à taxa de insucesso por turma, destacam-se as três turmas de 8.º, mas também duas de 7.º, todas com uma percentagem de insucesso acima dos 10%.

Se considerarmos os/as alunos/as com nível inferior a três cumulativamente a Português e Matemática, o número é considerável nos primeiros dois períodos, trinta e três alunas/os no primeiro e trinta no segundo (contabilizando todas as turmas do 3.º Ciclo). A situação melhorou um pouco no terceiro período. Ainda assim, não pode ser ignorado o facto de que, no 8.º ano, treze alunos/as continuaram a apresentar nível inferior a 3 nas duas disciplinas em simultâneo; no 7.º ano são sete alunos/as, enquanto no 9.º ano há apenas um aluna.o.

Também são apresentadas as médias de níveis por escalão ASE e os dados apresentados permitem confirmar que, regra geral, as/os alunas/os provenientes de contextos socioeconómicos desfavorecidos têm médias mais baixas.

No final do ano letivo, as taxas de retenção das turmas do 3.º Ciclo revelam que ainda há muito por fazer: 7.º ano com uma taxa de retenção na ordem dos 20%; 8.º ano com 18%; e 9.º ano com 5%.

### 3.2. Análise interpretativa dos inquéritos por questionário

Neste trabalho de investigação foram aplicados, como já referi, questionários às.aos professoras.es que lecionam as turmas do 3.º Ciclo da Escola Básica Manuel do Nascimento e às.aos alunas.os que frequentam o 3.º Ciclo da Escola Básica Manuel do Nascimento.

Após autorização, os questionários foram partilhados no *Google Forms*, tendo sido dado um período de resposta de cerca de uma semana para os/as docentes e duas semanas para as.os alunas.os.

Posteriormente, utilizou-se o *Google Forms* para o tratamento estatístico dos dados, assim como o programa *Microsoft Excel*.

### 3.2.1. Análise interpretativa dos inquéritos por questionários aos/às docentes

Foram enviados questionários a 20 professores/as do 3.º Ciclo e todos foram devolvidos. Na 1.ª parte do questionário e de forma a caracterizar os elementos da amostra, foram considerados os seguintes indicadores: idade, género, habilitações académicas, nível de ensino que leciona, departamento curricular a que pertence, categoria profissional, anos de serviço no Agrupamento, membro de órgãos de gestão e lideranças intermédias.

No que se refere à caracterização das.os inquiridas.os, em relação à idade, apresentam-se os seguintes resultados: 65% têm entre 36 e 50 anos e 35% têm mais de 51 anos.

A amostra é constituída maioritariamente por docentes do sexo feminino (70%), correspondendo 30% ao sexo masculino.

Relativamente às habilitações académicas, a licenciatura é predominante (85%), sendo que apenas 15% da amostra corresponde a professoras.es com mestrado. O nível de ensino predominante é o 3.º Ciclo (85%), mas também há uma pequena percentagem de professoras.es (15%) que lecionam, para além do 3.º Ciclo, também o 2.º Ciclo.

No que se refere ao Departamento Curricular, os dados revelam que 35% da amostra são do Departamento de Línguas, 30% do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais, assim como do Departamento de Expressões e apenas 5% da amostra pertence ao Departamento de Ciências Sociais e Humanas.

Tendo em conta os dados recolhidos, verifica-se que a maioria das.os docentes pertencem ao Quadro de Agrupamento (65%), 30% são docentes contratadas.os e 5% pertence ao Quadro de Zona Pedagógica. Cerca de 55% encontram-se na faixa de mais de 21 anos de serviço, 20% possuem entre 11 a 20 anos de serviço, 20% também possuem entre 4 a 10 anos de serviço e 5% enquadra-se até 3 anos de serviço.

Já no que se refere aos anos de serviço no Agrupamento, 50% lecionam há mais de 11 anos de serviço neste Agrupamento, 35% até 3 anos de serviço e 15% entre 4 a 8 anos.

Em relação aos cargos de liderança intermédia e participação em órgãos de gestão, 50% das/os inquiridas/os são Diretoras/es de Turma, 20% fazem parte do Conselho Geral, 20% fazem parte do Conselho Pedagógico e 10% são Coordenadoras/es de Departamento.

Passando à 2.ª parte do questionário e relativamente à primeira dimensão: Liderança e gestão escolar, procedeu-se à análise das respostas das/os inquiridas/os aos itens que compõem esta primeira dimensão, obtendo-se os seguintes resultados:

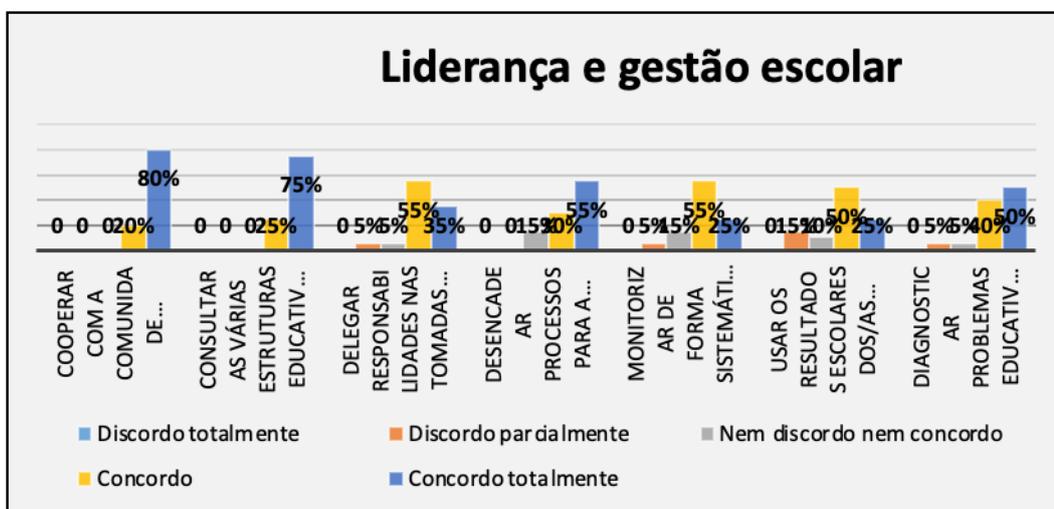


Gráfico 1 – Liderança e gestão escolar

No gráfico 1, averigua-se que a maioria dos/as inquiridas/os aponta como práticas de liderança e gestão escolar: cooperar com a comunidade escolar na criação de uma visão comum para a melhoria da escola (80% concordam totalmente); consultar as várias estruturas educativas na tomada de decisão das políticas educativas do agrupamento (75% concordam totalmente); desencadear processos para a adaptação do currículo às necessidades das/os alunas/os (55% concordam totalmente); e diagnosticar problemas educativos, orientando as/os docentes e promovendo a supervisão pedagógica, a avaliação e o desenvolvimento das/os docentes (50% concordam totalmente).

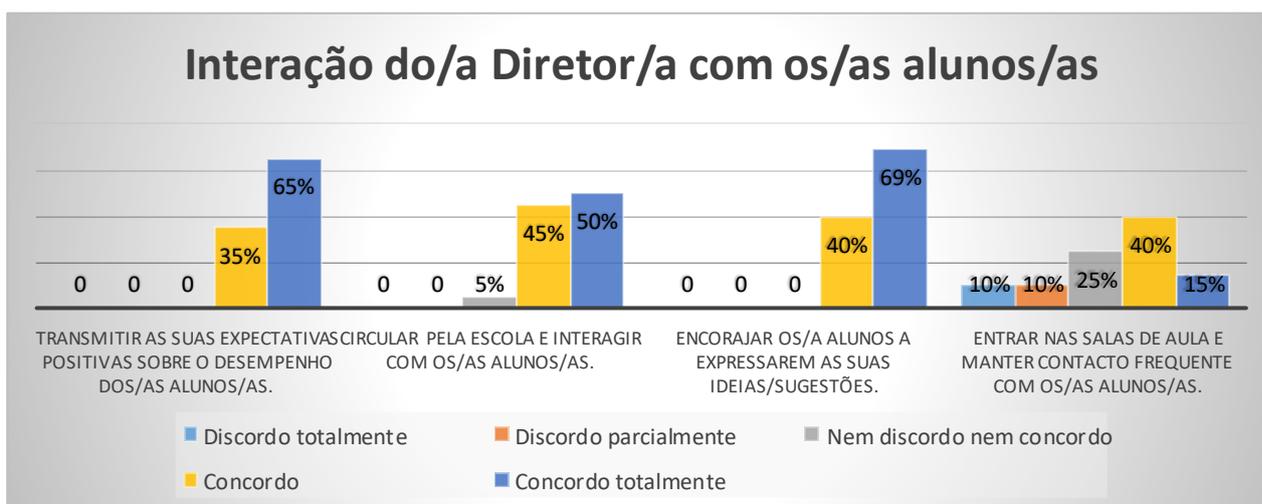
Passamos, então, à análise dos dados referentes à segunda dimensão, Compromisso com a organização escolar:



Gráfico 2 – Compromisso com a organização escolar

Observando o gráfico 2, podemos verificar que a maioria das/os inquiridas/os é da opinião de que a/o Diretora/or deve: utilizar mecanismos variados para apoiar as/os docentes, libertando-os de determinadas funções burocráticas e disponibilizando-lhes tempo (95% concordam totalmente); atuar como mediador de conflitos e facilitar soluções eficazes e rápidas (90% concordam totalmente); promover um ambiente favorável à aprendizagem sereno e coerente com os propósitos da escola (com um total de 90% a referirem que concordam totalmente); reconhecer e valorizar o empenho e o esforço das/os docentes na consecução dos objetivos delineados (90% concordam totalmente); promover a comunicação e a flexibilidade, em vez de uma rigorosa hierarquia burocrática (80% concordam totalmente); motivar as/os docentes de modo a partilharem decisões conjuntamente (80% concordam totalmente); envolver as/os docentes na resolução de problemas e respetiva tomada de decisões (75% concordam totalmente); encorajar as/os docentes a serem inovadores e a desenvolverem melhores práticas pedagógicas (60% concordam totalmente); e estabelecer com as/os docentes metas e objetivos comuns a atingir (55% dos inquiridos concordam totalmente).

Relativamente à terceira dimensão, Interação da/o Diretora/or com as/os alunas/os, os dados recolhidos são apresentados no gráfico 3:



Diretora/or deve encorajar as/os alunas/os a expressarem as suas ideias/sugestões (69% concordam totalmente) e deve transmitir as suas expectativas positivas sobre o desempenho das/os alunas/os (60% concordam totalmente). Por sua vez, quando confrontados com os

outros dois comportamentos, circular pela escola e interagir com as.os alunas.os e, principalmente, entrar nas salas de aula e manter contacto frequente com as.os alunas.os, as opiniões são mais divergentes, sendo de referir que 10% dos inquiridos discordam e também 10% discordam parcialmente.

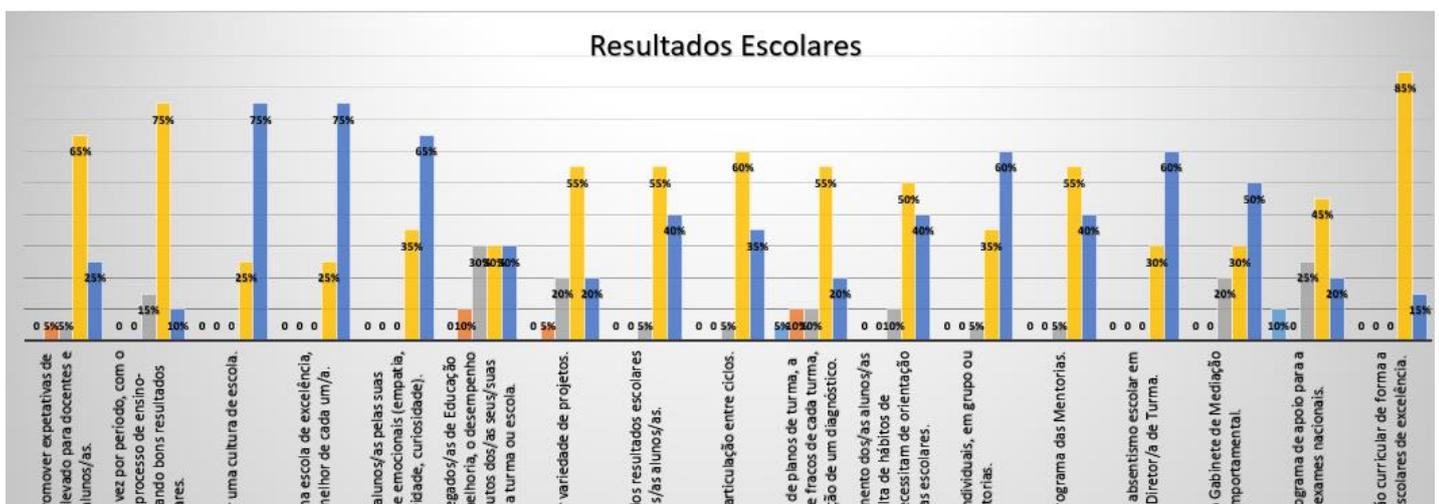
Relativamente à quarta dimensão: Desenvolvimento profissional e formação contínua, procedeu-se à análise das respostas dos/as inquiridos/as aos itens que compõem esta quarta dimensão obtendo-se os seguintes resultados:



Gráfico 4 – Desenvolvimento profissional e formação contínua

Os dados recolhidos apontam para a perceção dos/as docentes em que a.o Diretora.or deve apoiar e proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional das.os docentes (75% concordam totalmente), assim como aproveitar as competências profissionais das.os docentes para alcançar a missão delineada para o Agrupamento (60% concordam totalmente).

Passamos então à última dimensão, Resultados Escolares, sendo que os dados recolhidos estão visíveis no gráfico abaixo indicado:



### Gráfico 5 – Resultados escolares

No gráfico 5, nota-se que as/os docentes apontam como práticas de liderança relacionadas com os resultados escolares: promover uma cultura de escola (75% concordam totalmente); contribuir para uma escola de excelência, potenciando o melhor de cada uma.um (75% concordam totalmente); acautelar situações de absentismo escolar em articulação com a.o Diretora.or de Turma (70% concordam totalmente); reconhecer as/os alunas.os pelas suas competências sociais e emocionais (empatia, compaixão, criatividade, curiosidade) (65% concordam totalmente); e promover apoios individuais, em grupo ou tutorias (60% concordam totalmente). As restantes práticas de liderança são apontadas com maior ou menor relevância pelas/os docentes inquiridas/os.

#### 3.2.2. Análise interpretativa dos inquéritos por questionários às/aos alunas/os

Foram enviados questionários a 130 alunas/os do 3.º Ciclo e foram devolvidos 92 questionários (70,8%), pois o período de aplicação dos questionários coincidiu com a existência de um crescente número de discentes em situação de isolamento profilático.

Na 1.ª parte do questionário e de forma a caracterizar os elementos da amostra, foram considerados os seguintes indicadores: idade, género, ano de escolaridade e se já têm alguma reprovação.

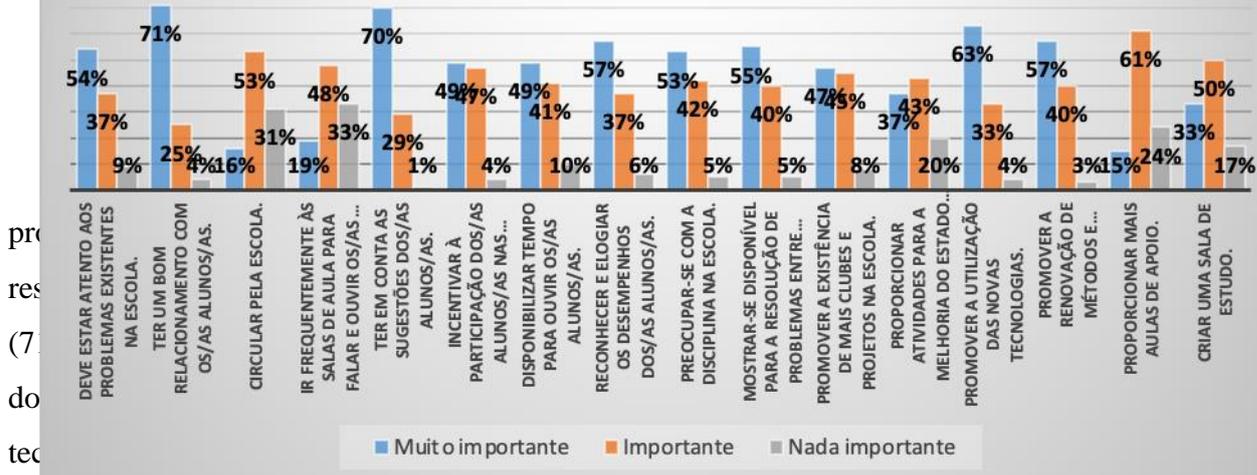
No que se refere à caracterização das/os inquiridas/os, em relação à idade, apresentam-se os seguintes resultados: 30% têm 13 anos; 30% têm 14 anos; 25% têm 12 anos; 11% têm 15 anos; 3% têm 16 anos; e 1% tem 17 anos.

A amostra é constituída maioritariamente por docentes do sexo feminino (62%), correspondendo 38% ao sexo masculino.

Relativamente ao ano de escolaridade, 38% dos alunos frequentam o 8.º ano, 37% frequentam o 9.º ano e 25% frequentam o 7.º ano. Quando questionados sobre se já reprovaram alguma vez, 80% responderam que não e 20% responderam que sim.

Relativamente à 2.ª parte do questionário, comportamentos e práticas de liderança que promovam a motivação e predisposição para a aprendizagem e que contribuam para os resultados escolares, podemos observar no gráfico 6 os dados recolhidos:

## Comportamentos e práticas de liderança



(61% responderam que é muito importante).

Por outro lado, os comportamentos e práticas, de liderança que as.os alunas.os desvalorizam são: circular pela escola (16% consideram muito importante, 53% importante e 31% nada importante); proporcionar mais aulas de apoio (15% consideram muito importante, 61% importante e 24% nada importante) e, criar uma sala de estudo (33% consideram muito importante, 50% importante e 27% nada importante).

#### 4. Conclusão, limitações e implicações

Após a apresentação e análise dos dados recolhidos quer através da recolha documental quer por via dos questionários, passamos neste ponto a fazer uma triangulação entre as informações produzidas pelos instrumentos de recolha de dados e o referencial teórico.

Os desafios constantes que pautam o dia a dia nas nossas escolas motivam as.os intervenientes na procura de excelência. Neste contexto, cabe ao líder da escola ser o impulsionador deste processo estratégico, incentivando ao trabalho em equipa de forma a alcançarem as metas propostas com vista à qualidade e inovação.

É necessário implementar estratégias de ensino conducentes à aprendizagem que reduzam efetivamente as taxas de retenção e que contribuam para a real melhoria dos resultados das.os alunas.os.

O líder deve ser um comunicador, saber ouvir e ter em consideração as opiniões dos outros para levar a cabo a desafiante e difícil tarefa de liderar a escola.

Os dados recolhidos permitem assim dar resposta ao objetivo da investigação, na medida em que é evidente que a liderança da.o Diretora.or tem um impacto nos resultados das.os alunas.os. A análise do Relatório de Avaliação Interna revela que durante o ano letivo são desencadeadas práticas no sentido de melhoria de escola com o objetivo de atingir melhores resultados escolares. Ainda que no Agrupamento se tenha vindo a desenvolver um trabalho sistemático e progressivo com vista ao sucesso, ainda há um caminho a percorrer no sentido de motivar as.os alunas.os para a aprendizagem.

Os dados recolhidos tanto nos questionários das.os docentes como nos questionários das.os alunas.os também apontam neste sentido. A gestão escolar é um desafio que deve ter como foco a.o aluna.o. Mas ao mesmo tempo, essa gestão deve garantir que as.os professoras.res se sintam motivadas.os para atingir a excelência no ensino. O êxito da organização depende da ação construtiva e conjunta de todos. Só decisões coletivas e organizadas poderão ter o efeito desejado nos resultados das.os alunas.os.

Os dados recolhidos nos questionários transmitem ainda a convicção de que há determinados comportamentos e práticas de liderança que influenciam os resultados: encorajar as.os alunas.os a expressarem as suas ideias; reconhecer e elogiar os desempenhos das.os alunas.os; promover mais apoios, sejam individualizados, em grupo ou em tutorias.

O corpo docente da escola afirma que a liderança escolar deve pautar-se pela implementação de uma visão estratégica e por vários processos participativos, em que o debate, a partilha comum e o envolvimento do pessoal docente na tomada de decisões devem ser práticas regulares (liderança distribuída). O trabalho colaborativo, a monitorização dos resultados escolares, a adaptação do currículo às necessidades das.os alunas.os, a inovação nas práticas pedagógicas são fatores apontados como tendo impacto nas práticas do Agrupamento que poderão ser aproveitados em prol dos resultados escolares das.os alunas.os.

Desta forma, ainda que de um modo indireto, os comportamentos e práticas de liderança da.o Diretora.or podem influenciar os resultados escolares das.os alunas.os, na medida em que ao proporcionar melhores condições na escola e na sala de aula, que de uma maneira geral sejam mais motivadoras, tais como a promoção da utilização das novas tecnologias, a renovação de métodos e estratégias de ensino, a disponibilidade para “escutar” as.os alunas.os, a.o Diretora.or conseguirá certamente captar o interesse das.os alunas.os, tendo repercussões positivas nos resultados.

No caso das.os docentes, existe a perceção positiva de que a liderança pode influenciar positivamente os resultados, ao se apostar num clima de colaboração, de partilha e de

monitorização constante, como forma de dar resposta imediata aos problemas à medida que estes vão surgindo. A perceção de que a abertura da liderança à mudança e o envolvimento das/os alunas/os constituem uma mais valia são também apresentados como fatores que podem motivar e predispor as/os alunas/os para a aprendizagem.

Considero que este trabalho de investigação pode ser o ponto de partida para a definição de um projeto de intervenção no Agrupamento. Neste sentido, atento na importância de conhecer os problemas existentes no Agrupamento, de forma a apresentar soluções concretas para a melhoria dos processos e resultados educativos. Sem dúvida que se devem empreender esforços no sentido de melhorar as práticas de liderança em prol dos resultados, o que passa inevitavelmente por fomentar o trabalho colaborativo, promover a abertura da escolar à comunidade, favorecer e implementar uma cultura científica e pedagógica forte entre as/os docentes, valorizar a corpo docente através da partilha de responsabilidades, incentivar à qualidade do sucesso e promover atividades que vão ao encontro dos gostos e expectativas das/os alunas/os.

### Referências bibliográficas

- Antunes, R., & Silva, A. (2015). A liderança dos professores para a equidade e para a aprendizagem. *Revista Lusófona de Educação*, 30, 73-97. Disponível em <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/5130>
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Carapeta, L. (2014). *Liderança e resultados escolares – indícios de uma relação. Um estudo a partir de relatórios de avaliação externa*. Universidade de Évora. Tese de Mestrado. <http://www.rdp.uevora.pt/bitstream/10174/13428/1/Lideran%C3%A7a%20e%20resultados%20escolares%20E2%80%93%20ind%C3%ADcios%20de%20uma%20rela%C3%A7%C3%A3o.%20Um%20estudo%20a%20partir%20de%20relat%C3%B3rios%20de%20avalia%C3%A7%C3%A3o%20externa.pdf>
- Costa, J.A., & Castanheira, P. (2015). *A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional*. Coleção CIDTFF – Centro de Investigação em Didática e Tecnologia na Formação de Formadores. Editora RBP AE. Disponível em <https://cris.brighton.ac.uk/ws/portalfiles/portal/360538/58912-241768-1-PB.pdf>

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva

Palhares, J., & Torres, L. (2009). *Estilos de liderança e escola democrática*. Revista Lusófona de Educação, n.º 14, 77-99. Disponível em <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34912396006>

Pina, R. (2015). *Da liderança do Diretor aos resultados escolares dos alunos – Um caminho a percorrer*. Universidade Católica Portuguesa. Tese de doutoramento. Disponível em [https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/20103/1/TESE\\_Draft6docx.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/20103/1/TESE_Draft6docx.pdf)

Pettengrew, H. (2013). *The Perceptions of Principal Instructional Practices on 8th Grade Ohio Achievement Assessment (OAA)*. ETD Archive. 240. Disponível em <https://engagedscholarship.csuohio.edu/etdarchive/240>

Ricardo, L. (2014). *O Líder e a Liderança*. Lisboa: Chiado Editora.

Rodrigues, H. (2019). *A liderança pedagógica e os resultados dos alunos: um estudo nas unidades orgânicas públicas da ilha de São Miguel (RAA)*. Universidade dos Açores. Tese de Mestrado. Disponível em <https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/5247/1/DissertMestradoHerminiaPereiraCelhoRodrigues2019.pdf>

Silva, M. J. (2008). *Líderes e lideranças em escolas portuguesas: protagonistas, práticas e impactos*. Fundação Manuel Leão. Disponível em [https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/163/1/tese%20Final%20Versao%20VII%20081110\\_V.%20FINAL](https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/163/1/tese%20Final%20Versao%20VII%20081110_V.%20FINAL)

Silva, S. M., & Lima, J. Á. de. (2011). Liderança da escola e aprendizagem dos alunos: um estudo de caso numa escola secundária. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 111–142. [https://doi.org/10.14195/1647-8614\\_45-1\\_7](https://doi.org/10.14195/1647-8614_45-1_7)

Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril

Relatório de Avaliação Interna 2020-2021 do Agrupamento de Escolas de Monchique