

LIVRO DE ATAS

XI CONGRESSO

DA SOCIEDADE PORTUGUESA
DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

VOLUME II

coordenação
CARLOS SOUSA REIS
FERNANDO SÁ NEVES

INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto

LIVRO DE ATAS
DO
XI CONGRESSO DA SOCIEDADE
PORTUGUESA DE CIÊNCIAS DA
EDUCAÇÃO
2011

COORDENAÇÃO
DE
CARLOS SOUSA REIS E FERNANDO SÁ NEVES

VOLUME II

Instituto Politécnico da Guarda
30 Junho a 2 Julho de 2011

Título

Livro de Atas do XI Congresso da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação

Coordenação

Carlos Sousa Reis
Fernando Sá Neves

Coordenação Gráfica

Maria de Fátima Bartolomeu da Cruz Gonçalves
António Pereira de Andrade Pissarra

Capa

Nuno André

Paginação

Ana Fernandes | Andreia Costa | António Meireles | Fábio Oliveira | Francisco Saraiva | Helziman Cunha | Hugo Coelho | Inês Sá | João Antunes | João Henriquez | José Garcia | Luís Serra | Miguel Cardoso | Pedro Ferreira | Pedro Pereira | Pedro Sobral | Ricardo Pereira | Rita Batista | Romeu Freitas | Tiago Leiria

Assessoria na conversão de formatos

Alcina Marques | Álvaro Neves | Diogo Chouzal | Cristina Vermelho | Sandra Costa

Apoio

Alvaro Sanchez | Bruno Canastro | César Vaz | Ivan Gutierrez | João Fonseca | Joaquim Ricardo | Mialongi Mbabu | Paulo Almeida

Edição

Instituto Politécnico da Guarda

Impressão e acabamentos

Serviços de Artes Gráficas do IPG

Av. Dr. Francisco Sá Carneiro, n.º 50

6300-559 Guarda

Portugal

www.ipg.pt

Depósito Legal

330247/11

ISBN

978-972-8681-35-7

Data

Dezembro 2011

Tiragem

800 exemplares

Proibida a reprodução total ou parcial deste Livro de Atas sem autorização expressa do IPG.

[116]

O PERFIL DO DIRECTOR: COMPETÊNCIAS VALORIZADAS PELOS PROFESSORES E DIRECTORES DE ESCOLAS DO ENSINO BÁSICO RELATIVAMENTE AO PAPEL DO DIRECTOR

Sérgio Almeida¹ e Filipa Seabra²

¹ Departamento de Ciências da Educação e Património, Universidade Portucalense Infante D. Henrique, Porto

² Departamento de Educação e Ensino a Distância, Universidade Aberta, Lisboa

[Resumo] A presente comunicação surge do interesse em reflectir sobre os desafios do gestor escolar, a partir do Decreto-lei 75/2008 e apresenta parcialmente os resultados de uma investigação conducente ao grau de mestre, na Universidade Portucalense Infante D. Henrique. Concretamente, apresentamos as preferências dos docentes face ao cargo de Director recolhidas através de um questionário amostra de (n=112) professores do Ensino Básico do Distrito do Porto.

Procuraremos com base nesses dados, encontrar um perfil de competências do Director que se coadune com as exigências dos docentes e as dificuldades inerentes de quem o pratica.

1. Introdução

A gestão escolar é tratada como um processo complexo, que revela ser um fenómeno social integrado numa dimensão macroestrutural (o Estado, sistema económico e político, o sistema de ensino) e numa dimensão microestrutural onde se verificam, as práticas dos actores que fazem parte da escola, a organização espacial e o carácter cultural da escola (Lima, 2002).

Por outro lado temos necessidade de entender a escola como organização, isto é uma realidade objectivada, uma vez que se constitui como unidade social de agrupamentos humanos intencionalmente construídos e reconstruídos (Chiavenato, 1987) e entendida como "...um empreendimento humano, uma organização histórica, política e culturalmente marcada" (Lima, 1992, p.41).

Face a esta dinâmica paradoxal de complexidade hierarquizada e bem estruturada, vamos encontrar um conjunto de inter-relações pessoais, especiais, na organização/instituição educacional. Assim, é importante salientar que as relações que se estabelecem neste contexto são uma

reprodução das existentes na sociedade industrial e como tal, se entendermos a sociedade ocidental como democrática, então teremos de conceber o paradigma educacional à luz de uma visão tecno-sistémica, se o analisarmos através de uma abordagem funcional da educação, uma vez que permite perceber como se faz a educação (Bertrand & Valois, 1994). Esta reprodução social implica acima de tudo diferenciação, desenvolvimento e transformação, mas de uma forma auto-adaptada, auto-organizada e auto-regulada. (idem)

Então ao considerarmos a escola como uma instituição da sociedade moderna, também ela necessita de ser administrada, pois é constituída por recursos humanos e materiais e como tal tem de ser estudada e analisada para ser bem gerida.

Este projecto de investigação surge então do interesse em reflectir sobre os desafios do gestor escolar, no sentido de gerar um processo de mudança nas organizações escolares que procuram adequar-se aos novos padrões da sociedade actual, por meio da inovação e da prática de gestão participativa. Deste modo, é preciso investir na transformação da atitude

dos profissionais da escola, no sentido de orientar suas práticas pedagógicas e administrativas para a garantia de uma educação formal contínua e de qualidade aos alunos.

Surge assim a necessidade de encontrar o perfil ideal para os gestores escolares, no sentido de se poder justificar uma mudança legislativa no processo de autonomia e gestão da escola, para melhor rentabilizar a gestão da instituição escolar, isto através de um estudo comparativo entre as percepções dos próprios directores e a percepção dos docentes face à função do Director da escola; estudos sugerem que «Os requisitos básicos inerentes ao perfil de um bom gestor mais valorizados pelos diferentes actores educativos são: o poder de competência, poder de comunicação e o poder relacional» (Costa, 2005), logo, gostaríamos de confirmar esta suposição; por outro lado, tentar estabelecer diferenças entre um Director com formação especializada e outro sem formação específica mas com muitos anos de experiência na função.

O Director Executivo foi a figura criada pelo Decreto-lei 172/91, posteriormente alterada e clarificada pelo decreto-lei 115A/98 e reestruturada pelo Decreto-lei 78/2008, definindo-o como o responsável máximo da instituição escolar nas áreas pedagógica, administrativa e executiva. É escolhido de acordo com um concurso público nacional pelo Conselho da Escola e nomeado por 4 anos, usufruindo de ausência da componente lectiva para o exercício do cargo. É assessorado nas suas funções por um vice-director e adjuntos de acordo com o número de alunos que pertencem ao Agrupamento de escolas ou Escola não Agrupada.

Ainda de acordo com a legislação anteriormente referida, o Director para poder exercer a função deve possuir formação especializada em Ciências da Administração Escolar ou equiparada, ou então possuir experiência de pelo menos um mandato na gestão escolar ou em assessoria directa a partir do decreto regulamentar 115A/98.

Esta figura, tem como principais competências definidas por este normativo: submeter à aprovação do conselho geral o projecto educativo elaborado pelo conselho pedagógico; e elaborar e submeter à aprovação do conselho geral alterações no regulamento interno, plano anual

de actividades, relatório anual de actividades, as propostas de celebração de contratos de autonomia e aprovar o plano de formação do agrupamento. Tem ainda a função de presidir ao Conselho Pedagógico e ao Conselho Administrativo em conjunto com o seu Vice e com o Chefe dos Serviços Administrativos, no qual elaboram o orçamento da escola que posteriormente é aprovado pelo Conselho Geral.

Jorge Ávila de Lima (2007) defende por seu lado um novo modelo de gestão pública da educação sustentado pela teoria de Powell (1990) que considera as redes como uma forma de organização particularmente adequada em circunstâncias em que os actores necessitam ter informação eficiente e fiável, ou em que se trocam bens cujo valor não é facilmente quantificável como é o caso de quase todos os bens, particularmente o conhecimento ou novas competências, sendo neste contexto, fundamentais para a actividade educativa.

Deste modo concordamos com a visão mais flexível de Shein (1980) citado por Whitaker (2000) que defende a complexidade como uma característica essencial dos indivíduos e que por isso, não há um estilo único de gestão adaptável a todas as situações, torna-se pois necessário adoptar um comportamento apropriado às necessidades e circunstâncias das diversas situações, tal como nos indica este mesmo autor quando afirma que “O rápido aumento da evolução e ritmo da mudança tem alterado o metabolismo das escolas, exigindo uma capacidade acrescida de adaptação e modificação face a novas circunstâncias e ambientes” (p.89).

As especificidades e a diversidade dos serviços na área da educação, sobretudo, nas Escolas, justificaram a existência de um plano para o sector da Educação, de modo a garantir a consolidação das contas e a adopção de regras transparentes. Deste modo, considerando a *instituição escola* numa visão sistémica da sociedade actual, em constante mudança, torna-se imprescindível considerar a escola também como uma empresa, dentro é claro das suas especificidades, e, como tal, aplicar nela, os princípios base da gestão estratégica (Idem).

Ao falarmos da emergência do conceito de competência – que surge

neste contexto face às competências do director - temos necessariamente que ter como referência factores de diversa ordem: tecnológica, organizacional, económica, demográfica e cultural que por sua vez, ajudam a explicar a emergência deste conceito a partir dos anos oitenta. Actualmente passa-se a ter em atenção, não apenas à aquisição de conhecimentos e modos operacionais, mas sim passa-se a privilegiar uma noção mais complexa do saber que integra o saber-fazer, o saber-ser, o saber-pensar e o saber-conviver, agregando saberes cognitivos, procedimentais e sócio-afectivos.

Somos portanto defensores do conceito de competência uma vez que está provado o interesse actual neste conceito como fundamental na dinâmica de actuação de qualquer profissional de educação, como o defende Seabra (2010, p. 80), indicando competência como algo que “...é capacidade geradora interna ao sujeito...” e ao mesmo tempo “...permite desenvolver uma infinidade de desempenhos, e por outro lado é “...uma serie de actos observáveis...” . Ora dentro desta perspectiva não escapa a posição de Director de Escola, a qual implica que o mesmo possua um conjunto de capacidades internas que se desenvolvem numa série de comportamentos que nem sempre são facilmente observáveis e que procuraremos identificar mais à frente no capítulo ao identificarmos a figura do Director.

Em jeito de sùmula, sintetizamos em seguida um conjunto de competências que os diferentes autores investigados nos propõem como essenciais de um bom Gestor/Director deve possuir (Quadro 1).

Portanto, depreendemos deste quadro que existe uma variedade polissémica de competências atribuídas ao Director que envolvem um conjunto de conhecimentos, capacidades e qualidades que lhe permitem exercer com aptidão o cargo exigente e multifuncional, onde são exigidas ao responsável escolar componentes que se imbricam numa capacidade relacional, de conhecimentos sobre gestão e pedagogia, de ser capaz de decidir com clarividência em momentos chave, mas ser capaz também de delegar responsabilidades e competências nos gestores intermédios e ter uma visão estratégica para a instituição que gere, sempre com uma atitude de aprendizagem constante face

a processos relacionados com liderança.

De acordo com esta perspectiva propomo-nos em seguida apresentar o nosso quadro de investigação.

2. Metodologia

A investigação em causa pretende fornecer-nos dados que nos permitam estabelecer um quadro de entendimento acerca do desempenho do cargo de Director de escola e para isso tornou-se necessário construir um modelo de investigação tão exaustivo quanto possível, tendo em conta todos os vectores que determinam uma visão mais completa e contextualizada do que representa exercer esta função. A triangulação é, também, um modo de determinar a credibilidade de um estudo e implica o uso de diferentes processos de recolha de dados, toda a documentação recolhida foi triangulada entre si e em articulação com as concepções teóricas que nos servem de referência sobre gestão, administração escolar e as correspondentes funções e papéis do Director em todo o processo.

Apoiamo-nos deste modo na teoria de Bogdan e Biklen (1994), quando

referem que os intervenientes na acção da escola vêm o que se passa sob uma perspectiva diferente o que fundamenta a nossa opção por uma metodologia mista, através da qual conseguimos obter dados mais credíveis partindo da perspectiva de dois informadores privilegiados – professores e directores, na tentativa de estabelecermos um perfil mais abrangente e profundo.

Procedemos então à aplicação de um questionário que foi previamente elaborado e aplicado em outro estudo (Pires, 2011), constituído por perguntas fundamentalmente fechadas, no sentido de poder aplicar posteriormente estatísticas simples para analisar os dados de forma mais sofisticada e com o objectivo de estabelecer, numa segunda fase relações entre as diferentes variáveis. O questionário procura num primeiro momento caracterizar os inquiridos, na segunda parte pretende-se estabelecer as preferências dos inquiridos face ao perfil ideal de Director, na terceira parte indaga-se os inquiridos relativamente às competências, funções e conhecimentos que o Director deve possuir em função das percepções dos professores; a seguir procuramos averiguar as percepções dos professores face ao novo modelo de gestão e o

papel o Director em relação a este novo modelo de gestão das escolas.

Aplicámos, numa primeira fase, como instrumento de recolha de dados o inquérito por questionário estruturado e já previamente aplicado e validado, sendo posteriormente adaptado ao nosso estudo, utilizando uma amostragem por conveniência de duas escolas Básicas do 2.º e 3.º ciclo ao qual pertenciam um grupo de cerca de 120 professores, provenientes de duas escolas EB 2,3 da periferia do grande Porto. Distribuimos então 120 inquéritos dos quais obtivemos uma taxa de retorno de 93,3%, correspondentes a 112 inquéritos.

Posteriormente, recolhemos dados mediante a aplicação de uma entrevista semi-estruturada a quatro Directores de escolas básicas da periferia do Porto, método este de interacção directa com o inquirido quando o investigador tem questões relevantes, cuja resposta não encontra na documentação disponível ou, quando se pretende recorrer a «...informadores qualificados como especialistas no campo da sua investigação» (Carmo & Ferreira, 2008, p.144-145). Os dados qualitativos, resultantes da realização de tais entrevistas, não se encontram

Quadro 1. Síntese das várias competências reconhecidas como necessárias ao Director.

Competências do Director	Descrição do comportamento
Gerar carisma, respeito, confiança e lealdade	Ser capaz de inspirar os seus subordinados, com o seu entusiasmo e apoiá-los no seu desenvolvimento profissional
Assertividade	Capacidade de análise e avaliação de uma determinada situação, a capacidade de expressar e defender os seus sentimentos e opiniões de uma forma directa e firme (Glanz, 2003; Monteiro, 1999)
Relacional e comunicacional	Modo como interage com os elementos da comunidade educativa (Costa, 2005)
Conhecimentos (Teóricos, metodológicos)	Conhecimentos adquiridos para o correcto desempenho do cargo (Gorochotegui, 1997)
Administração de recursos humanos	Capacidade de gerir os profissionais em função das suas características e das necessidades da instituição (Ceitil, 2008; Bilhim, 2009; Delgado, 2004)
Administração de recursos pedagógicos	Capacidade para saber destinar quais as melhores metodologias didáctico-metodológicas para cada situação educacional (Glanz, 2003)
Administração de recursos financeiros	Gerir correctamente os recursos económicos da instituição (Delgado, 2004)
Tomada de decisão	Capacidade de decidir de acordo com as situações que se lhe colocam e de forma imparcial em prol dos subordinados (Pinto et al, 2009)
Gestor de conflitos	Ser capaz de atenuar problemas emergentes no contexto escolar entre os vários elementos da organização (Fonseca, 2000)
Liderança aprendente	Atitude de aprendizagem constante face a alterações constantes legislativas no sentido de tornar a organização mais forte em termos estruturais (Lima, 2000)
Visão estratégica	Ser capaz de planificar com objectividade em função dos inputs e dos outputs de um determinado contexto organizacional. (Fleury & Fleury, 2001; Whitaker, 2000)
Delegação de competências	Ser capaz de delegar as tomadas de decisão ao nível da gestão intermédia. (Fermosinho & Machado, 2009)

ainda numa fase de análise que permita a sua divulgação, esperando-se poder divulgá-los numa futura comunicação.

3. Resultados preliminares

Do total da amostra ($n=112$), 80, 4% são do sexo feminino (90) e 19,6% do sexo masculino (22). Quanto às idades dos inquiridos, verificamos uma distribuição mais equitativa, no entanto o grosso dos participantes, cerca de 74% (83) encontra-se entre os 30 e os 50 anos.

A maioria dos inquiridos (83%) tem como grau académico a licenciatura tendo os restantes docentes uma formação mais graduada. Quanto à sua posição na carreira, constatamos que 66% (74) dos participantes é quadro de escola, apenas 6% (7) são do quadro de zona pedagógica e os restantes 27,7% (31) são contratados.

Quase 90% dos inquiridos (99) leccionam entre o 2º, 3º ciclo e secundário estando os restantes divididos pelo 1º ciclo e pré-escolar.

Quanto aos cargos desempenhados pelos docentes verificamos que metade dos inquiridos (56) desempenha um cargo e desses, a grande parte, 31% são directores de turma (34), salientando-se o facto de que temos uma amostra que envolve praticamente todas as áreas da escola.

Verificamos que em relação à preferência dos docentes face às habilitações académicas dos Directores, esta encontra-se maioritariamente sobre a licenciatura com 37,5% (42) seguido de 31,3% (35) indiferentes à sua formação, notando-se ainda um grupo de docentes (19) que considera que o Director deve possuir Mestrado com 17% das respostas obtidas.

Constatamos também que os docentes não têm qualquer preferência pelo nível de ensino de origem do Director uma vez que a maioria é indiferente em relação a esta condição cerca de 70% (80).

Os dados recolhidos revelaram que os docentes na sua grande maioria 88,4% (99), são da opinião de que o Director deve ser detentor de especialização em Gestão e Administração Escolar.

Relativamente às competências atribuídas a Director em termos ideais,

constatamos em primeiro lugar que todas as competências do mesmo são percebidas pelos docentes como de alto grau de importância, uma vez que as restantes opções têm um peso irrisório. Particularmente nas competências de Gestão de Recursos Humanos, Capacidade de Liderança e capacidade de comunicação, esta importância é bem mais evidente.

Quanto aos conhecimentos percebidos pelos docentes, torna-se evidente uma maior importância atribuída particularmente ao meio escolar, com 82,1% (92) bem como ao regulamento interno da escola com 75% (84), assim como o Projecto Educativo com 69,6% (78), encontrando-se os restantes conhecimentos distribuídos pelos dois mais altos graus.

No que se refere às funções atribuídas pelos docentes ao Director, verificamos que apenas nas funções de Gestor Pedagógico e de Construtor de consensos encontramos um elevado grau de importância enquanto que nas restantes funções a atribuição da importância é distribuída também pelo grau de razoável importância particularmente no que à função de Supervisor das Orientações do ME, de gestor empresarial e de gestor de projectos diz respeito.

Registamos os tipos de relacionamento que os docentes consideram mais importantes que o Director deve estabelecer, constatando que eles valorizam mais a gestão de conflitos com 79,5% (89), quando o Director sabe valorizar mais o trabalho dos docentes com 84,8% (95) e ouvir os docentes e os gestores intermédios com 83% (93). Se considerarmos o conjunto dos 2 graus mais elevados de importância atribuída temos em todos os tipos de relacionamento necessário para o Director acima dos 80%, em alguns casos acima dos 90% como por exemplo da partilha das decisões ou a motivação e o envolvimento das equipas de trabalho.

Observamos a distribuição das opções seleccionadas pelos docentes relativamente ao procedimento que deve ser adoptado para efectivar o recrutamento dos Directores, onde podemos verificar que a maioria 57,1% (64) é da opinião de que o Director deve ser escolhido pelos professores ou em alternativa mais significativa de 36,6% (41).

Procurámos verificar se existia alguma associação entre determinadas variáveis que pudessem influenciar alguns dos resultados encontrados, de acordo com a nossa experiência como profissionais no terreno.

Assim constatámos uma associação não significativa entre as habilitações dos inquiridos e a preferência pelas habilitações académicas do Director. ($X^2(12) = 6,71$, $n.s.$).

Os resultados evidenciam uma associação significativa entre o nível de ensino dos inquiridos e o nível de ensino de origem do Director ($X^2(20) = 73,32$, $p < .001$). A maioria ou totalidade dos docentes do pré-escolar, 1º, 2º e 3º ciclo considera indiferente o nível de ensino do Director, enquanto a totalidade dos docentes do 3º ciclo e secundário considera que o Director deve ter um nível de ensino equivalente ao seu.

Constatámos também uma associação significativa ($X^2(6) = 14,67$, $p < .05$) entre a idade do Director e a idade dos inquiridos, independentemente da sua faixa etária, a maioria dos docentes considera indiferente a idade do Director. No entanto, cerca de 32% da amostra, indica-nos que a idade preferencial do Director deve situar-se entre os 40 e os 49 anos.

3. Reflexão Conclusiva

Em função dos resultados encontrados podemos retirar algumas elações acerca das percepções dos docentes face ao cargo de Director.

Assim podemos constatar que apesar da maioria dos inquiridos serem da opinião de que o Director deve ter licenciatura, ou ser indiferente a esta questão, no entanto, são maioritariamente conclusivos em relação à necessidade de o mesmo ser detentor de uma especialização em Administração Escolar.

Verificamos também que, maioritariamente, os docentes não consideram factor decisivo o nível de ensino de origem do Director como determinante para o perfil do mesmo.

Relativamente ao perfil de competências consideradas essenciais para o exercer deste cargo, os professores inquiridos,

são quase unânimes ao opinarem sobre todas elas como muito importantes, verificando-se uma maior evidência desta opinião ao nível das competências de Gestão de Recursos Humanos, capacidade de liderança e capacidade de comunicação, consideradas de alto grau de importância.

Quanto aos conhecimentos que o Director deve possuir, os inquiridos relevam uma maior importância ao meio escolar, ao regulamento interno da escola assim como ao Projecto Educativo.

No que às funções atribuídas a este cargo diz respeito, os docentes inquiridos atribuem maior grau de importância às funções de Director pedagógico e de construtor de consensos, enquanto as restantes funções têm um grau de importância razoável.

Ainda relativamente ao tipo de relacionamento que o Director deve preconizar com os restantes docentes, verificamos que em todos os tipos de relacionamento estabelecidos pelo Director se encontram acima dos 80%, em alguns casos acima dos 90% como por exemplo da partilha das decisões ou a motivação e o envolvimento das equipas de trabalho, tendo maior preponderância a capacidade de a gestão de conflitos, a valorização do trabalho docente e a capacidade ouvir os docentes e os gestores intermédios.

Parece que a maioria dos inquiridos considera que a forma mais correcta de recrutamento do Director será através da escolha do mesmo pelos docentes, ou em alternativa a opção efectuada pela comunidade educativa.

Os resultados encontrados evidenciam-nos que existe uma

associação significativa entre o nível de ensino dos inquiridos e o nível de ensino de origem do Director, particularmente no que se refere aos docentes do 3º ciclo e secundário que consideram que o Director deve ter um nível de ensino equivalente ao seu. Constatámos também uma associação significativa entre a idade do Director e dos inquiridos, no entanto cerca de 32% da amostra, indica-nos que a idade preferencial do Director deve situar-se entre os 40 e os 49 anos.

4. Referências Bibliográficas

Bogdan, R. & Biklen, S. (2000) *Investigação Qualitativa Em Educação*. Porto: Porto Editora.
Carmo, H. & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação - Guia para Auto-aprendizagem* (2ª Edição). Lisboa: Universidade Aberta.

Ceitel, M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos Para o Século XXI*. Edições Sílabo. Lisboa.
Chiavenato, I. (1987). *Teoria geral da administração* (3ª Edição ed., Vol. Volume 1). São Paulo: McGraw-Hill.

Costa, J. (2005). *Competências adquiridas ao longo da vida – Processos, trajectos e efeitos*. Tese de Mestrado em Educação, Área de Especialização em Educação para adultos apresentada à Universidade do Minho. Braga.

Delgado, M. (2004). *La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal*. Ediciones Universidad de Salamanca. Enseñanza, 22, pp. 193-211. Glanz, J. (1999)

Fachada, O. (1998). *Psicologia das relações interpessoais*. Lisboa: Edições Rumo, Lda.

Fleury, M. & Fleury, A. (2001). *Construindo o Conceito de Competência* (on-line). <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Acedido

em 2 de Fevereiro de 2011.

Formosinho, J. & Machado, J. (2009). *Equipas Educativas - Para uma nova organização da escola*. Porto Editora.

Glanz, J. (2003). *À descoberta do seu estilo de Liderança – Um guia para educadores e professores*. Edições Asa. Lisboa.

Glatter, R. (1999). *A gestão como meio de inovação e mudança nas escolas*. In António Nóvoa (coord.). *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Edições D. Quixote.

Gorrochotegui, A. (1997) *Manual de liderazgo para directivos escolares*. Madrid: La Muralla.

Lima, L. (2002). *Avaliação e concepções organizacionais de escola: para uma hermenêutica organizacional* (p. 17-29). In J. A. Costa, A. N. Mendes, & A. Ventura (orgs.) *Avaliação de organizações educativas*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Lima, J. Á. (2007). *Redes na educação: questões políticas e conceptuais*. *Revista Portuguesa de Educação*, 20 (2), pp. 151-181.

Pinto, Carlos A. et al (2009). *Fundamentos de gestão*. Editorial Presença (2ª edição). Lisboa.

Pires, M. J. C. (2011). *O Percurso de Gestão de uma Escola Pública em Portugal no Caminho para a Autonomia*. Dissertação de Mestrado em Administração e Planificação da Educação. Departamento de Ciências da Educação e do Património. Universidade Portucalense. Porto.

Seabra, F. (2010). *Ensino Básico: Repercussões da Organização Curricular por Competências na Estruturação das Aprendizagens Escolares e nas Políticas Curriculares de Avaliação*. Tese de Doutoramento em Educação Área de Conhecimento em Desenvolvimento Curricular. Instituto de Educação e Psicologia. Universidade do Minho. Braga.

Whitaker, P. (2000). *Gerir a mudança nas escolas*. Porto: Edições Asa.