



# Investigando os Efeitos das Lideranças Escolares nos Resultados dos Alunos

Maria Assunção Flores, [aflores@ie.uminho.pt](mailto:aflores@ie.uminho.pt)

Eva Fernandes, [evalopesfernandes@ie.uminho.pt](mailto:evalopesfernandes@ie.uminho.pt)



Financiado pela Fundação para a  
Ciência e a Tecnologia - Ref.<sup>a</sup>

PTDC/CED-EDG/28570/2017

<https://projetoliderancas.wixsite.com/ciec>

[projetoliderancas@ie.uminho.pt](mailto:projetoliderancas@ie.uminho.pt)

**FCT** Fundação  
para a Ciência  
e a Tecnologia

 REPÚBLICA  
PORTUGUESA



## OBJETIVOS

- (1) Estabelecer que variação nos resultados escolares (através, por exemplo, do sucesso escolar, comprometimento, envolvimento, motivação) decorre da variação nos tipos de qualidades, estratégias e destrezas das lideranças escolares, em particular dos diretores vistos como “líderes de líderes”.
- (2) Avaliar o impacte direto e indireto das lideranças escolares nos resultados dos alunos e dos professores e ainda fatores organizacionais.

## PRESSUPOSTOS

- Potencial dos líderes escolares na melhoria das escolas como locais de aprendizagem.
- Práticas de Liderança de sucesso (Leithwood & Riehl, 2005; Leithwood & Levin, 2004; Leithwood & Jantzi, 2005).
- **Tipologia:** *'Setting Directions', 'Developing People', 'Redesigning the Organisation' e 'Managing the Instructional Programme'*.
- Práticas comuns na sua forma genérica mas altamente adaptadas e contingenciais no modo como são especificamente desenvolvidas.

# Design de investigação

Sexo masculino (56,2%).

77,3% têm idade superior a 51 anos.

Experiência profissional – 54,6% têm mais de 8 anos de experiência (27,7% têm mais de 15 anos de experiência).

Vários níveis de ensino.

*\*Parecer da Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas da Universidade do Minho (CEICSH 009/2020)*

*\*Autorização da DGE para realização do estudo em meio escolar (Ref.<sup>a</sup> 0555900002).*

Fase I:

ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS  
25 diretores

Fase II:

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO  
Nível nacional – Portugal Continental  
**379 diretores**  
875 membros de equipas de liderança

Fase III:

ESTUDOS DE CASO

Entrevistas, questionários e grupos focais  
Nível nacional – Portugal Continental  
20 escolas/agrupamentos

# RESULTADOS

## Investigando os Efeitos das Lideranças Escolares nos Resultados dos Alunos

### PRÁTICAS DE LIDERANÇA

- As diretoras reportaram valores mais elevados para a 'definição de um rumo para o trabalho colaborativo' e para o 'uso de dados' do que os diretores.
- Os diretores com 8-15 anos de experiência reportaram valores mais elevados para a 'definição de expectativas' do que os diretores com mais e menos experiência.
- Os diretores com mais de 15 anos de experiência reportaram valores mais baixos para a 'definição de um rumo para o trabalho colaborativo' face aos diretores menos experientes.
- Os diretores oriundos do 1.º CEB ou da EPE reportaram valores mais elevados para o 'uso da informação para guiar a sua prática' face aos diretores de outros ciclos de ensino.
- Os diretores com formação em liderança reportaram valores mais elevados para a o 'redesenho da organização' do que diretores sem formação.

### ESTADOS INTERNOS DOS LÍDERES

- As diretoras reportaram valores mais elevados para a 'abertura para discutir os sentimentos com os professores' do que os diretores.
- Os diretores com menos experiência reportaram valores mais baixos para a 'confiança dos líderes nos professores' em relação aos diretores mais experientes.
- Os diretores oriundos do 1.º CEB ou da EPE e os diretores com formação em liderança reportaram valores mais elevados para a 'confiança nos professores', para a 'abertura para discutir os sentimentos com os professores', para 'motivar o ensino e aprendizagem' e para 'manter a sua própria motivação' do que diretores de outros ciclos de ensino e sem formação.

### DISTRIBUIÇÃO DA LIDERANÇA

- As diretoras reportaram valores mais elevados para o 'impacto das equipas de liderança em relação às políticas sobre trabalho de casa e planificação das aulas' em relação aos seus homólogos masculinos (embora com tamanho do efeito reduzido).

# Investigando os Efeitos das Lideranças Escolares nos Resultados dos Alunos

## ■ VALORIZAÇÃO DAS LIDERANÇAS FORMAIS EM DETRIMENTO DAS INFORMAIS

FORMAIS (diretor, subdiretor, coordenadores de departamento e de estabelecimento e professores responsáveis por determinados projetos)

INFORMAIS (grupos de professores e professores individualmente considerados)

## ■ OS DIRETORES SÃO FULCRAIS PARA A MELHORIA DA ESCOLA E AS SUAS AÇÕES PODEM TER IMPACTO NOS RESULTADOS DOS ALUNOS

(e.g. Robinson 2007; Day, Gu and Sammons 2016; Adams, Olsen and Ware 2017; Leithwood, Harris and Hopkins 2008, 2019)