

Lideranças e aprendizagens: projeto de investigação em zonas de influência pedagógica

Adriana Cumbelembe¹, Joaquim Machado¹, Cristina Palmeirão¹
cumbelembe2@yahoo.com.br, jmaraujo@ucp.pt, cpalmeirao@ucp.pt

¹*Universidade Católica Portuguesa – Centro Regional do Porto, Portugal*

Resumo

Vários estudos organizacionais realçam a influência exercida pelas estruturas de gestão no trabalho docente e problematizam o alcance dos processos de reestruturação como dispositivo de melhoria da qualidade do ensino, se a ação das lideranças pedagógicas não se focarem nas aprendizagens curriculares. Neste sentido, os sistemas nacionais de ensino tradicionalmente mais centralizados vêm reformulando a distribuição de competências criando estruturas, como é o caso das Zonas de Influência Pedagógica (ZIP) em Angola, que, ao mesmo tempo que associam escolas de um determinado território, requerem a participação das lideranças pedagógicas das escolas que o integram na promoção de uma educação que garanta maior equidade e justiça no acesso e sucesso de todos e de cada um. O presente artigo dá conta de um projeto de investigação em curso na Universidade Católica Portuguesa com vista ao doutoramento, cujo objetivo é compreender como é que a organização das ZIP e as lideranças contribuem para a aprendizagem dos alunos e para o desenvolvimento organizacional do ensino primário em Angola. A investigação de natureza interpretativa desenvolve-se em três ZIP, comportando três eixos de análise: as ZIP como instrumento de mudança na administração do sistema escolar, as lideranças nas ZIP e a influência das mesmas na melhoria do ensino primário. O artigo apresenta os objetivos, as questões orientadoras e as técnicas e instrumentos de pesquisa e expõe algumas conclusões (ainda) provisórias, nomeadamente alguma dissociação entre o plano normativo e o plano da ação organizacional e a compaginação da cultura de obediência hierárquica e conformidade legal e a cultura de associação e autonomia.

Palavras-Chave: Zona De Influência, Liderança Pedagógica, Aprendizagens Curriculares, Desenvolvimento Organizacional.

1. Introdução

Inspirada numa ideia de “governança de proximidade”, o governo de Angola criou uma nova estrutura designada de Zona de Influência Pedagógica (ZIP), associando nela as escolas de um determinado território e atribuindo novos papéis aos seus diretores e coordenadores pedagógicos. Este artigo caracteriza a ZIP como medida de territorialização da educação escolar, colocando o foco principal nas aprendizagens dos alunos, e reflete sobre as perspetivas de liderança mais adequadas à implementação e sustentabilidade de uma medida deste tipo. Por fim, apresenta um projeto de investigação em curso na Universidade Católica Portuguesa com vista ao doutoramento, cujo objetivo é compreender como é que a organização das ZIP e as lideranças contribuem para a aprendizagem dos alunos e para o desenvolvimento organizacional do ensino primário em Angola.

2. A Zona de Influência Pedagógica como medida de territorialização da educação

A Zona de Influência Pedagógica (ZIP) é um “órgão de apoio metodológico, que congrega um conjunto de escolas próximas umas das outras, coordenadas a partir de uma escola de referência chamada ‘Centro de Recursos’ (Guia Metodológico de Apoio à ZIP, 2016, p. 4). ZIP circunscreve-se à uma área geográfica e procura promover a reflexão científica, pedagógica, profissional e o desenvolvimento curricular, com e para os professores; mobilizar os técnicos administrativos da educação a repensar, reinventar e relançar um ensino de qualidade, aceitável, refletido nos resultados de ensino e aprendizagem.

A ZIP tem a missão de capacitar os quadros da educação e ensino, descentralizar a ação formativa, estruturar centros de apoio pedagógico, otimizar a capacitação dos docentes, controlar e acompanhar as escolas proporcionando-lhes ferramentas e mecanismos de ajuda com vista a elevar o desempenho das mesmas.

A leitura das Zip à luz das teorias da Gestão Pública permite-nos perceber que as Zonas de Influência Pedagógica são um instrumento de administração, assente no florescimento do paradigma da Nova Gestão Pública que enfatiza a estratégia da descentralização e da reestruturação do serviço público com repercussões na conceção, organização e funcionamento dos sistemas educativos. Para Barroso (2013, p. 18), o estado “abandona o seu papel de benfeitor, compensador e articulador dos interesses sociais mais amplos”, procede à implementação da “descentralização de competências e responsabilidades” para o nível local da administração (incluindo conselhos locais e estabelecimentos de ensino) e à “utilização de novos instrumentos de gestão”, nomeadamente à “gestão pelos números” mobilizando indicadores quantitativos.

Com o processo de reestruturação da administração escolar em zonas territoriais “advoga-se a necessidade de uma autonomia da escola centrada na dimensão pedagógica” (Formosinho, 2005, p. 308). Assim, Bolivar (2012, p. 129) considera que “a melhoria da escola acontece” quando esta “se transformar numa unidade básica de mudança e de inovação” que venha a influenciar “a aprendizagem dos alunos” e a dos próprios “agentes provocadores da mudança: os professores”, e advoga que “um modelo capaz de mobilizar e desenvolver a capacidade interna de mudança das escolas é das Comunidades de Aprendizagem Profissional”.

Assim, do ponto de vista teórico, as ZIP proporcionam ganhos consideráveis, que, na prática, estão condicionados. Uma leitura atenta aos objetivos das ZIP ajuda a perceber que estes transportam uma retórica de descentralização, pelo facto de “o Estado conservar a sua centralidade estratégica e o poder de decisão fundamental sobre a provisão, organização, e controlo do sistema público de ensino, mas transfere as táticas e algumas competências instrumentais de natureza executória, para a periferia” (Barroso, 2013, p. 17).

Souza (2003) identifica três categorias das políticas de descentralização:

- 1) *Desconcentração*: quando o ministério transfere para estados e municípios algumas funções, porém mantendo a autoridade global;
- 2) *Descentralização*: quando se transfere algum grau de autoridade e responsabilidade a outras entidades que não fazem parte do ministério, ou mesmo às escolas;

- 3) *Devolução*: quando se entrega a posse completa das escolas aos níveis inferiores de governo ou ao setor privado, incluindo a responsabilidade pela obtenção de receita e pelo controle do processo educativo (p. 34).

Como podemos observar nestas categorias apresentadas por Souza, a descentralização e a desconcentração diferem na medida em que a descentralização consiste no processo “de confiar poderes de decisão a órgãos diferentes daqueles do poder central, que não estão submetidos ao dever de obediência hierárquica, e que contam com autoridades democraticamente eleitas” (Souza, 2003, p.34). De acordo com Barroso (2013),

A descentralização, ou a promoção do local associa-se à necessidade de se proceder à recomposição do papel do Estado, através de uma diminuição da sua função de prestador direto do serviço público, mas conservando a sua capacidade estratégica de garante da coesão nacional e da equidade da oferta educativa (p. 17).

Já “a desconcentração é uma dinâmica que ‘...reflete processos cujo objetivo é assegurar a eficácia do poder central (...)’. A desconcentração reflete um movimento de ‘cima para baixo’” (Souza, 2003, p.34). Por ser um processo de gestão no qual o órgão gestor central repassa funções a entidades regionais que dependem diretamente dos órgãos centrais de decisão [...]. Neste contexto, os organismos não são livres para decidir, dependem diretamente do poder central” (Souza, 2003, p. 33). A desconcentração é simplesmente um processo de transferir para serviços regionais e locais do Estado, competências até aí situados nos serviços centrais, isto é, um processo de repartição de competências dentro do tipo de administração estatal direta” (Formosinho, 2005 p. 26).

Vários autores (Ferreira, 2005; Formosinho, 2005; Barroso, 2013), refletem sobre a transferência de competências administrativas para o local e a territorialização das políticas educativas, que inspira a organização em ZIP, esclarecendo que a ela é consequência do crescimento extraordinário do sistema educativo e da complexificação da sua organização que, tornaram difícil a adaptação do Estado centralista às necessidades do mundo atual. Assim, para Ferreira (2005, p. 267), “o local nas reformas educativas contemporâneas tem gerado uma azáfama de mudança visível no contexto das políticas de autonomia e gestão da escola, dos agrupamentos de escolas e da reorganização curricular no ensino Básico”. Segundo Barroso (2013), este movimento de “descentralização facilita a aproximação do local de decisão do local de aplicação contando com as particularidades locais; a promoção da participação dos utilizadores dos serviços públicos; a redução da burocracia estatal; a libertação da criatividade e o desencadeamento da inovação pedagógica” (p.17). Este autor constata que a nova estrutura administrativa, resultante de uma estratégia de gestão educacional inovadora, gera também um conflito: por um lado, a conceção do território como local delimitador da aplicação uniforme das normas centrais e, por outro, a possibilidade de gerar dinâmicas e potencialidades fecundadoras do desenvolvimento profissional docente e do desenvolvimento organizacional das escolas envolvidas no seu perímetro de ação. Um exemplo prático é o que se vive nos agrupamentos de escolas em Portugal, como diz Formosinho (2005):

A lógica de territorialização da ação educativa – o “novo vinho” - muitas vezes vertida em “odres velhos”, isto é, nos quadros burocráticos construídos pela administração da educação ao longo de décadas, ao longo de século e meio. Isto pode induzir os atores escolares locais a manter a lógica de controlo burocrático, considerando o território mais como local delimitador da aplicação uniforme das normas emanadas, dos novos locus de produção normativa -o agrupamento, a escola – do que como um conjunto de dinâmicas e potencialidades fecundadoras do desenvolvimento das escolas (p. 316).

Na verdade, a ideia da descentralização surge para responder às críticas da centralização burocrática do Estado e da administração central, apelando à participação local. Tudo aconteceu graças “às contribuições da sociologia dos anos 80, que apelava à descentralização e à autonomia da escola, e à uma nova organização do sistema educativo como um conjunto de redes construídas a partir dos estabelecimentos de ensino” (Ferreira, 2005, p. 265).

Do ponto de vista metodológico, a ZIP resulta dos objetivos globais da educação que têm como foco principal a aprendizagem para todos. É em conformidade com o movimento de reestruturação do sistema educacional de Angola – levado a cabo pelo Ministério da Educação e pelos parceiros internacionais, nomeadamente o Banco Mundial e a Fundação Gulbenkian – que o Projeto Aprendizagem para Todos (PAT) visa Institucionalizar as Zonas de Influência Pedagógica dando subsídios às escolas e estabelecendo projetos educativos escolares, com vista a apoiar o programa de formação dos professores em serviço e desenvolver um sistema de avaliação de estudantes.

Autores como Bolívar (2012), Barroso (2015), Mota & Bittencourt (2018) referem que o desenho de medidas como as ZIP seguem “lógicas de governação em rede e se traduzem no envolvimento e cooperação de diferentes entidades e agentes com ação direta ou indireta com o meio educativo visando a definição de objetivos comuns” (Santos, Neves & Marques, 2019, p. 306). Bolívar (2012, p. 153) diz mesmo que “estabelecer redes de parcerias entre as escolas é novo dispositivo organizacional para a melhoria do ensino e empreender um processo conjunto de mudança reinventando o apoio local às escolas ao promover diferentes meios de colaboração, vínculos e parcerias multifuncionais”. É nesta lógica que se insere Angola na pretensão de reformar as estruturas governativas do Estado, passando para a lógica de aproximação dos serviços às populações. A ideia de “Governação de proximidade” está na base da criação da ZIP como medida estratégica para promover operacionalização da autonomia na garantia de acesso e sucesso dos todos os alunos. Mas a resposta eficaz ao projecto de melhoria das escolas requer envolvimento de lideranças locais libertas da carga burocrática, embora a Zona de Influência Pedagógica opere numa lógica de desconcentração em que os órgãos locais assumem as funções executivas, apenas tendo algum poder de decisão a nível da operacionalização das políticas centralmente definidas.

2 Lideranças e aprendizagens

Este ponto problematiza as lideranças que emergem na ZIP para concretizar os propósitos da nova estrutura de gestão escolar. Porém, antes de passarmos para a análise das lideranças e as aprendizagens propriamente ditas, desdobraremos o conceito de liderança que se ajusta à temática em estudo, tendo em conta que as escolas são subunidades administrativas do Estado, nelas existem funções administrativas e, também no seu interior, se distinguem níveis de gestão, o do topo, o intermédio e o de base.

Liderança é um conceito polissémico e situacional, cuja definição depende do tipo de liderança a que se refere. Dos vários conceitos elencados por Botelho e Krom (2012, p. 1), podemos apreender elementos convergentes, como pessoas, atividades de grupo organizado, influência e objetivos. Assim, Yukl (1998) define-a como “o processo de

influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo”. Montana e Charnov (2000) acrescentam a ideia de “processo pelo qual um indivíduo influencia outros, a realizar os resultados desejados”. Para Chiavenato (2003, p. 122), a “Liderança é uma influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, para se alcançar um objetivo específico ou objetivos específicos”. Já Hunter (2004) considera a liderança uma competência definindo-a como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Liderança é, pois, a capacidade de influenciar pessoas ou grupo para a consecução de determinados objetivos predefinidos numa organização. Mais recentemente, Moya (2014, p. 98) retoma os autores anteriores e define a liderança em termos de influência nas motivações das pessoas e sua direção para a prossecução dos objetivos organizacionais: “os chamados ‘líderes’ influenciam as motivações dos outros para alcançar os objetivos de uma organização”. (...). O papel dos gestores de processos é direcionar e motivar as pessoas sob sua gestão a alcançar objetivos”. Neste sentido, a liderança pode ser exercida desde um alto cargo da organização até posições com graus inferiores de autoridade. Bunn & Famagallai (2016) acrescentam ainda uma perspectiva de eficácia grupal:

A liderança estimula o comprometimento dos membros da equipe, conduzindo a altos desempenhos e gerando certamente resultados positivos para a organização como um todo. Ela exerce influência direta sobre as pessoas, quando existe aceitação. Ela impulsiona a equipe aos objetivos propostos, promovendo ações para tornar a equipe eficaz e preparada para o trabalho, gerando resultado profissional e pessoal. A organização possui objetivos, [...] um caminho a ser percorrido, [...] o líder direciona, acompanha, influencia e orienta, fazendo com que os liderados trabalhem estimulados e juntos, como uma equipe (p. 136)

Hargreaves e Fink (2007) aportam o conceito de “liderança sustentável”, remetendo para uma educação que beneficie a todos os alunos e que persista ao longo do tempo. Neste sentido, tal educação e tal liderança “exigem que enfrentemos a questão desde a sua sustentabilidade básica” (p. 12), cuja tradução será “a aplicação de padrões profissionais apoiados em fortes comunidades de aprendizagem profissional baseadas na escola e a criação de redes profissionais em que as escolas aprendem umas com as outras e se apoiam mutuamente nos seus esforços de aperfeiçoamento” (p. 12). Neste sentido, a criação das ZIP estaria em linha com o que Dias (2015) considera a direção a seguir na promoção de uma liderança pedagógica sustentável: “Uma possível nova forma de organização vem se constituindo, onde as autoridades locais deixam de assumir uma ação direta de formação junto às escolas e passam a assumir um papel de fomento à formação de agrupamentos de escolas que desenvolvem o seu auto aprimoramento” (p. 38). Nesta lógica, também Óscar e Armando (2013) falam da liderança transformacional, identificando “centralidade da liderança como qualidade organizacional, em diferentes níveis, para fins de inovação e melhoria escolar” (p. 116).

A liderança é uma temática muito abordada, sobretudo quando se trata da busca de desenvolvimento e de eficácia das organizações, que, no caso da escola, vem sendo cada vez mais identificada com a melhoria da qualidade dos processos educativos e dos resultados acadêmicos: “uma característica inerente à administração escolar pela qual o gestor mobiliza, orienta e coordena o trabalho de pessoas para aplicarem o melhor de si

na realização de ações de carácter sociocultural voltada para a contínua melhoria do ensino e da aprendizagem (Luck, 2008, p. 20)

Assim, a liderança escolar tornou-se uma prioridade nas agendas de políticas educacionais da OCDE, destacando quatro dimensões: o apoio e o desenvolvimento do trabalho docente; a definição de objetivos e a monitorização dos progressos; a gestão estratégica dos recursos; a colaboração com parceiros externos (Batista e Abrantes, 2015, p. 48). Como assevera Bolívar (2010, p. 82), a liderança escolar desempenha um papel fundamental na melhoria da prática em sala de aula, políticas escolares e conexões entre escolas e o mundo exterior. Este autor escreve que “uma liderança centrada na aprendizagem” vai “mais além de uma mera gestão administrativa da escola” e estende-se a um “conjunto de atividades que têm a ver com a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem”, acrescentando que esta abordagem da liderança escolar “implica a criação de condições que potenciem a melhorar a qualidade da prática docente, do currículo, do ensino” (2012, p. 114; 2018, p. 118).

Esta nova abordagem da liderança escolar vai de encontro às exigências requeridas pelas mudanças políticas, socioeconómicas e tecnológicas que se vão operando. Elas impõem uma permanente adequação da educação às exigências da sociedade contemporânea para responder à necessidade de “mobilizar, com o mesmo vigor, novas energias na criação de ambientes educativos inovadores, de espaços de aprendizagem que estejam à altura dos desafios da contemporaneidade” (Nóvoa, 2009, p. 13). Em consequência desse movimento, Bolívar (2010, p. 81) considera que a próxima agenda, segundo as diretrizes refletidas na literatura internacional, “é passar de uma direção limitada à gestão administrativa das escolas para uma liderança para a aprendizagem, que vincula seu exercício com as realizações académicas dos alunos e com os resultados do estabelecimento educacional”. Nesta perspetiva a OCDE apresenta um programa de melhoria da liderança escolar composta por quatro linhas principais de ação: “(re) definir responsabilidades; distribuir liderança escolar; adquirir as habilidades necessárias para exercer uma liderança eficaz; e fazer da liderança uma profissão atraente” (Bolívar, 2010, p. 82). Neste sentido, a liderança escolar vem a ser uma liderança instrucional ou pedagógica, porque se “foca nas práticas que impactam o corpo docente ou a organização e, indiretamente ou mediadamente, na aprendizagem dos alunos”, e “implica um trabalho ‘transformador’, uma vez que não se limita a trabalhar nas condições existentes e com as metas dadas, mas que vai alterando essas condições da escola e da sala de aula para que melhorem a educação oferecida e as práticas docentes na aula” (Bolívar, 2010, p. 82-83).

Por seu lado, Costa e Castanheira (2015) consideram características distintivas da liderança pedagógica: “Práticas de gestão que visa a melhoria do processo de ensino e aprendizagem; a aquisição de conhecimentos pelos alunos e respetiva monitorização; atenção à supervisão do currículo e à eficácia das práticas dos professores para a melhoria da escola e dos resultados dos alunos” (p. 34).

3. A influência das ZIP na melhoria do ensino primário

A criação das ZIP em Angola insere-se num processo que visa criar estruturas mais próximas das escolas que favoreçam a adequação do ensino aos alunos e aos contextos sociais em que elas se inserem. Mas, por outro lado, o modelo de organização e gestão

das escolas em Angola é, por tradição, centralizado e, sobretudo nos últimos tempos, mais voltado para a prestação de contas e para a execução das decisões superiormente tomadas, dispondo pouco tempo para supervisão institucional e pedagógica.

O nosso estudo visa identificar dinâmica de organização pedagógica do ensino primário em Zonas de Influência Pedagógica e compreender como as ZIP contribuem para uma liderança pedagógica focada nas aprendizagens e influenciam a melhoria da qualidade dos processos e práticas docentes a nível do ensino primário em Angola.

A pesquisa é de natureza interpretativa realizada em três Zonas de Influência Pedagógica, duas em Luanda e uma no Kwanza Sul. Para sermos precisos no que procuramos, subdividimos o tema em três eixos de análise: ZIP como instrumento de mudança na administração do sistema escolar, Lideranças nas ZIP e Melhoria do Ensino Primário.

Para orientar a nossa investigação, formulamos as seguintes questões: Que características assumem as ZIP como ação de política pública? Qual é o papel estratégico das ZIP na melhoria da qualidade da administração do sistema escolar? Como é que as lideranças decorrentes das ZIP potenciam a melhoria da ação docente e o desenvolvimento organizacional da escola primária? Como é que os planos de atividade das escolas da ZIP e as suas lideranças enfocam a melhoria do trabalho na sala de aula?

A operacionalização do estudo empírico impele-nos à combinação dos paradigmas quantitativo e qualitativo para a “identificação de convergências e divergências entre os dados qualitativos e quantitativos colhidos, certos de que, “a realização de um estudo de métodos mistos não significa a condução de dois estudos separados que abordam uma questão específica, mas para responder uma questão de pesquisa específica, buscando que as informações obtidas se complementem entre si (Santos *et al*, 2017, p. 7)

Partindo da problemática definida, seguimos os seguintes passos: a revisão da literatura através da análise dos documentos normativos e análise da literatura que nos reporta os estudos relacionados com o tema; a coleta de dados empíricos através de entrevistas optando pela técnica de *focus group* com os coordenadores de classe; um inquérito aos professores das três ZIP; e entrevistas semidiretivas aos subdiretores pedagógicos. Segue-se ainda o tratamento e organização dos dados colhidos e respetiva análise com recurso a tratamento estatístico e a análise de conteúdo.

4. Considerações finais

Emerge atualmente uma abordagem da administração e gestão das escolas que atribui grande centralidade às suas lideranças, justificada pelo importante trabalho transformador que elas podem desenvolver na melhoria dos processos e das práticas docentes em aula. E neste contexto foram criadas as ZIP em Angola, podendo elas vir a ser uma estrutura de gestão pedagógica focada nas aprendizagens.

Nesta fase da investigação, apreendemos que, na prática a função a ZIP está reduzida à gestão dos currícula, isto é, à planificação quinzenal dos conteúdos contidos nas dosificações recebidas da coordenação municipal, elaboradas fora do contexto das escolas e distante das necessidades reais dos alunos e dos professores e do meio em que se inserem as escolas. Esta forma de administração gera duas perceções da ZIP. A primeira, encara a ZIP, como um espaço favorável para conceder a autonomia as

escolas, reestruturação de gestão para devolver a qualidade desejada aos resultados de ensino e aprendizagem, empoderamento contínuo dos professores e alinhamento curricular às necessidades locais com os desafios atuais da educação. A segunda, captada da dinâmica de funcionamento prático, vê as escolas como unidades básicas de realização das políticas do Estado. Em consequência disso, a ZIP é um instrumento de controlo da implementação das políticas educativas do Estado. A propósito do modelo vertical de operacionalização das políticas educativas, Bolívar (2012) afirma que “entre o nível macro de políticas educativas, que não conseguem transformar a realidade, ou mudanças micro limitadas à sala de aula, o nível intermédio ou meso da escola constitui-se no epicentro de todo o esforço de melhoria, como contexto de formação e de inovação” (p. 6).

No processo de descentralização do sistema educativo, as lideranças intermédias vão ganhando muita importância na organização escolar por serem potenciadoras de eficiência e eficácia das escolas. E a ZIP constitui uma porta para o exercício de reforma da liderança, instituindo a autonomia das escolas ao mesmo tempo que cria um espaço organizacional de trabalho em rede.

Embora sendo ainda cedo para tirar conclusões assertivas, podemos afirmar que a criação das ZIP é uma estratégia que, de algum modo, favorece a aproximação ao local, permitindo algumas decisões com vista a adequar as políticas de educação à realidade concreta das escolas, nomeadamente às características dos alunos e dos contextos. Também favorece a aproximação das escolas umas às outras podendo vir a gerar dinâmicas de gestão e inovação curricular, formação metodológica, desenvolvimento profissional do professor e desenvolvimento organizacional equitativo das escolas. Não obstante estes ganhos, as ZIP e as lideranças nelas implicadas, é evidente alguma dissociação entre o plano normativo e o plano da ação organizacional. E notam-se também incongruências que derivam de tentativas de compaginação entre uma cultura de obediência hierárquica e conformidade legal mais consolidada e a cultura de associação e autonomia que se visa instituir.

4 Referências

- Aires, L. (2015). Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional. Lisboa: Universidade Aberta. Acedido em: <http://hdl.handle.net/10400.2/2028>
- Barroso, J. (2004). Autonomia das escolas: uma ficção necessária. *Revista Portuguesa de Educação*, ano/vol. 17, no 002, 49-83.
- Barroso, J. (2013). A emergência do local e os novos modos de regulação das políticas educativas. *A escola em análise: olhares sociopolíticos e organizacionais*. *Educação, Temas e Problemas*, 12 e 13, 2013, 13-25.
- Batista, I., & Abrantes, P. (2015). Poder e liderança nas escolas: um estudo sociológico em contextos desfavorecidos. *Revista Lusófona de Educação*, 30, 43-58.
- Bolívar, A. B. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis: Revista Internacional de Investigación en Educación*, vol 3, no 5, 63-78.
- Bolívar, A. (2012). Melhorar os Processos e os Resultados Educativos. O que nos ensina a investigação. Vila Nova da Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Botelho, J. C., & Krom, V. (2012). Os estilos de liderança nas organizações. In XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. Acedido em: www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf

- Bunn, F., & Famagallai, L. A. W. (2016) A importância do líder na organização: influenciando pessoas para o atingimento dos resultados. *Rev. FAE, Curitiba*, v. 19, n. 2, p. 132-147.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*, 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ferreira, F. I. (2005). Os agrupamentos de escolas: lógicas burocráticas e lógicas de mediação. In J. Formosinho, A. S. Fernandes, J. Machado & F. I. Ferreira, *Administração da Educação. Lógicas burocráticas e lógicas de mediação* (pp. 265-306). Porto: Edições ASA
- Formosinho, J. (2005). A construção da Autonomia das escolas lógicas territoriais e lógicas afinitárias. In J. Formosinho, A. S. Fernandes, J. Machado & F. I. Ferreira, *Administração da Educação. Lógicas burocráticas e lógicas de mediação* (pp. 307-319). Porto: Edições ASA
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2007). *Liderança sustentável*. Porto: Porto Editora.
- Hunter, J. C. (2004). *O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Luck, H. (2008). *Liderança em Gestão escolar*. Rio de Janeiro: Editora Vozes. Montana, P. J., & Charnov, B. H. (2000). *Administração*. São Paulo: Saraiva.
- Mota, L. F., & Bittencourt, B. (2018). Governação pública em rede: contributos para sua compreensão e análise (em Portugal e no Brasil). *Tempo Social, revista de sociologia da USP*, v. 31, n. 2, 199-219.
- Nóvoa, A. (2009). Educação 2021: Para uma história do futuro. *Revista Ibero-Americana de Educación*, N.o 49, Janeiro-Abril, 2009, 181-199.
- Parente, J. M. (2017), *Gestão Escolar no contexto gerencialista: o papel do diretor escolar*. *Roteiro Joaçaba*, v. 42, n. 2, 259-280, mai o/ago 2017.
- Santos, S., Neves, R., & Marques, J. L. (2019). Políticas Educativas Locais, Cartas Educativas e Planos Estratégicos Educativos – desafios e decisões em dois contextos. *Supervisão. Indagatio Didactica*, vol. 11 (1), julho 2019, 301-321.
- Santos, J. L. G., Erdmann, A. L., Meirelles, B. H. S., Lanzoni, G. M. M., Cunha, V. P., & Ross, R. (2017). Integração entre dados quantitativos e qualitativos em uma pesquisa de métodos mistos. *Texto e Contexto Enfermagem*, 26 (3), 28 setembro 2017. Acedido em: <https://doi.org/10.1590/0104-07072017001590016>
- Souza, A. R. (2003). Reformas educacionais: descentralização, gestão e autonomia escolar. *Educar em Revista*, (22), 17-49. Acedido em: <https://doi.org/10.1590/0104-4060.311>
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations*, 4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.