Resultados do questionário sobre lideranças instrucionais e pedagógicas aplicado aos docentes portugueses

EDULOG

Pensar. Atuar. Renovar

Think Tank da Educação

FUNDAÇÃO BELMIRO DE AZEVEDO

CATÓLICA

CEDH · CENTRO DE ESTUDOS EM DESENVOLVIMENTO HUMANO

PORTO

EDUgest

GESTÃO ESCOLAR E MELHORIA DAS ESCOLAS

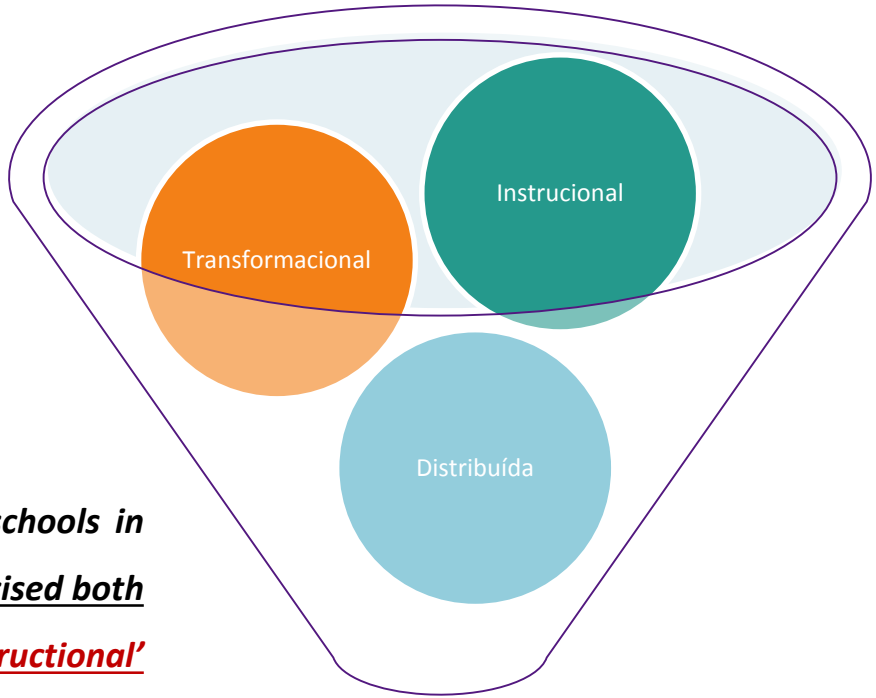
ROTEIRO

- Pressupostos teóricos
- Enquadramento conceptual: Liderança Instrucional
- O questionário *PIMRS*
- Amostra e processo de recolha de dados
- Resultados*:*
  - *Análise descritiva por função*
- Resultados:
  - Análise de comparação de médias de cada dimensão com variáveis recolhidas
- Algumas notas finais

PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

"When transformational and shared instructional leadership coexist in an integrated form of leadership, the influence on school performance, measured by the quality of its pedagogy and the achievement of its students, is substantial."

(Marks & Printy, 2003, p. 370)



"In the effective and improving schools in our study principals palpably exercised both 'transformational' and 'instructional' leadership"

(Day, Gu & Sammons,p. 257)

Enquadramento conceptual: Liderança Instrucional

Liderança instrucional é um estilo de liderança que pressupõe um foco do(a) Diretor(a) na **qualidade do ensino-aprendizagem em contexto de sala de aula**. (Pietsch & Tulowitzki, 2017)

O **modelo de Liderança Instrucional** mais frequentemente utilizado foi desenvolvimento por Hallinger (Hallinger, 2003)



3 dimensões, com 10 funções do trabalho do Diretor no total

Enquadramento conceptual: Liderança Instrucional

EDULOG

Definição da Missão da Escola

- Estrutura os objetivos da escola
- Comunica os objetivos da escola

Gestão do Programa Instrucional

- Supervisiona e avalia a instrução
- Coordena o currículo
- Monitoriza o progresso dos alunos

Promoção de um clima escolar centrado nas aprendizagens

- Protege o tempo de ensino/aprendizagem na sala de aula
- Mantém uma alta visibilidade na ação
- Proporciona incentivos aos docentes
- Promove o desenvolvimento profissional dos docentes
- Proporciona incentivos para a aprendizagem

Adaptado de: Hallinger & Wang, 2015

CATÓLICA CEDH · CENTRO DE ESTUDOS EM DESENVOLVIMENTO HUMANO PORTO
EDUgest GESTÃO ESCOLAR E MELHORIA DAS ESCOLAS

Enquadramento conceptual: Liderança Instrucional

EDULOG

Definição da Missão da Escola

A definição de uma visão e objetivos num estudo de revisão de literatura de Robinson, Lloyd e Rowe (2008), foi considerado "the **second most significant path** through which **principals contribute to improved learning in classrooms.**"

- Diretor(a) determina as **áreas em que a escola vai focar e utilizar os seus recursos ao longo do ano letivo**
- Os objetivos e a missão têm que conter um foco académico: se pretendemos a melhoria da escola, os **objetivos devem estar focados na aprendizagem**
- "This highlights the **critical role** that principals play in **sustaining a school-wide focus on learning in the face of competing priorities**" (p.28)

(Hallinger & Wang, 2015)

Enquadramento conceptual: Liderança Instrucional

Definição da Missão da Escola

O impacto da Definição da Missão da escola e dos objetivos concretiza-se por 2 vias:

- Inspira a comunidade para um esforço coletivo em função de um objetivo comum
- Limita e foca a atenção dos docentes num conjunto específico de fins desejados e na abrangência das atividades

(Hallinger & Wang, 2015)

EDULOG

Gestão do Programa Instrucional

- Implica que o(a) Diretor(a) e outros líderes dentro da escola, estejam **altamente envolvidos em estimular, supervisionar e monitorizar o ensino e a aprendizagem em contexto.**
- Mesmo sabendo que existem limitações de tempo para uma ação direta do(a) Diretor(a) neste âmbito, é crucial **modelar e organizar a sua equipa de líderes neste sentido.**
- Estas funções também exigem que a figura do Diretor tenha **conhecimento e domínio na área do ensino e da aprendizagem.**
- Nota: não se espera, em escolas grandes, que o Diretor assuma este papel sozinho, contudo a monitorização e controlo da implementação do programa instrucional é, em última instância, da sua responsabilidade, mesmo quando tem que delegar noutros.

(Hallinger & Wang, 2015)

CATÓLICA CEDH · CENTRO DE ESTUDOS EM DESENVOLVIMENTO HUMANO PORTO
EDUgest GESTÃO ESCOLAR E MELHORIA DAS ESCOLAS

Enquadramento conceptual: Liderança Instrucional

EDULOG

Promoção de um clima escolar centrado nas aprendizagens

- "Principals also appear to influence **learning by 'ENABLING' teachers to do their job more efficiently and effectively**" (p.33)
- O/A Diretor(a) cuida das estruturas e dos processos da organização. "É responsabilidade da liderança instrucional alinhar os padrões e as práticas da escola com a sua missão e criar um clima que apoie o ensino e a aprendizagem" (Cabral, 2013, p.147)
- Existem **estruturas de trabalho** (ex.: o agrupamento dos alunos, a alocação dos professores às turmas, a gestão do tempo e dos espaços) que influenciam as interações entre os docentes e o seu envolvimento no processo de ensino / aprendizagem.
- A **cultura da escola** pode também ser moldada através destas estruturas, porque criam expectativas, normas e capacidade de mudança na escola.

(Hallinger & Wang, 2015)

CATÓLICA CEDH · CENTRO DE ESTUDOS EM DESENVOLVIMENTO HUMANO PORTO
EDUgest GESTÃO ESCOLAR E MELHORIA DAS ESCOLAS

EDULOG

Principal Instructional Management Rating Scale

Tradução: Escala de Avaliação da Gestão Instrucional do Diretor

Autor: Phillip Hallinger

(Hallinger & Wang, 2015)

CATÓLICA CEDH · CENTRO DE ESTUDOS EM DESENVOLVIMENTO HUMANO PORTO

EDUgest GESTÃO ESCOLAR E MELHORIA DAS ESCOLAS

O questionário *PIMRS*

1º instrumento desenvolvido explicitamente para avaliar este tipo de liderança

"Behaviourally Anchored Rating Scale"

Permite uma análise através de múltiplas perspetivas

3 dimensões

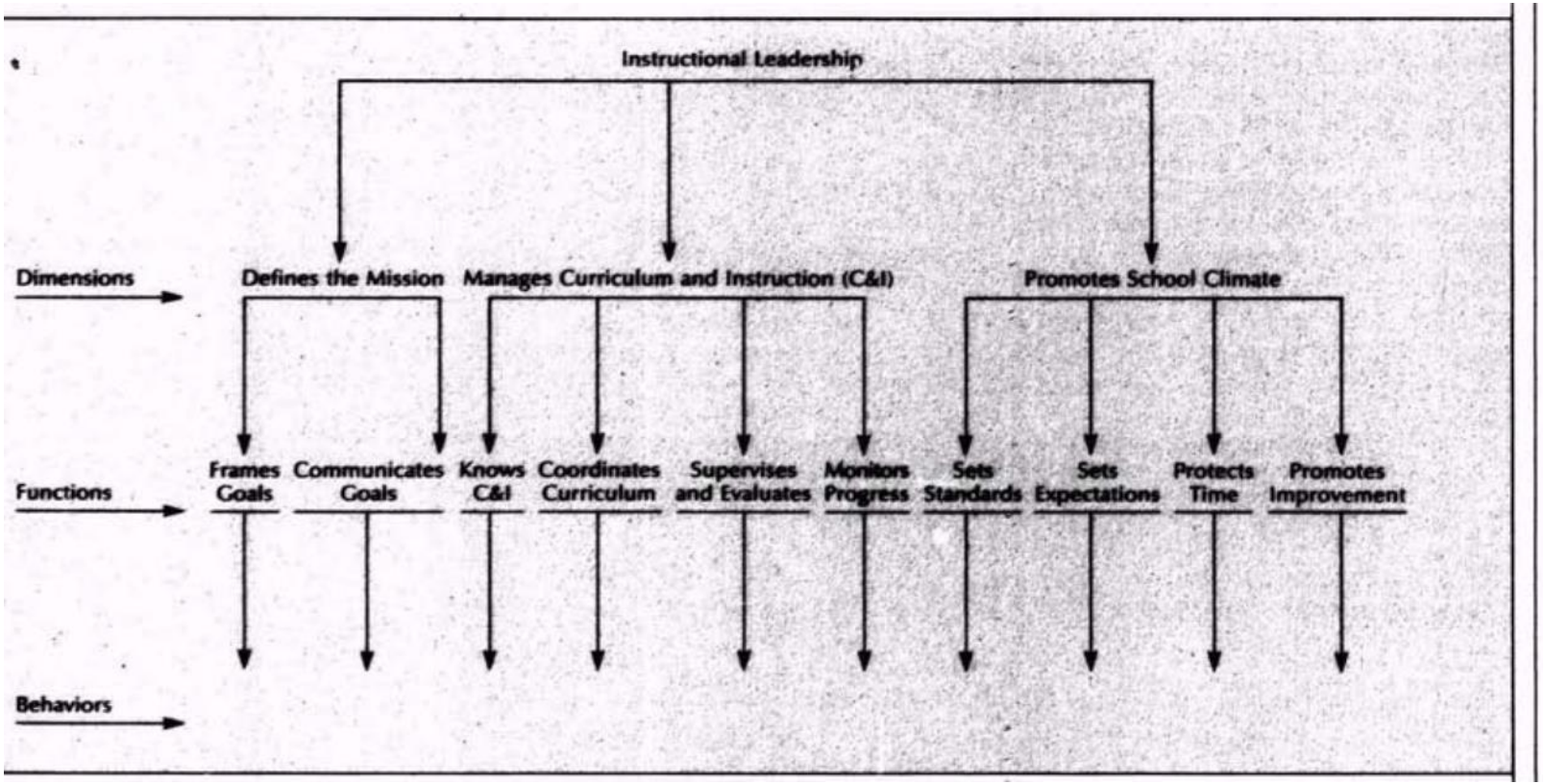
10 funções de trabalho

50 comportamentos observáveis

5 itens por função

(Hallinger & Wang, 2015)

O questionário *PIMRS*



Retirado de Hallinger & Murphy, 1987

EDULOG

- ✓ Em cada item, o respondente avalia a **FREQUÊNCIA** com que o(a) Diretor(a) **concretiza o comportamento ou a prática associada a cada função** específica da liderança instrucional
- ✓ **Escala Likert de 1 a 5:**

1 = Quase Nunca

2 = Raramente

3 = Às vezes

4 = Frequentemente

5 = Quase Sempre

(Hallinger & Wang, 2015)

CATÓLICA CEDH · CENTRO DE ESTUDOS EM DESENVOLVIMENTO HUMANO PORTO

EDUgest GESTÃO ESCOLAR E MELHORIA DAS ESCOLAS

"It is important to recognize that the PIMRS does not measure 'principal effectiveness' *per se*.

Rather, the PIMRS is used to assess the extent of the principal´s engagement in the practices that comprise the instructional leadership role." (p.54)

(Hallinger & Wang, 2015)

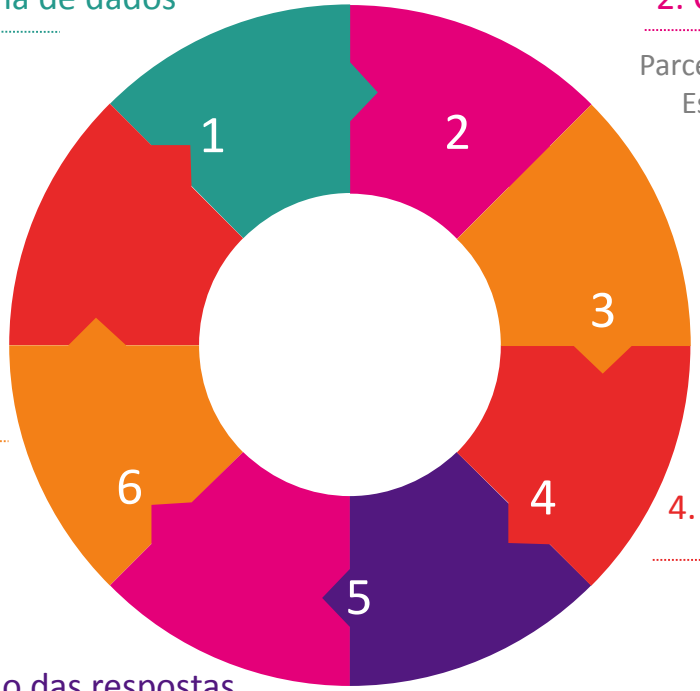
Processo de recolha de dados

1. Seleção do instrumento de recolha de dados

PIMRS

2. Continuidade de parceria com DGAE

Parceria com Direção Geral de Administração Escolar (DGAE) do Ministério da Educação



3. Utilização do *Google Forms* para construção do questionário *online*

Para aceder ao maior número de pessoas, recorreu-se ao formato de recolha *online*

6. Criação da base de dados no *SPSS*

Utilização do programa IBM SPSS Software – versão 24.0, para análise dos dados

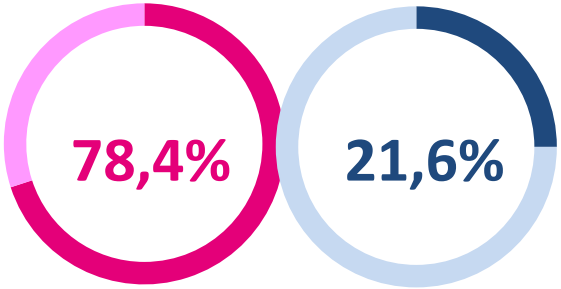
4. Envio de e-mail para docentes de Portugal Continental

Envio do e-mail com pedido de resposta ao questionário, realizado pela DGAE

5. Extração das respostas

Passagem para base de dados Excel

19.140 Docentes

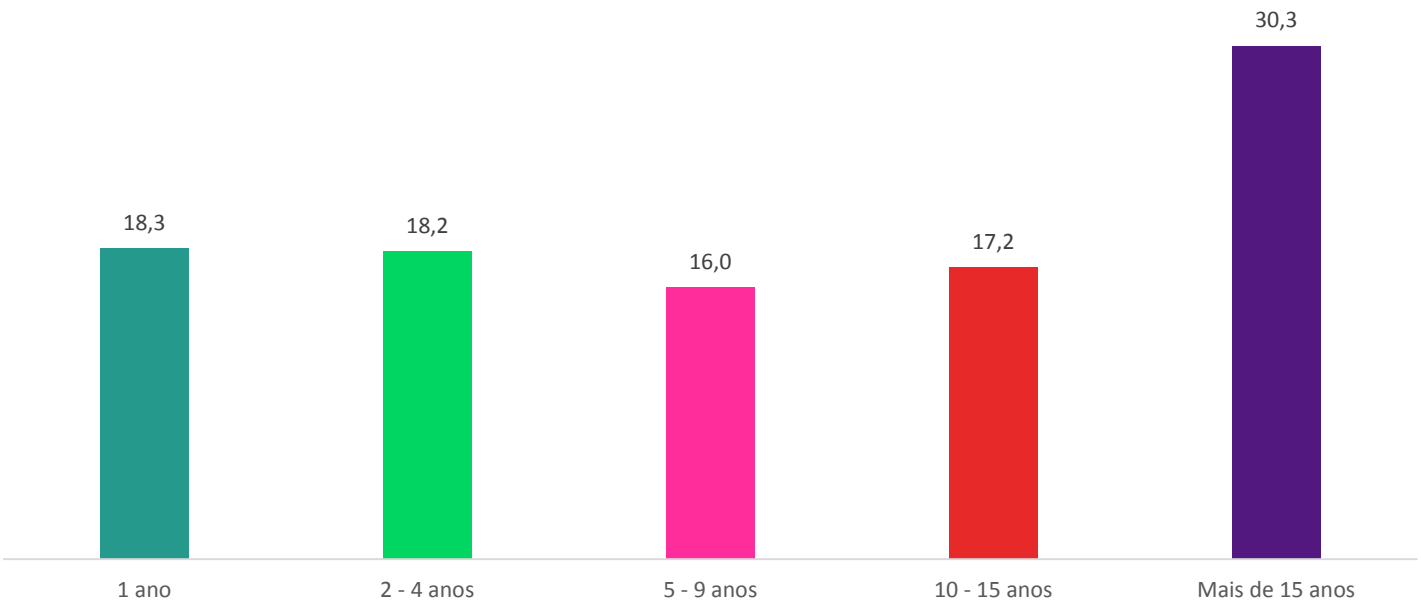


Género dos Docentes (%)

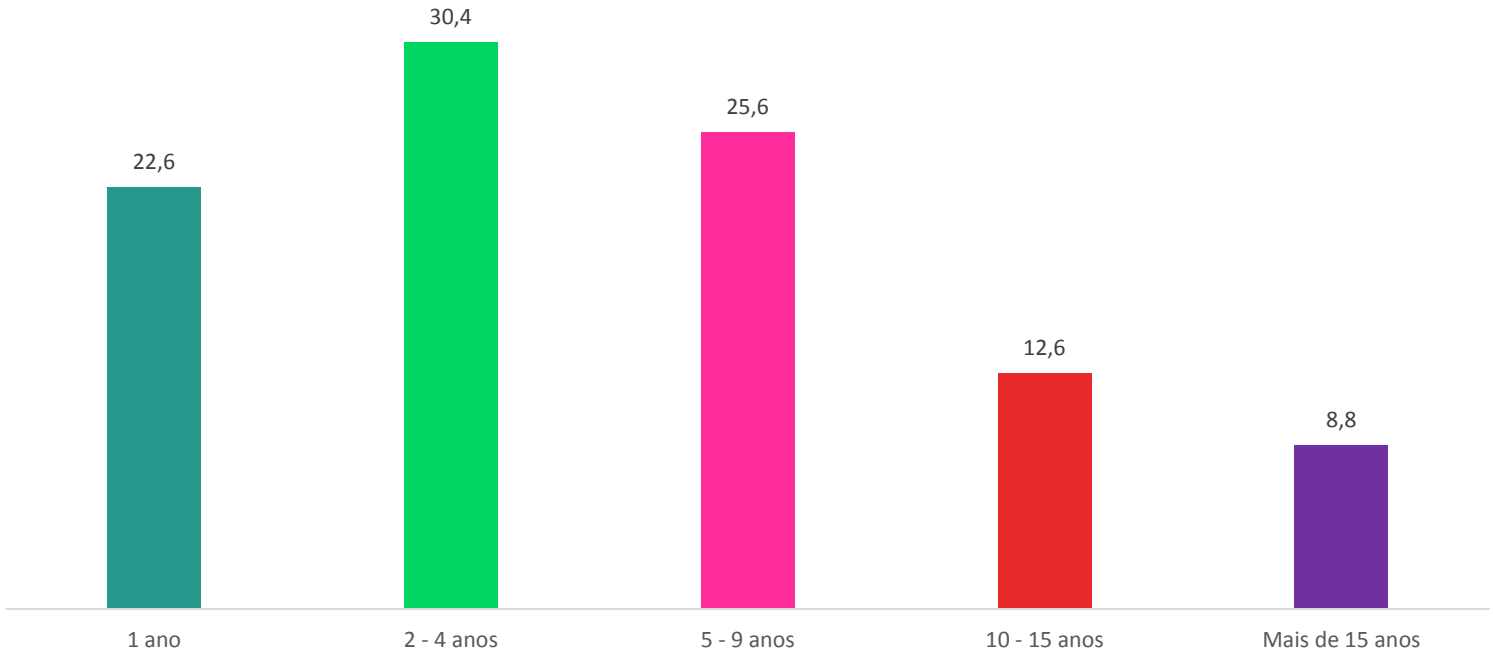
Idade mínima	Idade máxima	Média
24	74	50

Idade dos Docentes

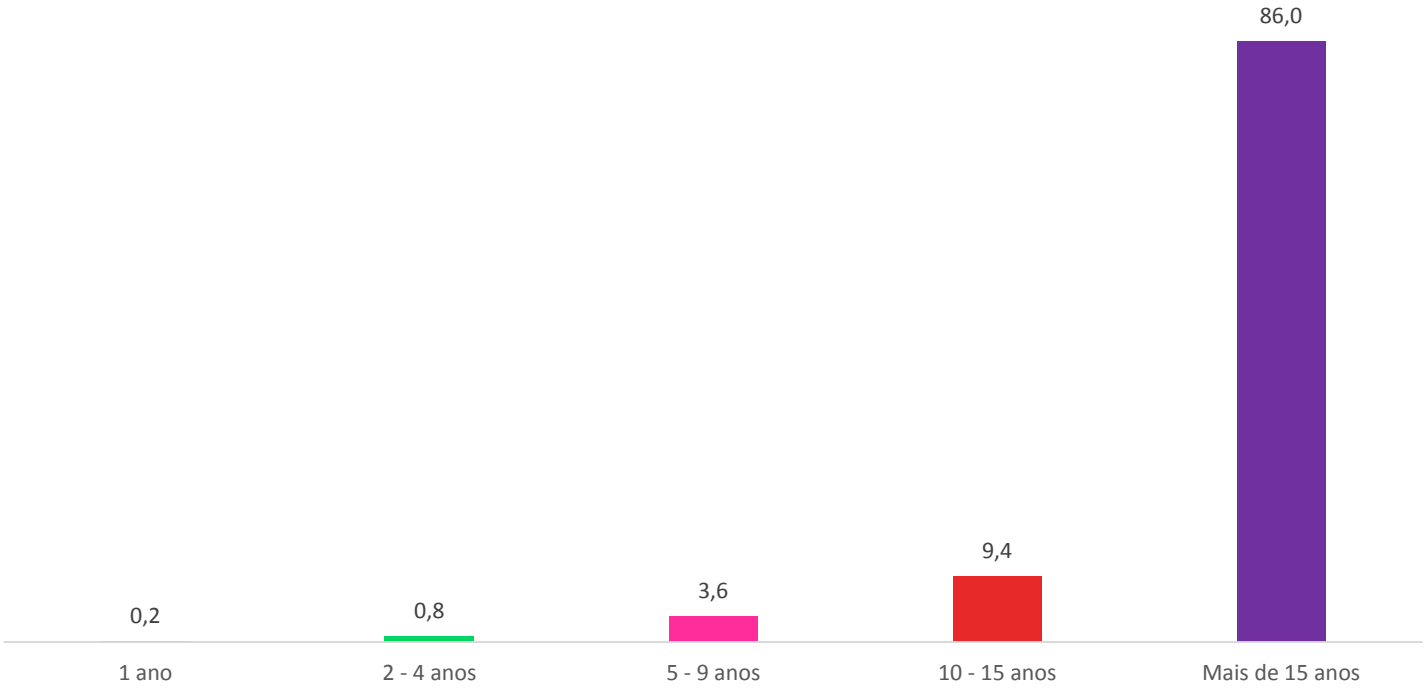
Antiguidade na escola (%)



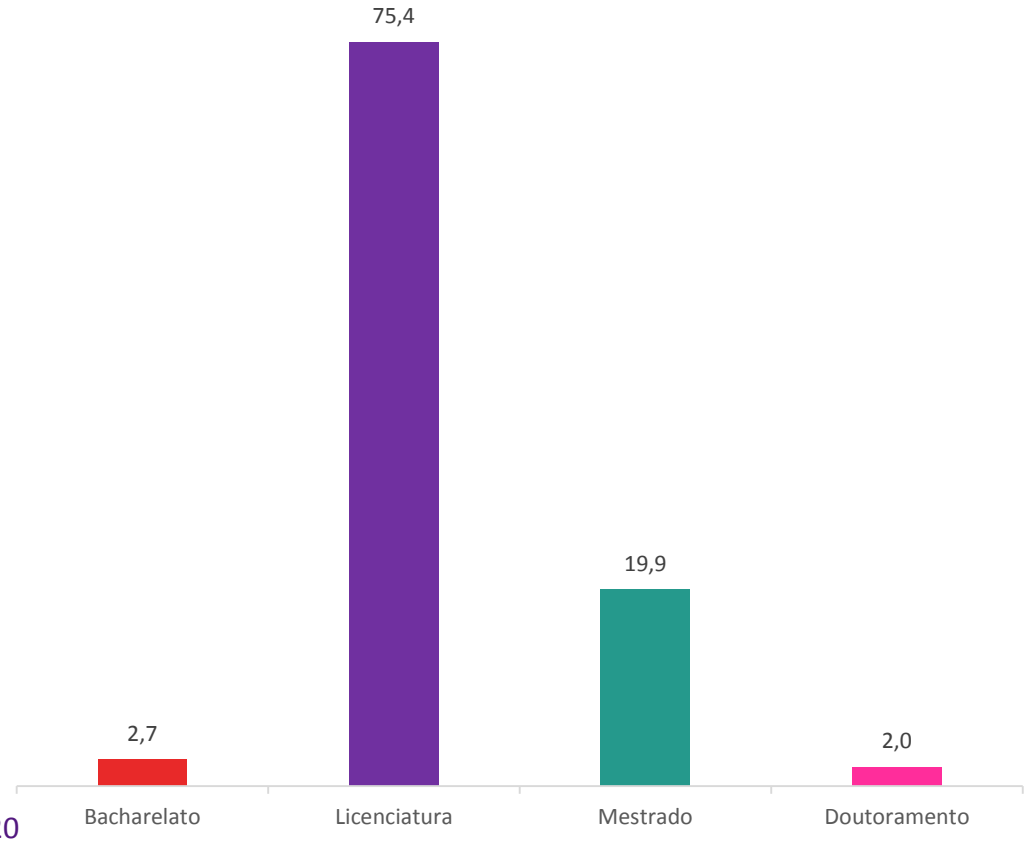
Antiguidade com o(a) Diretor(a) (%)



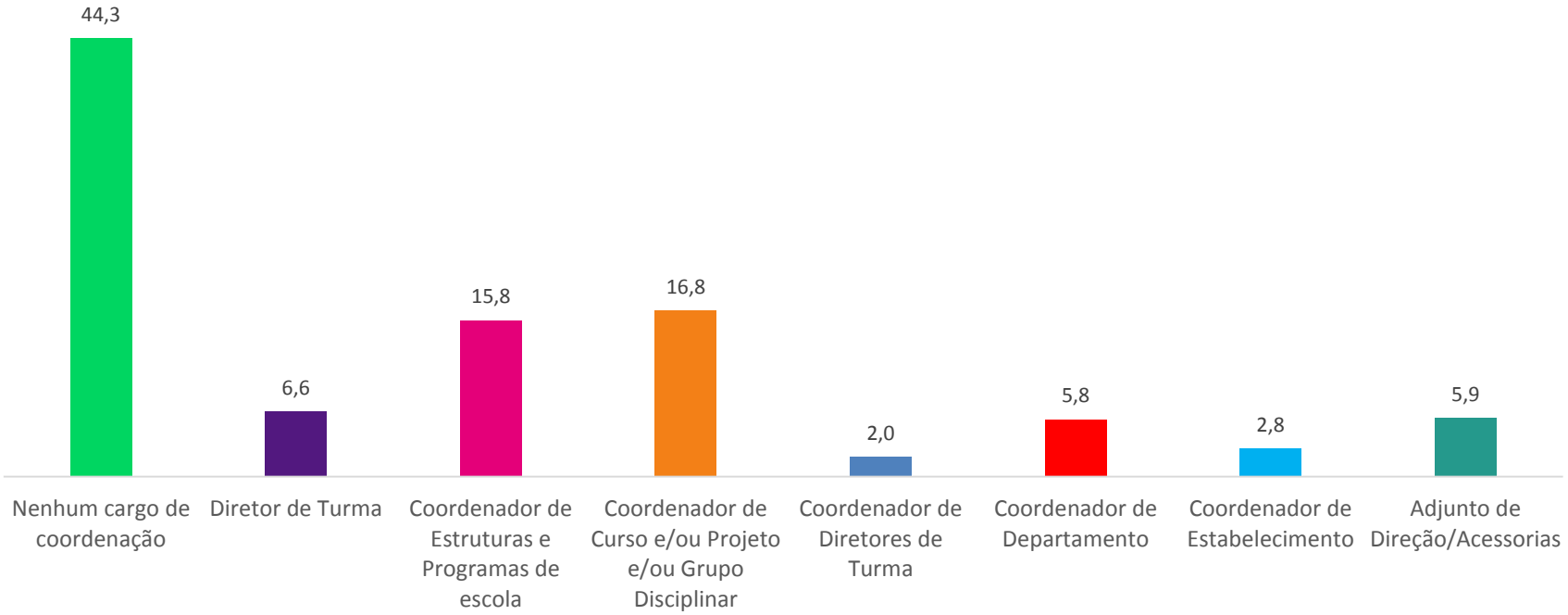
Antiguidade na Profissão (%)



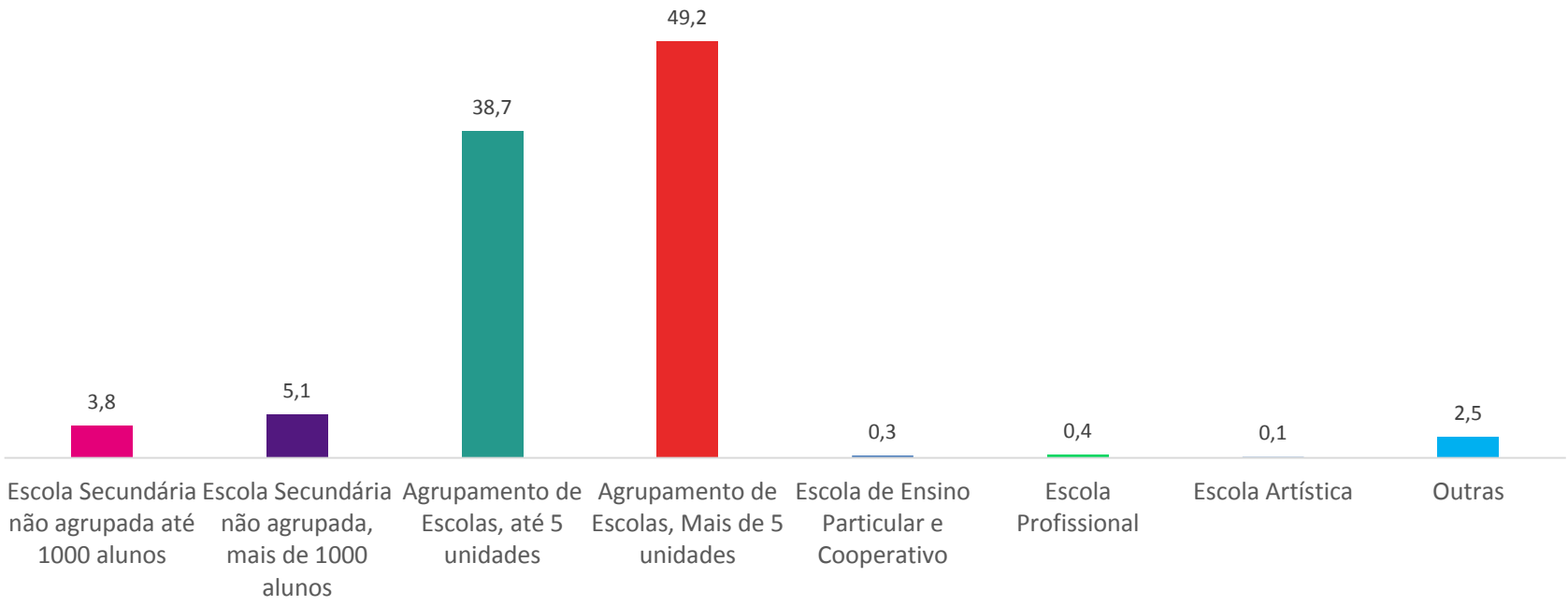
Habilitações académicas dos docentes (%)



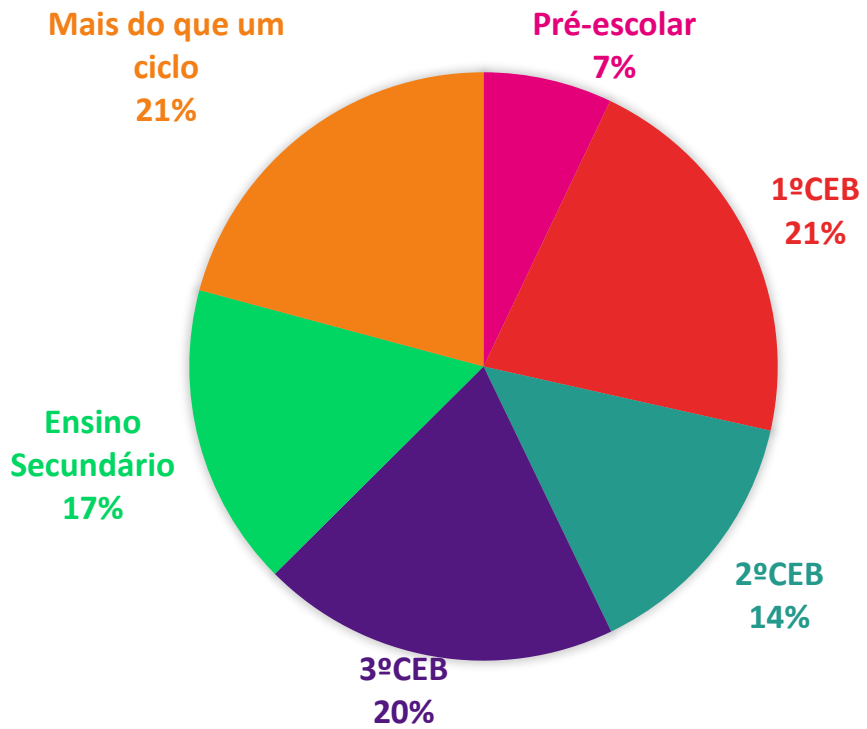
Cargo de Coordenação dos docentes (%)



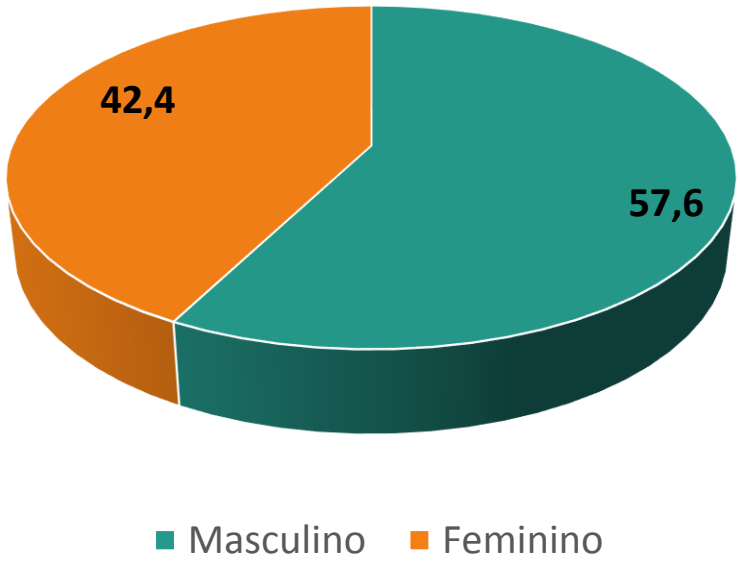
Tipologia da Escola (%)



Nível de ensino em que os docentes lecionam (%)



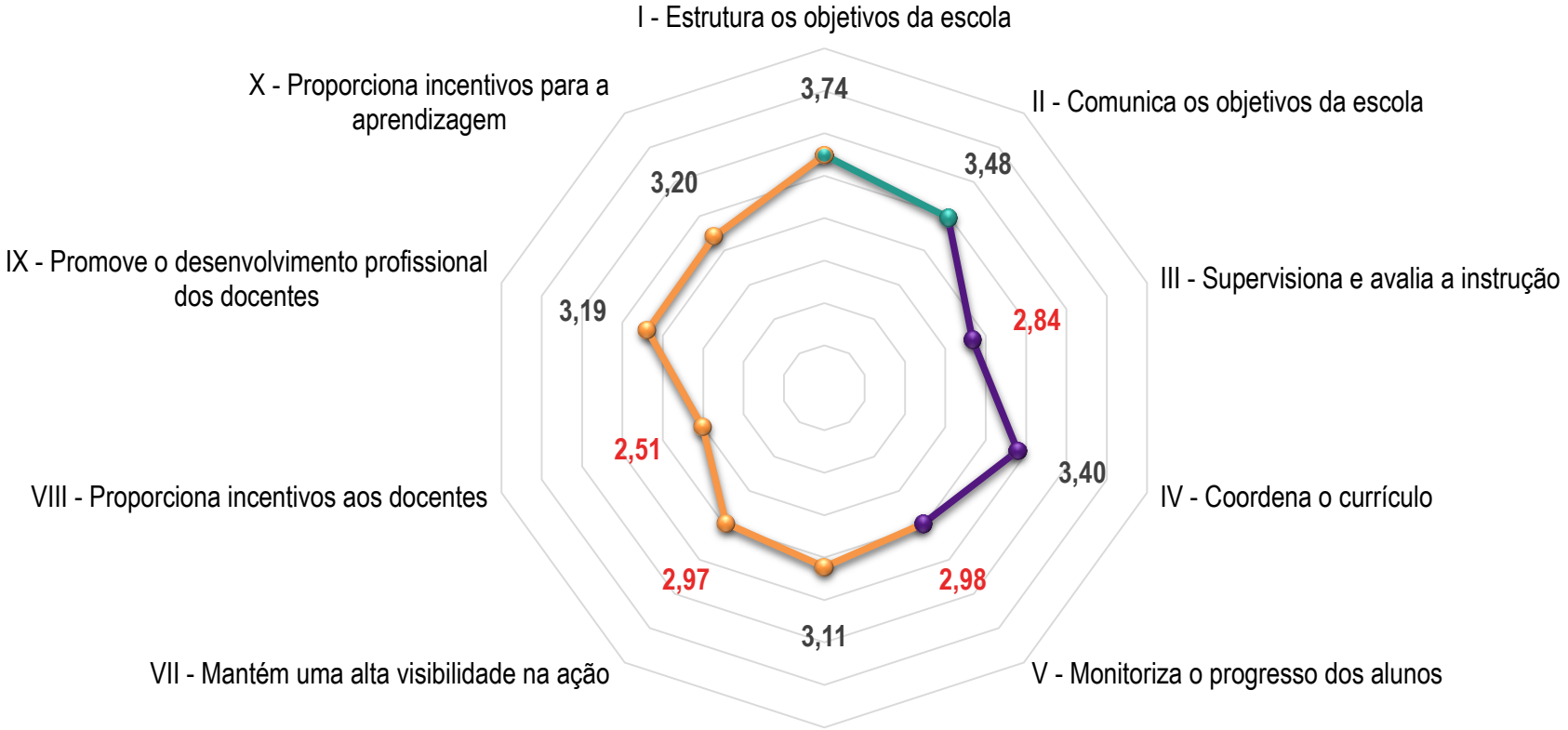
Género dos Diretores (%)



Resultados*:*

- Análise descritiva por função

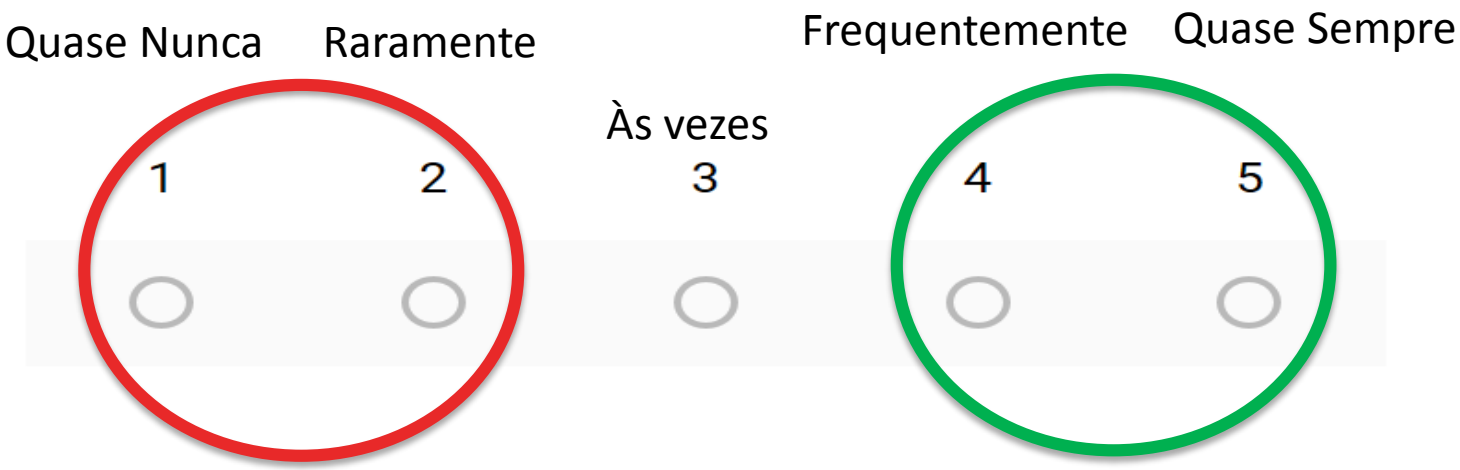
Médias de cada subescala



Média, Desvio-Padrão e Moda de cada função

	Média	Desvio-padrão	Moda
I - Estrutura os objetivos da escola	3,74	0,979	4,00
II - Comunica os objetivos da escola	3,48	1,074	4,00
III - Supervisiona e avalia a instrução	2,84	1,029	3,00
IV - Coordena o currículo	3,40	0,982	4,00
V - Monitoriza o progresso dos alunos	2,98	1,090	3,00
VI - Protege o tempo de ensino/aprendizagem na sala de aula	3,11	0,950	3,00
VII - Mantém uma alta visibilidade na ação	2,97	0,986	3,00
VIII - Proporciona incentivos aos docentes	2,51	1,140	1,00
IX - Promove o desenvolvimento profissional dos docentes	3,19	1,108	4,00
X - Proporciona incentivos para a aprendizagem	3,20	1,038	4,00

Análise de cada função: Itens que se destacam



Itens com mais de 40% de respostas da amostra na conjugação vermelha ou verde…

I - Estrutura os objetivos da escola

EDULOG

"This refers to principal´s role in determining the areas in which the school will focus its resources during a given school year." (Hallinger & Wang, 2013, p.14)

- ✓ Definição da **missão clara** da escola e definição de um conjunto de objetivos para atingir essa missão
- ✓ Idealmente a quantidade de objetivos deve ser baixa por forma a **permitir uma efetiva coordenação dos objetivos e mobilização dos recursos da escola** (docentes, não-docentes, recursos não humanos)
- ✓ Os objetivos devem **incorporar dados acerca do anterior e atual desempenho dos alunos**
- ✓ Devem também integrar a **definição das responsabilidades dos docentes para os atingir**
- ✓ O **"input" dos docentes e dos pais** durante o desenvolvimento destes objetivos parece ser importante, segundo a literatura empírica

(Hallinger & Murphy, 1985; Hallinger & Wang, 2013; Hallinger & Wang, 2015)

I – Estrutura os objetivos da escola

73,5%

Propõe um conjunto de objetivos gerais anuais para a escola.

63,6%

Organiza/estrutura os objetivos da escola de modo a que os docentes sintam a responsabilidade de ir ao seu encontro.

74%

Usa os resultados escolares dos alunos na definição dos objetivos académicos

II – Comunica os objetivos da escola

II – Comunica os objetivos da escola

"This function is concerned with the ways in which the principal communicates the school´s most important goals to teachers, parents, students, etc." (Hallinger & Wang, 2013, p.14)

Algumas formas de operacionalizar esta função:

- ✓ **Discutir e rever os objetivos com os elementos da comunidade, de uma forma regular e no decorrer do ano letivo**
- ✓ Discutir principalmente em **momentos em que decisões** de ensino-aprendizagem, decisões financeiras e decisões curriculares são **tomadas**
- ✓ Utilizar **canais de comunicação formais** (ex.: envio de *newsletter*, assembleias ou reuniões formais) e **informais** (ex.: conferências para pais, reuniões de docentes)

(Hallinger & Murphy, 1985; Hallinger & Wang, 2013; Hallinger & Wang, 2015)

II – Comunica os objetivos da escola

62,4%

Comunica eficazmente a missão da escola aos membros da comunidade escolar.

53,9%

Discute os objetivos académicos nas reuniões com os docentes.

61,3%

Tem em mente os objetivos académicos da escola quando toma decisões curriculares com os docentes.

III – Supervisiona e avalia a instrução

EDULOG

"A central task of the principal is to ensure that the goals of the school are being translated into practice at the classroom level." (Hallinger & Wang, 2013, p.15)

✓ Tal envolve **assegurar a articulação dos objetivos da escola com os objetivos dos docentes em contexto de sala de aula** + **avaliar as práticas de ensino na** em sala de aula

✓ Também envolve **fornecer apoio aos docentes no âmbito das suas práticas pedagógicas** e monitorizar essas práticas no decorrer das aulas através de visitas informais às salas de aula.

(Hallinger & Murphy, 1985; Hallinger & Wang, 2013; Hallinger & Wang, 2015)

III – Supervisiona e avalia a instrução

63,3%

Realiza regularmente observações informais nas salas de aula (não agendadas com duração mínima de 5 minutos)

46%

Valoriza os pontos fortes nas práticas de ensino dos docentes em avaliações pós-observação (ex: em debates ou avaliações formais)

49,3%

Destaca os pontos fracos nas práticas de ensino dos docentes em avaliações pós-observação (ex: em debates ou avaliações formais)

IV – Coordena o currículo

EDULOG

"A characteristic which stands out in instructionally effective schools is the high degree of curricular coordination" (Hallinger & Wang, 2013, p.16)

- ✓ Os objetivos da escola estão altamente **alinhados quer com os conteúdos ensinados, quer com o sistema de avaliação da escola**

- ✓ Também é importante que exista uma **continuidade entre os diferente ciclos de ensino e coerência**, por exemplo através de maior comunicação e interação entre os docentes **DENTRO do mesmo ciclo e ENTRE ciclos**. Esta comunicação deve existir no caso de se terem que tomar decisões curriculares e decisões ao nível das práticas pedagógicas

(Hallinger & Murphy, 1985; Hallinger & Wang, 2013; Hallinger & Wang, 2015)

IV – Coordena o currículo

62,4%

Identifica claramente o responsável pela coordenação da gestão do currículo nos diferentes níveis de ensino (ex: diretor, subdiretor, coordenador).

64%

Considera os resultados da avaliação dos alunos quando toma decisões curriculares.

65,7%

Avalia o alinhamento dos objetivos curriculares da escola com os resultados das provas de aferição e exames nacionais.

V – Monitoriza o Progresso dos alunos

V – Monitoriza o Progresso dos alunos

“The tests are used to diagnose programmatic and student weaknesses, to evaluate the results of changes in the school´s instructional program (…)” (Hallinger & Wang, 2013, p.16)

Papel do Diretor/da Diretora neste processo é considerado central através de ações como:

- ✓ **Discutir com os docentes** os resultados
- ✓ Discutir resultados com docentes de cada nível de ensino, com docentes em particular ou grupo de docentes
- ✓ **Fornecer dados interpretativos dos resultados** de forma concisa e com relevância clara para a prática dos docentes

(Hallinger & Murphy, 1985; Hallinger & Wang, 2013; Hallinger & Wang, 2015)

V – Monitoriza o Progresso dos alunos

49,3%

Reúne individualmente com os docentes para discutir o progresso dos alunos

VI – Protege o tempo de ensino/aprendizagem em sala de aula

VI – Protege o tempo de ensino/aprendizagem em sala de aula

"Improved classroom management and instructional skills are not used to the greates effect if teachers are frequently interrupted by announcements, tardy students, and requests from the office" (Hallinger & Wang, 2013, p.16)

O Diretor/A Diretora deve controlar estas interrupções com o desenvolvimento de políticas para todo o contexto escolar no que concerne à proteção do tempo de ensino/aprendizagem em sala de aula.

(Hallinger & Murphy, 1985; Hallinger & Wang, 2013; Hallinger & Wang, 2015)

VI – Protege o tempo de ensino/aprendizagem em sala de aula

55,8%

Encoraja os docentes a utilizarem as aulas para o ensino e prática de novos métodos e conceitos.

VII – Mantém uma alta visibilidade na ação

VII – Mantém uma alta visibilidade na ação

"The contexts in which the principal is seen provide one indicator to teachers and students of his/her priorities" (Hallinger & Wang, 2013, p.17)

- ✓ Sabemos que uma parte do tempo do Diretor/da Diretora pode estar fora do seu controlo, contudo no desempenho das suas funções **pode definir prioridades (como pretende gerir o seu tempo)**
- ✓ A **visibilidade no contexto e nas salas de aula aumenta as interações entre o(a) Diretor(a) e elementos como docentes e alunos**, o que pode ser um mediador importante nas práticas dos docentes em sala de aula e nos comportamentos dos alunos.

(Hallinger & Murphy, 1985; Hallinger & Wang, 2013; Hallinger & Wang, 2015)

VII – Mantém uma alta visibilidade na ação

57,9%

Visita as salas de aula para discutir assuntos com os docentes e alunos.

46,3%

Realiza tutorias de alunos ou leciona a turma que nos termos da lei lhe pode ser atribuída.

56,4%

Promove mecanismos de substituição dos docentes quando estes faltam ou estão atrasados.

VIII – Proporciona incentivos aos docentes

VIII – Proporciona incentivos aos docentes

"(…) principal should make the best use of both formal and informal ways of providing teachers with praise when it is deserved" (Hallinger & Wang, 2013, p.17)

- ✓ Sabemos que os Diretores estão limitados na possibilidade de atribuir incentivos salariais
- ✓ Mas os efeitos do incentivo através de reconhecimento público e incentivo por elogios/atribuição de confiança são considerados igualmente ou mais eficazes que o incentivo salarial/monetário
- ✓ Os Diretores devem **utilizar todas as formas para motivar os docentes e criar uma cultura na escola baseada em confiança, mútuo respeito e sucesso.**

(Hallinger & Murphy, 1985; Hallinger & Wang, 2013; Hallinger & Wang, 2015)

VIII – Proporciona incentivos aos docentes

41,9%

Reconhece as boas práticas dos docentes em reuniões, boletins informativos ou circulares internas.

40,8%

Elogia em privado os docentes pelo seu esforço ou desempenho.

65,2%

Reconhece o desempenho excecional dos docentes, redigindo louvores para colocação no processo individual.

56,7%

Recompensa esforços especiais dos docentes com oportunidades de reconhecimento profissional.

53,5%

Cria oportunidades de desenvolvimento profissional para os docentes como recompensa por contribuições especiais para a escola.

IX – Promove o desenvolvimento profissional dos docentes

IX – Promove o desenvolvimento profissional dos docentes

"(…) the more that teachers report their school leaders (usually the principal) to be active participants in teacher learning and development, the higher the student outcomes" (Robinson et al., 2008, p.663)

✓ Os Diretores podem agir nesta dimensão de diferentes formas, por exemplo:

- **Organizar ou fornecer eles próprios aos docentes oportunidades relevantes de desenvolvimento**
- **Encorajar** certos tipos de oportunidades que vão mais ao encontro das necessidades dos docentes e dos objetivos/missão da escola
- Serem uma fonte de "**instructional advice**". No estudo de Robinson et al. (2008), nas escolas com melhores resultados, os docentes recorriam mais significativamente à figura do Diretor para procurar apoio quanto às suas práticas de ensino-aprendizagem, do que em escolas com resultados mais baixos
- Diretores como "**LEADING LEARNERS**" da sua escola (Robinson et al., 2008, p.663)

(Hallinger & Murphy, 1985; Hallinger & Wang, 2013; Hallinger & Wang, 2015)

IX – Promove o desenvolvimento profissional dos docentes

41,6%

Reserva tempo nas reuniões para os docentes partilharem ideias ou informações sobre as atividades de formação que realizaram.

53,2%

Encoraja o uso na sala de aula de novas metodologias/técnicas aprendidas pelos docentes em contexto de formação.

X – Proporciona incentivos para a aprendizagem

X – Proporciona incentivos para a aprendizagem

“The recognition [of students] before teachers and peers is the key” (Hallinger & Wang, 2013, p.17)

✓ Esta função de liderança está relacionada com a criação de oportunidades para os alunos serem reconhecidos pelo seu desenvolvimento e resultados académicos.

(Hallinger & Murphy, 1985; Hallinger & Wang, 2013; Hallinger & Wang, 2015)

X – Proporciona incentivos para a aprendizagem

45,1%

Contacta os Encarregados de Educação para lhes comunicar a melhoria, o desempenho exemplar ou os contributos dos seus educandos para a turma ou escola.

76,4%

Reconhece os alunos pelo trabalho de excelência com recompensas formais, tais como quadro/lista de honra ou informação no boletim informativo do diretor.

Resultados:

- Análise de comparação de médias de cada dimensão com variáveis recolhidas

Variáveis utilizadas para comparação

Níveis de ensino

Idade dos docentes

Experiência dos docentes

Exemplos de fatores "contextuais" que têm o potencial de influenciar o exercício da liderança instrucional pelo(a) Diretor(a)

(Hallinger & Wang, 2015)

Idade dos docentes

Habilitações académicas dos docentes

Género dos Diretores

Nível de ensino em que os docentes lecionam

Antiguidade na escola

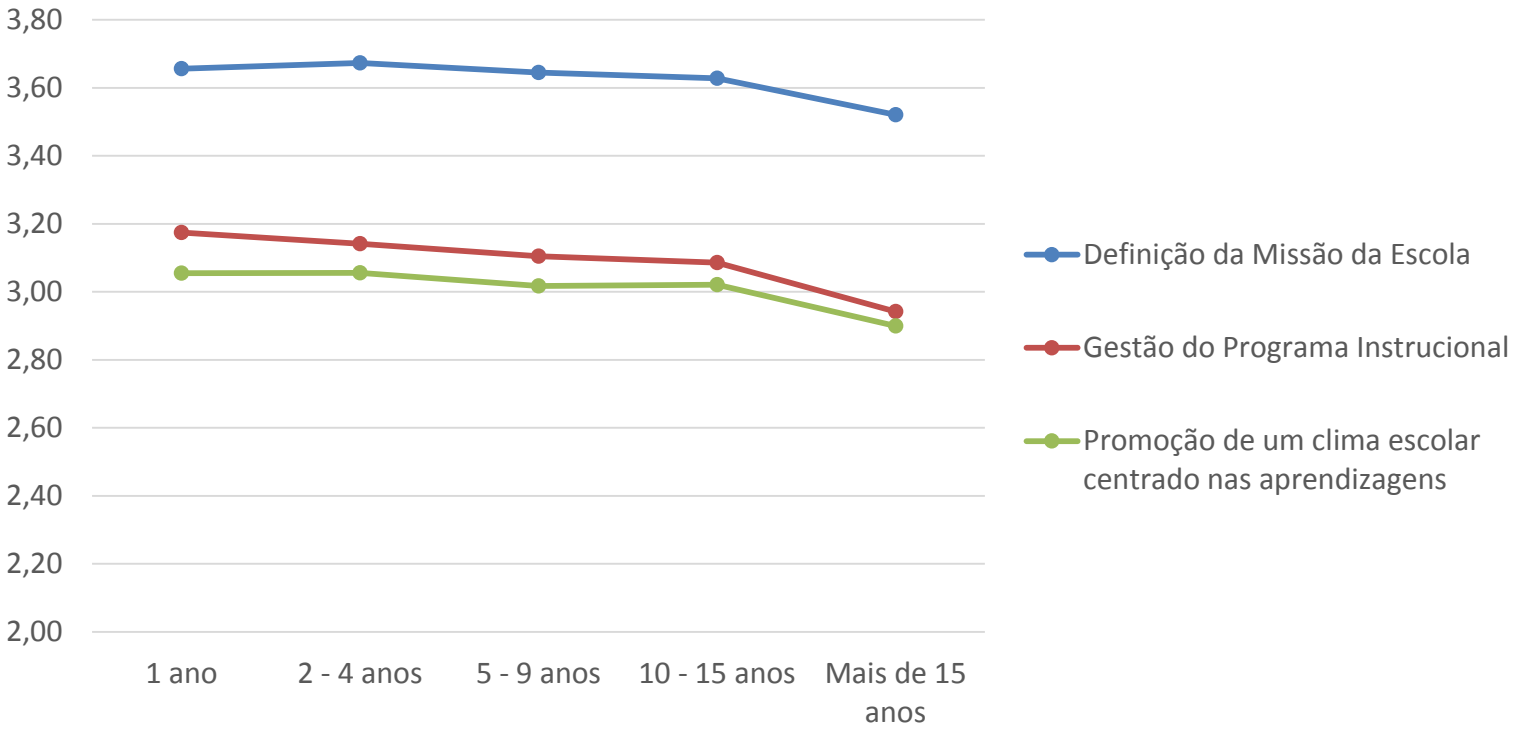
Idade dos docentes

Idade mínima	Idade máxima	Média
24	**74**	**50**

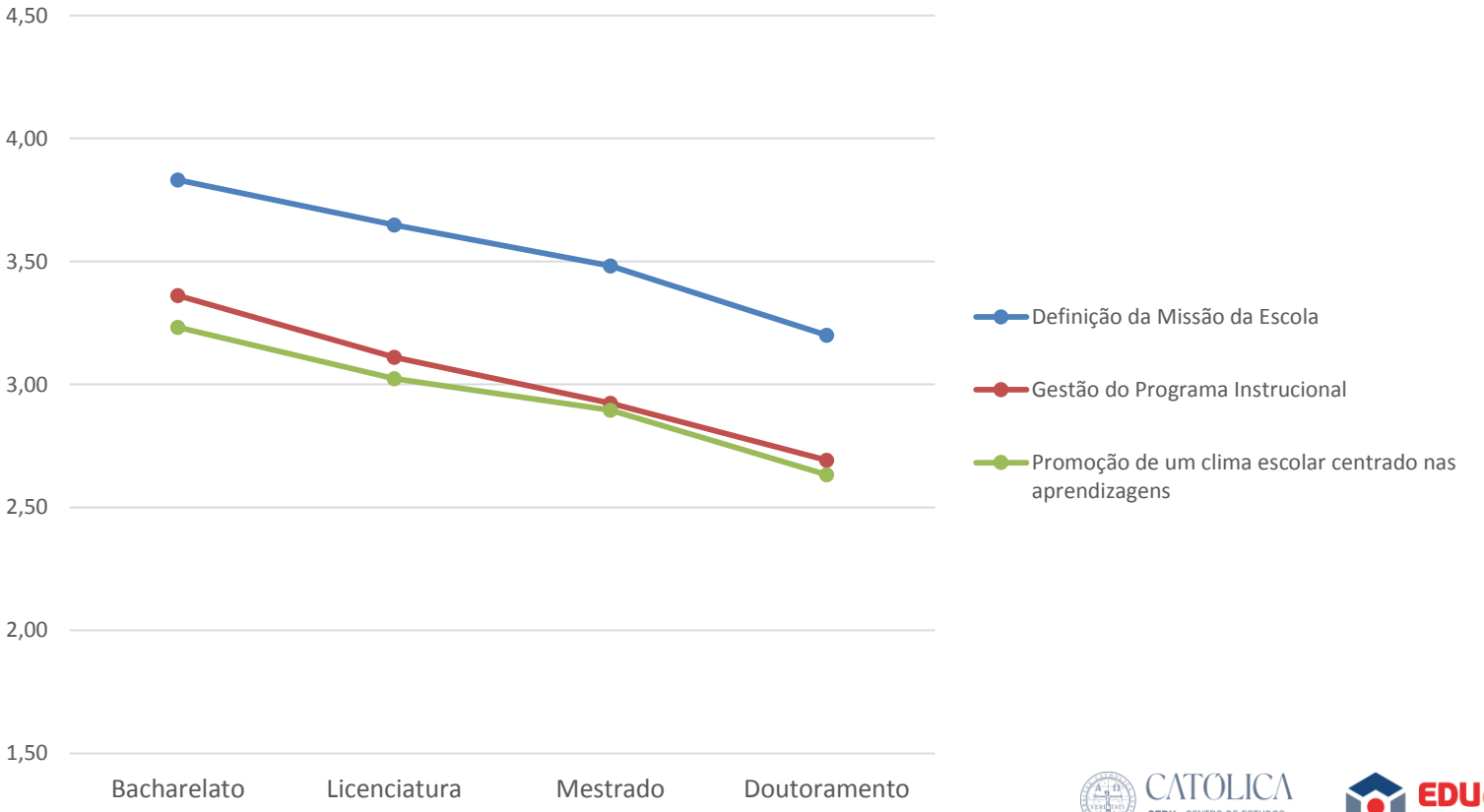
Foi realizada uma Correlação de *Pearson* para testar existência de associação entre a Idade (variável contínua) e as 3 dimensões da Liderança Instrucional

	Definição da Missão da Escola	Gestão do Programa Instrucional	Promoção de um clima escolar centrado nas aprendizagens
ρ de Pearson	-,029**	-,050**	-,032**

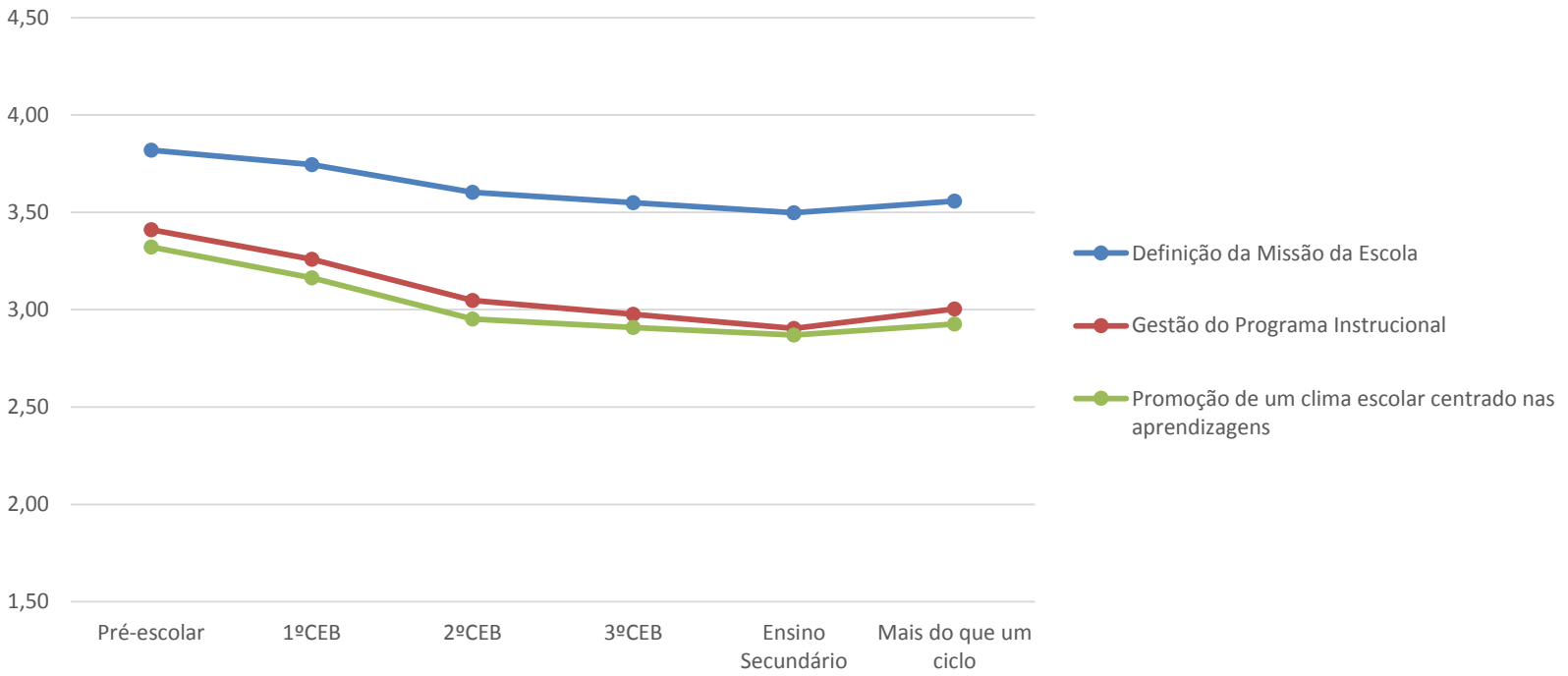
Antiguidade na escola



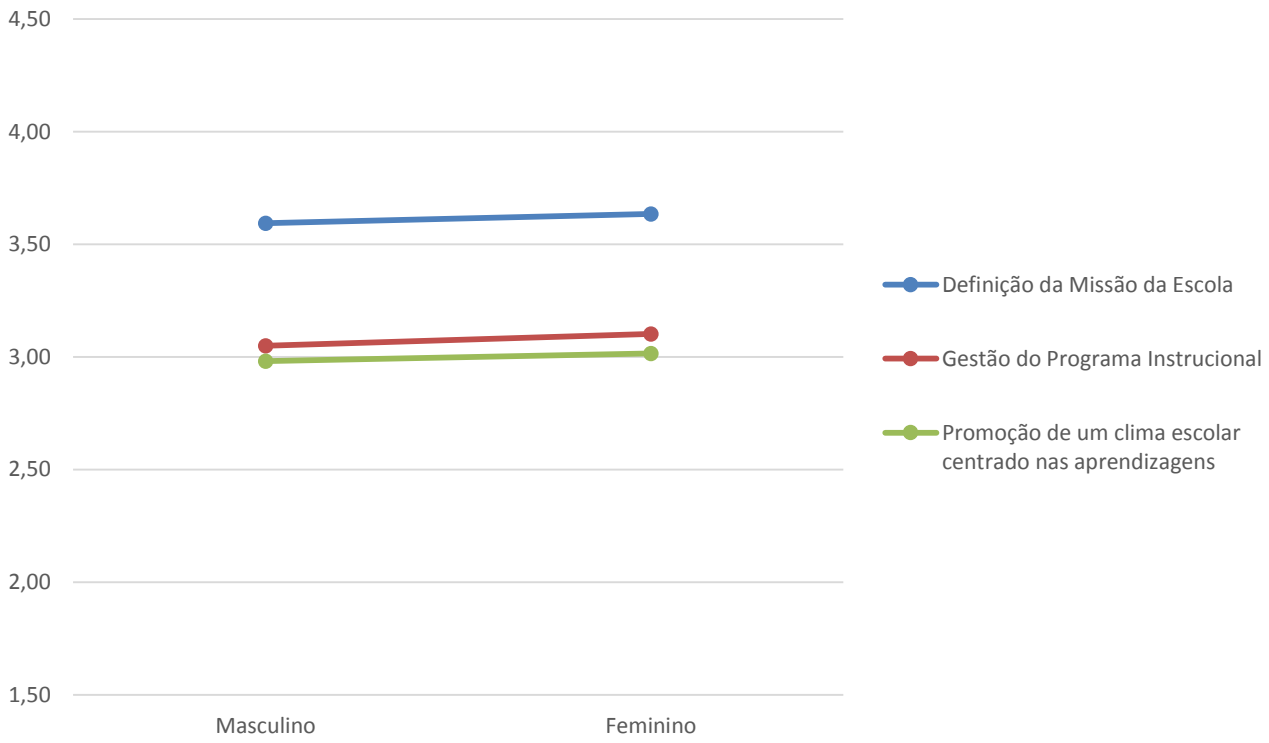
Habilitações académicas



Nível de ensino em que os docentes lecionam



Género dos Diretores



Algumas notas finais

1. É possível promover um clima escolar mais centrado nas aprendizagens

2. Dimensão *Definição da Missão da Escola* é a mais positivamente percecionada pelos docentes

3. Dimensões de melhoria: i) supervisão e avaliação, ii) monitorização dos progressos dos alunos, iii) incentivos [na ação concreta] aos docentes, iv) visibilidade na ação pedagógica

4. Desenvolvimento profissional dos docentes [centralidade da sala de aula mas necessidade de organizar tempo de colaboração]

5. Qualificações académicas mais elevadas possuem um visão mais crítica da liderança instrucional

Grata pela vossa atenção e ao dispor para o debate.

icabral@porto.ucp.pt

Referências

Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Querterly, 52*(2), 221 – 258.

Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education, 33*(3), 329 – 351. doi: 10.1080/0305764032000122005

Hallinger, P. Dongyu, L., & Wang, W. (2016). Gender Differences in Instructional Leadership: A Meta-Analytic Review of Studies Using the Principal Instructional Management Rating Scale. *Educational Administration Quarterly, 52*(4), 567 – 601. doi:https://doi.org/10.1177/0013161X16638430

Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional leadership behavior of principals. Elementary School Journal, 86(2), 217-248

Hallinger, P. & Wang, W.C. (2013). Measurement properties of the Principal Instructional Management Rating Scale. Technical Report, version 4.2. Hong Kong: Asia Pacific Centre for Leadership and Change, Hong Kong Institute of Education

Referências

Hallinger, P. & Wang, W. (2015). *Assessing instructional leadership with the Principal Instructional Management Rating Scale*. Dordrecht, Netherlands: Springer. doi: 10.1007/978-3-319-15533-3

Marks, H. M. & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly, 39(3*), 370-397.

Robinson, V. M. J., Llyod, 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, 44*(5), 635 – 674. doi: 10.1177/0013161X08321509

Pietsch, M. & Tulowitzki, P. (2017). Disentangling school leadership and its ties to instructional practices: An empirical comparison of various leadership styles. *School Effectiveness and School Improvement, 28*(4), 629-649.