

Liderança e Projecto Educativo de Escola: Relações, Discursos e Práticas

Maria da Paz Spínola

Mestre em Administração Escolar
Infantário "O Barquinho"

Alice Mendonça & António Bento

Centro de Investigação em Educação
Universidade da Madeira

Introdução

Esta investigação intitulada “Liderança e Projecto Educativo de escola: relações, discursos e práticas”, realizada numa escola pública do 1º ciclo do Ensino Básico da RAM, prende-se com a ambiguidade com que se depara a escola ao posicionar-se entre a utilização do PEE como uma estratégia na definição da sua lógica de funcionamento e o cumprimento de um decreto cuja obrigação, do exterior para o interior da escola, se impõe. É nesta dicotomia que enquadrámos o papel da liderança como primeiro responsável pelo caminho que a escola decide seguir, nessa adaptação constante e diária, e tentamos determinar de que forma a sua influência é ou não determinante para a construção deste documento.

De facto, a escola, ao construir o PEE, pode assumir por um lado, a autonomia que lhe é reconhecida, como instituição, no desenvolvimento de um processo de identidade, que a caracteriza no meio onde se insere ou, por outro, pode dar apenas cumprimento a uma imposição decretada não introduzindo qualquer mudança na escola.

Importa, assim, determinar se a escola faz efectivamente a distinção entre o projecto elaborado por decreto e o projecto elaborado pela oportunidade de “institucionalmente, (de) marcar o seu espaço social, pensar-se como serviço público de educação e (re) organizar-se para melhor servir a comunidade em que se integra e serve.” (Formosinho, 2000: 123).

A construção do Projecto Educativo de Escola (PEE) no 1º ciclo concretizou-se no enunciado da lei, no início da década de 90, e foi considerado como o instrumento

capaz de operacionalizar a concretização da autonomia da escola, abrindo o espaço à participação de todos os intervenientes, numa adaptação coerente com a comunidade envolvente.

Após duas décadas e apesar dos princípios que preconiza, o PEE continua por um lado, a carregar o peso de uma política tradicionalmente centralista e, por outro, uma certa resistência à mudança por parte das escolas. Uma resistência que pode justificar-se pela “inacção interna à própria organização ou pela propensão desta em manter a estabilidade.” (Bento, 2008:31). Também a acção das pessoas que ocupam posições de liderança nas escolas pode significar um entrave à mudança, pelo facto de terem “de desempenhar um simultâneo e duplo papel de gestores e líderes.” (ibidem).

O envolvimento da comunidade, a autonomia da escola e a sua estratégia constituem elementos determinantes na construção do PEE, incumbindo à liderança a tarefa de os congregar. Por seu turno, os princípios de transparência, *accountability*, participação, *empowerment* e equidade também surgem no âmbito do PEE como símbolo de uma liderança forte e como motores duma escola que se quer mais próxima da comunidade e mais congruente com as suas funções e finalidades.

Deste modo, ao correlacionar o papel do líder escolar com o espaço cedido ao desenvolvimento do PEE, estaremos perante posturas diferenciadas que poderão resultar em verdadeiros projectos reflexo da comunidade onde se inserem ou em supostos projectos com ideias contraditórias e ambíguas, afirmando-se como autênticos desvios ou resistências à sua elaboração. (Costa, 2000).

É assim, no contexto do discurso autonómico das escolas e das exigências de descentralização do modelo de gestão face ao ganho de uma melhor permeabilidade para responder às transformações emergentes, que a liderança na escola se assume como uma força capaz de revitalizar a organização escolar.

Neste contexto, o líder serve de referencial à escola, pela definição da visão e pela capacidade de a transmitir aos outros. A visão como a *imagem mental* de um *estado futuro possível e desejável* que *só se reveste de significado quando o líder e os seus seguidores decidirem transformar essa visão em realidade.* (Bento, 2008).

Questões de investigação

Neste contexto, pretendemos aferir qual a influência da líder no processo de desenvolvimento do PEE, em conformidade com o (s) seu (s) estilo (s) de liderança,

perceber a importância que atribui ao PEE e saber qual a sua envolvimento no desenvolvimento e concretização deste documento.

Pretendemos ainda averiguar as motivações da comunidade escolar para o desenvolvimento do PEE identificando os intervenientes e responsáveis neste processo e a sua abrangência em termos de comunidade exterior.

Enquadramento teórico

A escola como uma organização integra-se no contexto das várias organizações que, como afirma Perrow, “constituem o corpo da sociedade” (cit in Teixeira, 1995: 4).

A escola encontra-se inserida num universo mais amplo, o sistema educativo, (Díaz 2003) e enquanto organização constitui-se “ [...] como uma unidade social *de agrupamentos humanos intencionalmente construídos ou reconstruídos*”. (Chiavenato, 1983, cit in Carvalho e Diogo, 1994: 17).

Lançar um novo olhar à escola é fundamental se atendermos aos novos contornos que a envolvem. Costa, a este propósito, enquadra as escolas no seu contexto legitimador:

“ dotadas de significativas margens de autonomia, como espaços onde educadores e educandos devem assumir uma postura criativa e interventora traduzida na definição e implementação de actividades que lhes interessem e sejam localmente significativas [...] (2003: 1320).

Por seu turno, Carvalho (1992) refere que a escola “deverá procurar respostas flexíveis e adaptadas a um mundo em mudança” (cit in Carvalho e Diogo, 1994: 31) e neste sentido o foco de atenção passa do núcleo professor - aluno para um espaço comunitário, na interacção de todos os seus actores. De um conceito de sistema fechado passa-se para o “conceito de comunidade educativa onde muros e fronteiras se esbatem”. (ibidem).

Deste modo, subjacentes à dinâmica da escola, todos os intervenientes educativos assumem um papel primordial, na medida da sua implicação na organização escolar

Vicente (2004), por seu turno, elucida que a escola de qualidade só tem viabilidade quando detentora de algumas características, onde se destaca o papel da liderança:

“ Uma forte e esclarecida liderança permite e promove o envolvimento e participação crítica de toda a comunidade no desenvolvimento do projecto educativo da escola. Os líderes inovam, centram-se nas pessoas, inspiram confiança, desafiam o poder, têm visão a longo prazo, implicam as pessoas, integram informação. Assim o líder tem como funções: revitalizar a organização, criar novas visões, mobilizar o compromisso com as novas visões e definir a necessidade da mudança”. (cit in Trigo e Costa, 2008: 570).

Constituindo parte integrante do discurso normativo das últimas décadas, o PEE surge na escola como uma referência obrigatória, no contexto do novo modelo de administração e gestão, porquanto reforça a autonomia da mesma. (Barroso, 2005).

Assim, na prática, a autonomia é entendida como “a criação de dispositivos, competências, apoios e meios que permitem que os estabelecimentos escolares, em conjunto com o seu contexto local, possam construir o seu próprio espaço de desenvolvimento em função de uns objectivos assumidos colectivamente, bem como um projecto [...] negociado com a administração ou a comunidade.” (Bolívar, 2007: 33).

Enquanto documento organizacional ao serviço da escola, a efectivação do PEE pressupõe condições essenciais, nomeadamente a autonomia, a participação da sua comunidade e a visão estratégica consequência de uma liderança forte. No entanto, o seu percurso na escola poderá ser conturbado e repleto de armadilhas. (Costa, 2003c)

As razões que conduzem as escolas ao desenvolvimento do PEE são variadas e representam diferentes posicionamentos face à noção que detêm sobre o mesmo. Com efeito, a sua construção dependerá, por um lado, da importância e finalidade que cada instituição lhe atribui e, por outro, dos caminhos supostamente cedidos à escola, pela administração, para a sua construção. Neste sentido, nas escolas, surgirão projectos reais e funcionais, mas também ideias contraditórias e ambíguas que reflectem interesses divergentes, representando autênticos desvios ou resistências à sua elaboração. (Costa, 2000; Barroso, 2005).

Segundo Barroso (2005) importa considerar as variadas e divergentes razões políticas que levam à *promoção* do PEE. Assim, aqueles que entendem o PEE como uma *obrigação* das escolas, defendem estar subjacente um controle da escola por parte da administração central ou regional.

Por outro lado, considerar o PEE na lógica da *normativização e racionalização da gestão escolar* é, na maior parte dos casos, apetrechar as escolas com um *conjunto de receitas e técnicas* “obrigando a adoptar uma hierarquia de procedimentos pré-

determinados para a selecção de objectivos, definição de prioridades, identificação de recursos” (idem: 126).

Por fim, o PEE, entendido como um meio que *mobiliza a autonomia da escola*, que *desenvolve a sua democracia interna e reforça o seu papel cívico e comunitário*, detém um papel oposto às perspectivas anteriores, porquanto “pressupõe uma repartição de poderes entre a periferia e o centro do sistema educativo, aumentando a responsabilidade colectiva dos professores sobre o seu próprio trabalho e implicando a participação da comunidade na definição e controlo social da escola e na definição de uma política educativa local.” (ibidem).

Contudo, segundo o autor importa considerar as principais expectativas inerentes à elaboração de um PEE, onde se destacam: a possibilidade de *aumentar a visibilidade do estabelecimento de ensino*, de *recuperar uma nova legitimidade para a escola pública*, (através da intervenção de toda a comunidade na elaboração do PEE, criando um sentido de pertença e identidade com a escola), de *participar na definição de uma política educativa local*, na medida em que o PEE supõe a realização dos objectivos nacionais e locais do sistema educativo, de *globalizar a acção educativa*, na medida em que desconstrói a organização tradicional da escola pública, centrando a acção educativa no aluno e abrangendo todos os domínios da vida da escola. O PEE permite ainda *racionalizar a gestão de recursos* e *mobilizar e federar esforços*, na medida em que ao ser o resultado de um processo participado de construção de uma identidade organizativa, regula os diferentes interesses, mobilizando esforços em torno de metas comuns. E, por fim, o PEE traduz a passagem *do eu ao nós*, uma vez que permite integrar num projecto colectivo os projectos individuais existentes.

É neste âmbito que encontramos o PEE, entendido como documento orientador, *destinado a assegurar a coerência e a unidade da acção educativa de uma escola* onde a partir do diagnóstico dos seus problemas e contextos, prevê e identifica os recursos necessários para a definição das orientações gerais da sua actividade. (Carvalho e Diogo, 1994).

O PEE assume um importante protagonismo nas novas responsabilidades delegadas à escola no contexto de uma *cultura de autonomia* (Costa, 1994) que pressupõe ainda a existência de uma lógica de responsabilidade. (Grilo, 2002).

Neste contexto a liderança é unanimemente considerada como um factor crucial para o sucesso das organizações. (Nóvoa, 1990; Carapeto e Fonseca, 2006). Assim, a

diferenciação entre a liderança eficaz ou ineficaz, será avaliada “não pelo líder que é, mas pelo *tipo de liderança que produz nos outros*.” (Fullan, 2003).

A era do conhecimento altera assim substancialmente a forma de exercer a liderança.

A visão de uma liderança partilhada ganha consistência e a acção do líder passa pela capacidade em saber geri-la. Segundo Nye, “para testar a qualidade de um líder teremos de determinar se o seu contributo torna o grupo mais eficaz no estabelecimento e cumprimento dos objectivos comuns.” (2009: 39). Assim, a liderança não tem de ser exercida por um só indivíduo e os objectivos podem ser determinados pelo grupo. No entanto, aquilo que define a liderança é, sem dúvida, “o poder de orientar e mobilizar outras pessoas com vista à realização de um determinado fim.” (idem: 38).

A liderança e a gestão representam, assim, dois processos ou funções distintos. Segundo Bento, “a liderança é mais emocional, inovadora, criativa, inspiradora, visionária, relacional-pessoal, original, proactiva, assente em valores. A gestão é mais racional, fria, calculista, eficiente, procedimental, imitadora, reactiva.” (2008: 37).

Contudo, importa considerar que a liderança em contexto escolar é necessariamente diferente da liderança noutros contextos. Embora reconheçamos à escola especificidades organizacionais que a diferenciam de outras organizações, também é certo que esta depende dos modelos de análise organizacional importados de outros contextos. (Costa, 2000).

De facto, no contexto das mudanças educativas que se têm operado no quadro da descentralização, da devolução dos poderes centrados no Estado às comunidades locais, a liderança escolar depara-se com uma complexidade de funções. (Revez, 2004). Pede-se, por um lado, que a escola desenvolva lideranças eficazes capazes de a transformar numa organização de aprendizagem, onde a colegialidade e a colaboração entre docentes determinem um aperfeiçoamento constante, fazendo emergir a prática de uma liderança distribuída. (Fullan, 2003). Por outro lado, exige-se a prestação de contas ao líder formal, que contraria a partilha de responsabilidades, uma vez que será ele a pagar o preço pela confiança depositada. (Santos, 2007). Flether e outros (2005) referem que uma vez que a responsabilidade da escola depende, em última instância, do líder, este deve manter alguma autoridade sobre a comunidade que lidera, como orientador, na tomada de decisões perspectivando a melhoria. (cit in Santos, 2007).

Formosinho e outros (2000) referem que embora em contexto escolar se possa falar de *líder no singular* este será sempre *um singular entre singulares*, porquanto a

efectiva liderança pode surgir de qualquer professor ou coordenador formal em função do contexto e das características individuais.

Relativamente ao papel relevante que as direcções das escolas desempenham, a OCDE (1983, 1986) reforça a convicção de que “independentemente do modelo de gestão dos estabelecimentos escolares, a génese do seu sucesso ou insucesso radica na qualidade, mais concretamente nas capacidades efectivas de liderança, intervenção e mudança da sua equipa de direcção.” (cit in Revez, 2004: 100).

Denota-se, assim, a urgência de uma liderança transformacional, caracterizada por um líder que não intervém directamente, mas transforma a cultura da escola, incitando à criação de mecanismos que promovam o planeamento conjunto. A liderança transformacional, enfatizando a motivação dos elementos da organização, faz com que cada um dos membros se torne num verdadeiro líder, consciencioso da importância dos processos utilizados e dos fins desejados.

Leithwood (1999) refere que a liderança transformacional promove uma liderança democrática e compartilhada, onde o líder, como orientador, estimula a participação dos professores nos processos de tomada de decisão na escola. (cit in Santos, 2007). É na partilha de poder, que os líderes desenvolvem a consciência moral dos indivíduos, inculcando-lhes um espírito colectivo que os faz elevar os interesses colectivos como uma prioridade. (idem).

Neste sentido, Diogo (2004) considera que o papel das lideranças das escolas será o de possibilitar um “poder mais distribuído, e onde a rigidez das estruturas dá lugar à cooperação, responsabilidade, flexibilidade e parceria.” (cit in Santos, 2007: 34). O PEE transforma-se, assim, num símbolo da liderança desenvolvida em cada escola.

Metodologia

Uma vez que pretendemos averiguar qual a influência da directora no processo de desenvolvimento do Projecto Educativo da Escola, reconhecemos neste estudo a natureza qualitativa numa aproximação ao estudo de caso, visto que “ (...) [Privilegia], essencialmente, a compreensão dos comportamentos a partir da perspectiva dos sujeitos da investigação.” (Bogdan e Biklen, 1994: 16).

Uma vez que “um bom estudo de caso utilizará o maior número possível de fontes.” (Yin, 2005: 112), recorreremos a diferentes técnicas de recolha de dados. Assim, não descuramos a abordagem quantitativa para a recolha e análise de dados pois os

dados “quantitativos são muitas vezes incluídos na escrita qualitativa sob a forma de estatística descritiva” podendo servir também como *verificação para as ideias* que o investigador desenvolveu durante a investigação. (Bogdan e Biklen, 1994:194).

A pesquisa documental constitui uma importante fonte de consolidação de evidências através da consulta dos documentos de organização estratégica da escola.

O inquérito por questionário, como técnica quantitativa de recolha de dados foi utilizado com o intuito de obter informação de uma forma relativamente acessível e rápida. Por seu turno, as entrevistas realizadas, representaram em termos qualitativos, uma das mais importantes fontes de informação (Yin,2005).

A nossa investigação empírica pautou-se assim, pela aplicação de inquéritos por questionário a uma amostra representativa (93,9%) do Universo de docentes da escola em estudo e à sua directora. Foram também realizadas cinco entrevistas semi-estruturadas à directora da escola, à coordenadora do PEE, à encarregada do pessoal auxiliar da acção educativa e a dois representantes da Liga de Pais.

Análise e Interpretação dos Resultados

Na opinião de todos os inquiridos, a directora da escola exerce frequentemente uma liderança transformacional, bem como apresenta muitas vezes comportamentos de liderança transaccional. É considerada uma líder que exerce uma liderança democrática e emocional, fortemente suportada nas relações interpessoais, na base da confiança, do respeito e da consideração pelos seus colaboradores.

Os dados obtidos revelam que a directora assume maioritariamente os comportamentos da liderança transformacional referentes às áreas de influência idealizada e de motivação inspiracional, constituindo-se assim, num modelo de liderança, respeitado e admirado pelos seus seguidores. Na liderança transaccional exerce principalmente os comportamentos inerentes à área da recompensa contingencial, cuja acção se caracteriza pela definição clara das tarefas e dos objectivos a atingir pelos seguidores, assim como das recompensas materiais ou psicológicas pelo esforço prestado.

Perante a concretização do PEE, a postura da directora enquadra-se na mesma linha de actuação. Assim, para além de atribuir muita importância ao PEE, é também uma impulsionadora porquanto promove a participação crítica da comunidade educativa

no desenvolvimento deste documento, assim como facilita os processos de inovação e mudança.

A actuação da directora ao longo do processo de desenvolvimento do PEE é significativa. A elaboração deste documento conta com a sua participação activa, onde os comportamentos mais frequentes se prendem com a delegação de responsabilidades, a orientação e a supervisão. Ao longo deste processo a directora assume simultaneamente outros comportamentos, dos quais destacamos: a promoção da participação de toda a comunidade educativa, em detrimento de chamar a si a exclusiva responsabilidade perante a concretização do documento; o estabelecimento da necessidade do debate e do diálogo, favorecendo o consenso; e a motivação como garante da realização das tarefas.

Concluimos que esta directora não só é uma impulsionadora do PEE mas também se envolve em todo o processo do seu desenvolvimento delegando, assumindo responsabilidades e supervisionando todas as suas fases. A sua acção é considerada fundamental pela dinâmica que institui a todo o processo, pelo entusiasmo, pelos desafios que coloca no trabalho a efectuar e pelas características pessoais de liderança que detém. Destaca-se a sua predisposição natural para a liderança, a sua capacidade de trabalho e de organização, a sua entrega e dedicação, a promoção da envolvimento e da valorização das pessoas e o apoio particular que presta perante algumas fragilidades.

Todos os elementos da escola reconhecem a importância da elaboração do PEE e apesar de alguns inquiridos declararem que se sentem pressionados para fazer cumprir o decreto, a grande maioria justifica a sua elaboração como um documento capaz de fazer face às necessidades sentidas na escola, porquanto permite a procura colectiva da melhoria da qualidade do ensino, a definição da estratégia da escola e igualmente a definição da sua política educativa.

Constatamos assim, que a necessidade sentida pela escola de elaborar um documento orientador da sua acção educativa sobrepõe-se à sua imposição legal. O PE representa a referência que suporta toda a actividade na escola, traduzida nos valores, nas intenções (Missão), nas necessidades e aspirações (Visão) da sua comunidade, nomeadamente a interna.

A dinâmica instituída nesta escola no processo de desenvolvimento do PEE, encontra-se suportada no envolvimento da sua comunidade, no trabalho em equipas e na delegação de responsabilidades. Contudo, embora toda a comunidade educativa externa fosse apontada como interveniente na fase de diagnóstico, restam algumas dúvidas

quanto à sua efectiva envolvência neste processo. Por outro lado, a comunidade educativa interna (comunidade escolar) constitui-se, sem dúvida, um dos seus intervenientes por excelência.

Concluimos ainda que o espaço cedido nesta escola às lideranças intermédias constitui uma das formas efectivamente utilizadas, para a promoção do envolvimento de todos os intervenientes na gestão que a directora pretende ver participada.

Aferimos que o actual PEE expressa as ambições da comunidade educativa interna, sendo evidente a escassa abrangência relativamente à comunidade educativa externa.

Porém, a análise dos resultados deixa antever a necessidade de um maior envolvimento da comunidade local na escola, facto que certamente se concretizará, uma vez que as relações mutuamente estabelecidas são positivas.

Conclusão

Concluimos que a directora da escola exerce uma influência fundamental no processo de desenvolvimento do PEE, facto que traduz os estilos de liderança que preconiza diariamente, nomeadamente comportamentos de liderança transformacional e transaccional.

Assim, a sua acção determinante, caracterizada essencialmente pelo sentido de missão que a conduz, mas também por algum controle, assegura o cumprimento do que em comunidade escolar é debatido e decidido, faz do PEE o instrumento de gestão, de planificação e de definição da sua política educativa que, em consonância com o Sistema Educativo, singulariza esta escola pela dinâmica que institui.

A acção desta directora apresenta-se fundamental, não só pelas características que apresenta na sua acção diária, mas principalmente pelo seu envolvimento no processo de concretização do PEE. Desde a promoção de uma consciência colectiva, quanto à importância fundamental do PEE no desenvolvimento da escola, passando pelo envolvimento da comunidade interna no diagnóstico da situação real da mesma, até à afirmação do caminho a seguir, o seu papel é preponderante.

Assim, embora a escola não usufrua da autonomia desejada, o PEE caracteriza, sem dúvida, a expressão da autonomia possível e representa a visão e a estratégia encontradas em comunidade escolar, traduzindo as suas potencialidades no desenvolvimento do sucesso dos seus alunos.

A líder formal, como primeira responsável pela escola, consegue congrega esforços e interesses em torno de metas comuns, apesar das ambiguidades que permeiam as suas práticas.

A relação estreita que se estabelece entre liderança e PEE, traduz a forma como a escola actua face às competências que lhe estão atribuídas, assim como a forma como gere a sua autonomia na relação que estabelece com a administração central. De facto, o PEE possibilita a criação de um sentido de pertença e identidade com a escola, ao promover a sua imagem pública e a definição de uma política educativa local, ao invés de representar apenas o cumprimento de uma imposição decretada, que não encontra na escola o espaço necessário à implementação da mudança, nem ao envolvimento da sua comunidade, sendo apenas encarado como um instrumento de controlo pela administração central, que entende a escola como um serviço público centralizado.

Partindo da questão de investigação levantada concluímos que o posicionamento da líder da escola em estudo reflecte a dinâmica que caracteriza a acção da escola, assim como a sua capacidade de resposta perante os problemas que enfrenta e perante as necessidades que surgem.

A importância que a líder atribui ao PEE, a dinâmica que implementa em torno do seu desenvolvimento, a motivação que é capaz de proporcionar, a responsabilização que distribui, o espaço que cede às lideranças intermédias, a constante organização do trabalho, a promoção do trabalho em equipas e o exemplo de liderança que preconiza, caracterizam a sua liderança e constituem factores fundamentais ao envolvimento da comunidade escolar no processo de construção participada que o PEE representa.

Deste estudo, emerge também o consenso, quase sempre verificado nas diversas questões, onde não subsistem dúvidas quanto à satisfação manifesta por todos, relativamente à directora da sua escola. Destaca-se a sua acção fundamental no desenvolvimento do PEE, considerado por sua vez, imprescindível na definição do caminho a seguir.

Depreende-se, que não obstante a escassa autonomia cedida a esta escola e os entraves que daqui advêm e que, segundo a directora, põem muitas vezes em risco o bom desempenho pedagógico e organizacional da escola, o PEE constitui a oportunidade para a escola definir a sua identidade, construir os espaços possíveis de autonomia e preparar com a comunidade escolar a resposta da escola face aos desafios que enfrenta diariamente.

Assim, o papel exercido pela líder não se restringe a funções meramente burocráticas, típicas de uma representante local da administração central, mas assume efectivamente uma função de liderança, capaz de convergir os vários interesses numa única direcção.

Deste modo, deparamo-nos com uma escola muito impulsionada pela sua directora que, apesar da sua dependência perante a SREC e a Delegação Escolar, a quem recorre frequentemente pela imposição hierárquica que representam na tomada de decisões, tenta simultaneamente imprimir uma dinâmica desafiadora e responsável na base autonómica que pretende construir. É através do seu PEE que, fugindo à obrigação imposta pela lógica da normativização iminente, tenta construir a sua autonomia, desenvolver a sua democracia interna e reforçar o seu papel cívico e comunitário, permitindo aumentar a responsabilidade colectiva dos professores sobre o seu trabalho, implicar a participação da comunidade escolar na definição do rumo da escola, agregando princípios e optimizando a planificação que orienta o seu funcionamento, perspectivando determinados resultados.

Referências Bibliográficas

- BARROSO, J. (2005). *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.
- BENTO, A (2008). “Estilos de Liderança dos Líderes Escolares da Região Autónoma da Madeira”. In Costa, J., Neto-Mendes, A. & Ventura, A. (org.). *Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar - Trabalho Docente e Organizações Educativas*. Aveiro: Universidade de Aveiro, pp.145-157 (publicação em CD-ROM – ISBN 978-972-789-281-5).
- BOGDAN, R. & BIKLEN, S.(1994). *Investigação Qualitativa Em Educação:Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto Editora.
- BOLÍVAR, A.(2007). “Um Olhar Actual Sobre A Mudança Educativa: Onde Situar Os Esforços de Melhoria?” In C. Leite & A. Lopes (org.). *Escola, Currículo e Formação de Identidades*. 1ª Edição. Edições Asa. pp. 15-50.
- CARAPETO, C. & FONSECA, F. (2006). *Administração Pública – Modernização,Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- CARVALHO, A. & DIOGO, F. (1994). *Projecto Educativo*. Porto: Edições Afrontamento.
- COSTA, J. A. (1994). *Gestão Escolar: Participação – Autonomia – Projecto Educativo Da Escola*. Educação Hoje. 3ªedição. Lisboa: Texto Editora.

- COSTA, J. A. (2000). “Liderança nas Organizações: Revisitando Teorias Organizacionais Num Olhar Cruzado Sobre as Escolas”. In J.A. Costa; A. Mendes & A. Ventura. (org.) *Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro. pp. 15-31.
- COSTA, J. A. (2003). *Projecto Educativo das Escolas: um Contributo para a Sua (des) construção*. Ed. Soc., Campinas, Vol 24, 85, 1319 – 1340. Artigo Científico. Retirado a 09 de Maio, 2008, de <http://www.cedes.unicamp.br>
- DÍAZ, A. S. (2003). *Avaliação da Qualidade das Escolas*. Colecção em Foco. 1ª Edição. Edições Asa.
- FORMOSINHO, J; FERREIRA, F. & MACHADO, J. (2000a). *Políticas Educativas E Autonomia Das Escolas*. 1ª Edição. Edições Asa.
- FORMOSINHO, J. & MACHADO, J. (2000b). “Autonomia, Projecto e Liderança”. In Costa J. A. ; Mendes A. N. & Ventura A. (org.). *Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro, pp. 185-238.
- FULLAN, M. (2003). *Liderar numa Cultura de Mudança*. Edições Asa.
- GRILO, M. (2002). *Desafios da Educação: Ideias para uma Política Educativa no Século XXI*. 1ª Edição. Oficina do Livro.
- NYE, J. S. Jr. (2009). *Liderança e Poder*. 1ª Edição. Editora Gradiva.
- NÓVOA, A. (1990). *Análise da Instituição Escolar: Relatório da Disciplina de Análise da Instituição Escolar*. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- REVEZ, M.H. (2004). *Gestão das Organizações Escolares. Liderança Escolar e Clima de Trabalho: Um Estudo de Caso*. Chamusca: Edições Cosmos.
- SANTOS, E. (2007). *Processos de Liderança e Desenvolvimento Curricular no 1º Ciclo do Ensino Básico: Um Estudo de Caso*. Minho: Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia. (Dissertação de Mestrado em Educação, Área de Especialização em Desenvolvimento Curricular).
- TEIXEIRA, M. (1995). *O Professor e a Escola: Perspectivas Organizacionais*. Editora McGraw Hill de Portugal.
- TRIGO, J. R. & COSTA, J. A. (2008). Liderança nas Organizações Educativas: a Direcção dos Valores. *Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*. Rio de Janeiro. Vol.16, 61, 561- 582.
- YIN, R. K. (2005). *Estudo De Caso: Planejamento e Métodos*. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman.