

ANTÓNIO V. BENTO  
(org)



# A ESCOLA EM TEMPO DE CRISE

## OPORTUNIDADES E CONSTRANGIMENTOS

1ª Edição 2012



UNIVERSIDADE da MADEIRA  
[www.uma.pt](http://www.uma.pt)

**CIE-UMa**

Centro de Investigação em Educação  
[www.uma.pt/cie-uma](http://www.uma.pt/cie-uma)

# A ESCOLA EM TEMPO DE CRISE OPORTUNIDADES E CONSTRANGIMENTOS

ANTÓNIO V. BENTO  
(org)

António V. Bento é Professor Auxiliar com Nomeação Definitiva e Director do Mestrado em Educação, área de Administração Educacional no Centro de Competência das Ciências Sociais (Departamento de Ciências da Educação) e membro do Centro de Investigação em Educação da Universidade da Madeira.

*“...Estruturámos este livro da seguinte forma: Na Parte I apresentamos os textos das conferências – Conferência 1 “Da crise da escola à escola contra a crise” por Carlos Vilar Estêvão do Instituto de Educação da Universidade do Minho; Conferência 2 “A escola em tempo de crise: desafios da profissão docente” por Alice Mendonça do Centro de Investigação em Educação da Universidade da Madeira; e, Conferência 3 “A ESCOLA EM TEMPO DE CRISE: GERIR OU LIDERAR? Gestão (escolar) para tempo de magnificência e liderança (escolar) para tempo de crise” por António V. Bento do Centro de Investigação em Educação da Universidade da Madeira.*

*Nas Partes II e III, apresentamos um total de 21 comunicações organizadas de acordo com as duas oficinas temáticas: Oficina temática A “Oportunidades para a escola em tempo de crise”, com 10 comunicações. Oficina temática B, “Constrangimentos para a escola em tempo de crise”, com 11 textos.” (in Nota de Abertura).*

ANTÓNIO V. BENTO (Org.)

**A ESCOLA EM TEMPO DE CRISE:  
OPORTUNIDADES E CONSTRANGIMENTOS**

Título

A escola em tempo de crise: Oportunidades e constrangimentos

Organizador

António V. Bento

Edição

Centro de Investigação em Educação – CIE-UMa

Design Gráfico

Énio Freitas

Impressão e Acabamento

João Duarte, Unipessoal, Lda

Tiragem

200 Exemplares

ISBN

978-989-97490-2-3

Depósito Legal

344631/12

© CIE-UMa 2012

[www.uma.pt/cie-uma](http://www.uma.pt/cie-uma)

**FCT**

Fundação para a Ciência e a Tecnologia

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA

PEST-OE/CED/UI4083/2011

---

## A ESCOLA EM TEMPO DE CRISE: GERIR OU LIDERAR? GESTÃO (ESCOLAR) PARA TEMPO DE MAGNIFICÊNCIA E LIDERANÇA (ESCOLAR) PARA TEMPO DE CRISE

---

**António V. Bento**

Centro de Investigação em Educação  
Universidade da Madeira

### RESUMO

Nos tempos actuais, com a crise que todas as organizações sociais e a nossa sociedade atravessam, as escolas necessitam de uma liderança adequada aos tempos de crise *versus* uma gestão que seria mais apropriada para tempos de magnificência. Uma liderança preocupada mais com as pessoas, as aprendizagens, o ensino e os alunos. Um modelo de liderança instrucional e pedagógico, focado nas dimensões que o líder instrucional ou pedagógico deve concretizar: definição da missão da escola, gestão dos programas de ensino e promoção de um clima de aprendizagem (Hallinger, 2005).

Nesta era dominada por grandes preocupações relacionadas com a *accountability*, a responsabilidade organizacional, o melhoramento das aprendizagens e o aumento dos resultados académicos dos alunos, a liderança escolar pode ser um agente catalisador para a mudança que se pretende imprimir nas nossas escolas. Daí que seja necessário repensar a liderança escolar de forma a centrarmos a liderança nas aprendizagens e nos resultados dos alunos.

Nesta conferência, começaremos por definir o nosso conceito de liderança, diferenciaremos a liderança da gestão burocrática e ressaltaremos a liderança pedagógica direccionada para as aprendizagens e os resultados dos alunos de modo a contrapor a uma gestão escolar predominantemente administrativa uma liderança escolar para o tempo de crise.

### INTRODUÇÃO

Por definição, os líderes procuram a mudança. Quando as pessoas estão em tempo de magnificência procuram o *status quo*, ou a gestão para tempo de estabilidade. Se as pessoas e as organizações estão acomodadas á

estabilidade, esse facto não as leva a apreciarem e a procurarem a mudança. Nos últimos anos, com a crise a generalizar-se cada vez mais, as organizações e as pessoas passaram para condições de tempo de crise. Naturalmente, o tempo de magnificência não tem crise nem caos, pelo que não é necessária qualquer mudança importante, ou melhor, as pessoas estão contentes com o que já existe e a mudança ou não acontece ou faz-se muito lentamente. As actuais circunstâncias não favorecem uma gestão de magnificência e, por isso, dificilmente os mesmos gestores/líderes podem ter sucesso porque essas circunstâncias terminaram. O mundo mudou, as organizações foram obrigadas a mudar e, agora, a mudança é permanente. Por sua vez, os gestores de tempo de magnificência que se acomodaram às condições estáveis e estáticas terão que aprender a transformar-se em líderes de tempo de crise, pessoas que se prendem a mudanças importantes porque na turbulência destes tempos vêem muito mais oportunidades que ameaças. Infelizmente, muitos gestores/líderes de tempo de magnificência não quererão realizar uma mudança tão brusca e terão que ser substituídos. As condições de magnificência não são propícias para gerar líderes de tempo de crise.

## **INTERESSE GERAL PELA LIDERANÇA**

A literatura popular sobre liderança tem abundado, nos últimos anos, em todas as livrarias. Nestas, um pouco por todo lado, podemos ver inúmeros livros versando sobre os mais variados aspectos da liderança. As pessoas têm fascinação pela liderança e valorizam-na.

Por outro lado, há também uma abundância de literatura científica sobre liderança. Uma revisão da literatura científica mostra que há uma grande variedade de abordagens teóricas para explicarem as complexidades do processo da liderança. (por exemplo: Bass, 1990; Bryman, 1992; Burns, 1978).

Alguns investigadores conceptualizam a liderança como um traço, ou como um comportamento, enquanto que outros vêem a liderança numa perspectiva política ou num ponto de vista humanista. A liderança tem sido estudada a partir de abordagens qualitativas e quantitativas em vários contextos, incluindo pequenos grupos, grandes grupos, e mesmo grandes organizações. Colectivamente, os resultados das investigações sobre liderança a partir destas áreas dão-nos uma ideia dum processo que é muito mais sofisticado e complexo do que a visão simplista apresentada nalguns dos livros populares sobre liderança.

## DEFININDO LIDERANÇA

O conceito de liderança é polissémico. Há uma multiplicidade de maneiras de terminar a frase “liderança é...”. Na verdade, como Stogdill (1974) refere, sob o ponto de vista da investigação em liderança, há quase tantas definições de liderança como do número de pessoas que tentaram defini-la. É como a palavra democracia, amor e paz. Embora cada um de nós saiba intuitivamente o que cada um quer dizer com tais palavras, as palavras podem significar diferentes coisas para diferentes pessoas. Logo que tentemos definir liderança, nós imediatamente descobrimos que liderança tem diferentes significados.

Apesar da multiplicidade de perspectivas pelas quais a liderança tem sido conceptualizada, podem ser identificados vários componentes centrais ao fenómeno da liderança. São eles: 1) Liderança é um processo; 2) Liderança envolve influência; 3) Liderança ocorre num contexto de grupo; 4) Liderança envolve consecução de objectivos comuns. Baseado nestes vários componentes, a definição seguinte é que usamos neste texto: *Liderança é um processo no qual um individuo (líder escolar) influencia um grupo de indivíduos (liderados: professores, funcionários e alunos) a atingir objectivos comuns da organização escolar.*

## LIDERANÇA E GESTÃO

Liderança é um processo que é algo semelhante à gestão em vários aspectos. Liderança, tal como a gestão, envolve influência, requer trabalhar com pessoas, e, preocupa-se em atingir eficazmente objectivos. Em geral, muitas das funções da gestão são actividades que são consistentes com a definição de liderança que usamos atrás.

Mas liderança é também diferente da gestão. Enquanto que o estudo da liderança se pode reportar a Aristóteles, a gestão emergiu na viragem do século dezanove para o século vinte com o advento da nossa sociedade industrial. A gestão foi criada como uma maneira de reduzir o caos nas organizações e fazer com que elas se tornassem mais eficazes e eficientes. As funções primárias da gestão, inicialmente identificadas por Henry Fayol (1916) eram planeamento, organização, recursos humanos e controlo. Essas funções ainda são representativas da gestão nos dias de hoje.

Num livro de Kotter (1990) onde se comparam as funções da gestão e as funções da liderança argumenta-se que as funções das duas são bastante diferentes.

GESTÃO	LIDERANÇA
Impõe ordem e estabilidade	Produz mudança e adaptação
Estabelece agendas e prazos	Define direcção, clarifica problemas e constrói visão
Coloca as pessoas certas no trabalho certo	Comunica visão e invoca compromisso, cumpre a missão da organização
Desenvolve sistemas de incentivos, monitora progresso	Enfatiza a motivação, inspira, empodera e energiza
Baixo envolvimento emocional	Alto envolvimento emocional
É essencialmente reactiva	É fundamentalmente activa
Limita possibilidades	Expande opções
Cuida dos processos	Serve as pessoas
Cuida dos detalhes	Vê o todo
Não desafia a visão da organização	Desafia o <i>status quo</i>

Com base em Kotter (1990) e Zaleznick (1997).

Zaleznick (1997), argumenta que os gestores e os líderes são dois tipos de pessoas diferentes. Ele afirma que os gestores são reactivos e preferem trabalhar com as pessoas para resolverem problemas mas fazem-no com baixo envolvimento emocional. Eles actuam para limitar possibilidades, escolhas. Zaleznick (1997) sugere que os líderes, por outro lado, são activos e participativos emocionalmente. Eles procuram dar forma às ideias em vez de responder a elas, e actuam para expandir as opções para os problemas importantes.

## CONTEXTO DA LIDERANÇA ESCOLAR

Até ao ano de 2008 (Decreto-lei 75/2008), as escolas tinham uma liderança colegial e corporativa, herança dos primeiros tempos da democracia em Portugal onde se privilegiava a gestão democrática e a participação.

A partir de 2008, envereda-se para uma liderança mais profissionalizada e de carácter unipessoal. Afirma-se no referido decreto-lei:

...Impunha-se, por isso, criar condições para que se afirmem boas lideranças e lideranças eficazes, para que em cada escola exista um rosto, um primeiro responsável, dotado da autoridade necessária para desenvolver o projecto educativo da escola e executar localmente as medidas de política educativa. A esse primeiro responsável poderão assim ser assacadas as responsabilidades pela prestação do serviço público de

educação e pela gestão dos recursos públicos postos à sua disposição” (Decreto-lei 75/2008, p. 2342).

Na zona continental de Portugal, este rosto personifica-se no cargo do Director, um órgão unipessoal de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial. O Director é coadjuvado por um subdirector e um pequeno número de adjuntos. *O decreto-lei 75/2008, assenta em três objectivos principais:*

1) Reforçar a participação das famílias e comunidades na direcção estratégica do estabelecimento de educação e ensino (aumentando a sua representação no Conselho Geral - órgão de direcção estratégica - e ampliando os poderes deste órgão que passa a eleger o Director do estabelecimento de ensino);

2) Reforçar as lideranças nas escolas com a criação do cargo de Director;

3) Reforçar a autonomia das escolas, prevendo-se um aumento da margem de manobra dos estabelecimentos na definição da sua organização interna.

Na verdade, não era o procedimento de acesso à liderança que garantia o carácter democrático quanto ao modo de funcionamento e como está organizada a escola. A lógica colegial de natureza corporativa impedia o exercício de uma liderança pedagógica.

De acordo com Barroso *et al* (2007), o modelo colegial de eleição da liderança escolar apresentava sérias dificuldades para uma liderança pedagógica e educativa. Na verdade, não podemos alhear-nos do que se passa a nível internacional, sabendo que a liderança dos directores é um factor de primeira ordem na melhoria da educação. Como veremos á frente, a investigação ilustra claramente que a seguir á qualidade e trabalho do professor, a liderança escolar é o segundo factor interno na escola que mais relevância tem nos resultados das aprendizagens. Além do mais, a qualidade do professor pode ser potenciada pela própria acção dos líderes escolares. Como o Relatório McKinsey (Barder & Mourshed, 2007) clarificou, uma boa liderança a nível escolar é um factor determinante da qualidade da educação e, por isso, é importante seleccionar e formar excelentes directores.

De facto, ficar-se apenas pela gestão burocrática das escolas, neste tempo de crise, é um erro crasso. Como se pode ver no relatório TALIS (*Teaching and Learning International Survey*, OCDE, 2009, p. 191), está

acontecendo o “declínio dos modelos do administrador público, paralelamente, a ascensão de modelos de uma nova gestão pública” traduzida, nas escolas, por uma liderança pedagógica ou uma liderança da aprendizagem (*Leadership for learning*). Nestes tempos de crise, necessitamos de organizações mais flexíveis, capazes de se adaptarem a contextos sociais mais complexos. Por isso, as escolas precisam de líderes que as convertam em organizações aprendentes, com mais autonomia e flexibilidade de modo a aprenderem com a sua experiência e se transformarem em verdadeiros ambientes de aprendizagem para alunos e professores.

Neste aspecto, o Relatório TALIS da OCDE (2009), no capítulo 6 “*Leading to learn: school leadership and management styles*”, clarifica que não há uma evidente oposição entre um modelo administrativo e um modelo pedagógico: os directores que exercem uma destacada liderança pedagógica são, no geral, os que também exercem melhor a liderança administrativa. De acordo com esse mesmo Relatório, Portugal tem uma baixa liderança pedagógica e um pouco mais alta a liderança administrativa. Naturalmente, que isto se deve, à necessidade de cumprir as regras de gestão e administração das escolas, de forma a assumir-se a responsabilidade da gestão diária dos estabelecimentos educativos. Consequentemente, é imprescindível reduzir a carga administrativa dos directores de escola para que possam dedicar mais tempo à gestão dos processos pedagógicos.

Na prática, existe uma tensão entre as dimensões da gestão e da liderança: fazer mais gestão significa desenvolver menos liderança. Um aspecto importante é saber como se podem diminuir as inúmeras tarefas administrativas que os líderes das escolas têm de fazer diariamente de modo a poderem dedicar-se à gestão dos processos pedagógicos e instrucionais. Como se afirma no Relatório McKinsey (Barber e Mourshed, 2007), devem estruturar-se as funções, expectativas e incentivos para que

Os directores se concentrem na liderança instrucional e na administração do estabelecimento. Isto contrasta com os sistemas educativos em que muitos directores dedicam a maior parte do seu tempo a tarefas que se não relacionam directamente com a melhoria do ensino nas suas escolas, limitando assim as capacidades para tornar realidade as melhorias concretas dos resultados dos alunos (p. 34).

Assim, torna-se necessário vincular a liderança com a aprendizagem dos alunos. Deste modo, a liderança para a aprendizagem toma como centro de acção a qualidade do ensino e os resultados alcançados pelos

alunos. Daqui deriva que é prioritário que a liderança escolar crie um melhor contexto de trabalho para os professores e, simultaneamente, de toda a escola, influenciando positivamente a melhoria das aprendizagens dos alunos.

## **LIDERANÇA PARA AS APRENDIZAGENS**

Temos uma literatura consistente na área dos efeitos da liderança escolar na eficácia das escolas. O efeito do director é indirecto: não é ele que trabalha nas aulas, mas pode contribuir decisivamente para construir as condições e o contexto para que se trabalhe bem nelas. A criação do ambiente, motivações que contribuam para os contextos de aprendizagem em cada sala de aula depende da liderança do director. Afirmam Louis, Toole e Hargraves (1999) que os líderes escolares podem reorganizar as condições da escola tais como o tempo, o espaço, os materiais, os incentivos, a formação, a colegialidade, o respeito e a confiança pessoal. Assim, o líder escolar torna-se um factor catalizador na promoção e gestão de um bom ensino.

Na maior parte dos países da OCDE a direcção escolar além de incluir trabalhos de administração e gestão de recursos humanos, incide numa liderança para aprendizagem (Pont, Nusche & Moorman, 2008). A questão central é, então, saber o que as lideranças escolares podem fazer para melhorar o trabalho docente e dum modo mais amplo, assegurar boas aprendizagens para todos os alunos. A liderança pedagógica, (definida como as acções levadas a cabo pelo director de escola de modo a promover as aprendizagens dos alunos) está tendo grande centralidade na literatura actual focando-se na melhoria das práticas docentes porque os efeitos positivos da liderança da aprendizagem dos alunos dependem muito das práticas desenvolvidas pelos docentes (Hopkins, 2003).

Leithwood et al. (2006), descreveram quatro tipos de práticas de liderança que têm forte impacto na aprendizagem dos alunos:

1) Estabelecimento de uma direcção (visão, expectativas, metas de grupo)

Os directores eficazes têm uma visão e um sentido de direcção da escola que contribui para que todos se identifiquem com a escola, actividades e objectivos acerca de uma missão comum, centrada no progresso dos alunos. Identifica novas oportunidades para a escola, desenvolvendo, articulando e inspirando todos os outros com a visão de

futuro que contribui para motivar todos os agentes educativos e conseguir metas comuns.

## 2) Desenvolvimento do pessoal

Capacidade que deve ter o líder para potenciar aquelas capacidades dos membros da organização escolar necessárias para mobilizar-se de uma maneira produtiva em função da tal direcção. Práticas concretas que compõem esta categoria de desenvolvimento das pessoas são o desenvolvimento profissional, atenção, incentivos ou apoios, processos deliberativos que ampliem a capacidade dos membros para responder melhor às situações diárias.

## 3) Redesenhar a organização escolar

Estabelecer condições de trabalho que possibilitem a todos o maior desenvolvimento das suas capacidades e motivações com práticas que contribuam para uma cultura colaborativa e reestruturam a organização de modo a facilitar o trabalho docente e a mudança da cultura escolar. Entre as práticas adoptadas incluem-se a criação de tempos comuns de planificação para professores, o estabelecimento de estruturas grupais para a resolução de problemas, a distribuição da liderança em tarefas específicas e uma maior implicação dos professores nas tomadas de decisões.

## 4) Gerir os programas de ensino e aprendizagem

Mediante um conjunto de tarefas como supervisionar e avaliar o ensino, coordenar o currículo, providenciar pelos recursos necessários e seguir o progresso dos alunos. O que ocorre na sala de aula não pode ficar ao arbítrio de cada professor, deve ser supervisionado pelo director. Este tem um papel importante na manutenção do equilíbrio da dimensão emocional, motivacional e pessoal dos professores; ter iniciativa e abertura a novas ideias e práticas.

Assim, o director assume-se como o líder pedagógico. Em vez de se limitar a uma gestão burocrática, o director passa a ser um agente de mudança e de recursos que congrega competências dos vários professores numa missão comum.

Neste sentido, e referindo a ideia de Jorge Adelino Costa, na formação dos líderes escolares embora seja importante focar as dimensões técnicas e instrumentais dos processos de liderança, é fundamental salientar “a vertente pedagógica da liderança que deve sobrepor-se às orientações racionais, eficientistas e hierárquicas (Costa, 2000, p. 20).

Uma liderança centrada na aprendizagem (*learning-centred leadership*) está relacionada com o conjunto de actividades que têm a ver com a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem, o que significa ir mais além de uma mera gestão e redesenhar esses processos com base nessas metas (Day et al, 2009; Leithwood et al, 2006). O acompanhamento e a monitorização dos progressos dos alunos são fundamentais em todo este processo, pelo que a liderança centrada na aprendizagem concentra-se, essencialmente, nos processos de aprendizagem dos alunos e nos seus resultados académicos, e, também, no desenvolvimento pessoal, profissional e pedagógico da equipa docente.

## **INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NAS APRENDIZAGENS DOS ALUNOS**

Os efeitos da liderança na aprendizagem dos alunos são normalmente indirectos, mediante a sua influência na capacitação, no compromisso e motivação dos professores, e nas condições de trabalho da escola.

A investigação tem demonstrado que há uma relação substancial entre a liderança e os resultados académicos dos alunos. Neste aspecto, investigadores tais como Day *et al*, 2009; Hallinger e Heck, 1996; Marzano et al, 2005; Leithwood, Louis et al, 2004; e Leithwood e Jantzy, 2008), concluíram o seguinte:

a) De todos os factores internos da escola, depois do trabalho do professor na sala de aula, a liderança é o segundo factor que contribui para o que os alunos aprendem na escola, explicando á volta de 25% de todos os efeitos escolares.

b) Dum modo geral, os líderes contribuem numa forma indirecta para a aprendizagem dos alunos ou seja, através da sua influência sobre as pessoas ou características da sua escola. O seu êxito depende muito das suas decisões que tomam relativas às partes da escola a que se deve dedicar tempo e atenção.

c) As bases de uma liderança eficaz estão dependentes de quatro factores: formação dos professores e funcionários, estabelecimento de directrizes, gestão dos programas de ensino, e redesenho da escola.

d) As lideranças eficazes dependem dos contextos específicos em que se encontra a escola, mas os efeitos da liderança são normalmente maiores onde são mais necessários, por exemplo, nas escolas situadas em ambientes mais difíceis.

Nunca como agora se chamou a atenção da influência da liderança nos resultados dos alunos dado que está demonstrado pela investigação que a influência da liderança nos resultados dos alunos é significativa e determinante.

## **CONCLUSÕES**

Na conjuntura da crise que as organizações atravessam e, dum modo particular, as organizações escolares, estas beneficiam mais de uma liderança característica para o tempo de crise do que uma gestão para tempo de magnificência. Uma liderança que coloque no início da lista das suas prioridades, as pessoas, as aprendizagens, o ensino e os resultados dos alunos. Um paradigma de liderança pedagógica ou instrucional focada nas dimensões que o líder deve almejar e concretizar: definição da missão da escola, gestão dos programas de ensino e promoção de um clima de aprendizagem (Hallinger, 2005).

Nesta era de crise e de exigência de maior produtividade e melhores resultados, a liderança escolar pode ser um agente catalisador para as mudanças e resultados esperadas.

Parece haver uma força irresistível e implícita que leva os líderes escolares a sobrevalorizarem ou a darem primazia às suas responsabilidades de gestão, contudo, os tempos actuais de crise, na nossa perspectiva, exigem que a primazia seja dada às responsabilidades de uma liderança transformacional, instrucional e pedagógica.

Investigação realizada por Leithwood (2004), concluiu que uma liderança escolar eficaz pode desempenhar um papel altamente significativo na aprendizagem dos alunos, secundada apenas pelo ensino na sala de aula e que o impacto dessa liderança é maior nas escolas que apresentam mais desafios. Talvez o mais importante dessa investigação é revelar que o impacto é indirecto concretizado através das acções dos líderes em relação: a) às condições da escola (articulação duma visão, estabelecimento de altas expectativas e promoção de uma comunicação aberta em toda a organização escolar); b) aos professores (recrutamento, motivação, e formação); e, c) às condições nas salas de aula (recursos adequados e apresentação de modelos das melhores práticas).

Terminamos com uma citação de Bostingl (1992) o qual refere que:

“... As escolas de qualidade vêem o processo de aprendizagem como uma espiral, com estratégias dos

alunos e dos professores dirigidas para um aperfeiçoamento ilimitado e contínuo” (p. 37).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barroso, J., Afonso, N. & Dinis, L. (2007). *Country background report for Portugal (Improving schools leadership)*. Paris: OCDE. Consultado em 5 de Novembro de 2011 em [www.oecd.org/edu/schoolleadership](http://www.oecd.org/edu/schoolleadership).

Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

Bostingl, J. (1992). *Schools of quality*. Alexandria, VA: ASCD

Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.

Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

Costa, J. (2000). Liderança nas organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas. In Jorge Adelino Costa, A. Neto Mendes & Alexandre Ventura (Org.). *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Day et al. (2009). *The impact of school leadership on pupil outcomes. Final report*. Nottingham: National College for School Leadership.

Fayol, H. (1916). *General and industrial management*. London: Pitman.

Fleishman, E., Mumford, Zaccaro M. , Levin, S., Korotkin, K. & Hein, M. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behaviour: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.

Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools* 4(3), 221-240.

Hallinger, P. & Heck, R. (1998). Exploring the principal contribution to school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32 (1), 5-44.

Hopkins, D. (2003). Instructional leadership and school improvement. In A. Harris, C. Day, M. Hadfield, D. Hopkins, A. Hargreaves e C. Chapman (Eds.) *Effective leadership for school improvement* (pp. 55.-71). London: Routledge Falmer.

Kotter, J. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.

Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S. & Wahlstrom, K,. (2004). *How leadership influences student learning*. Minneapolis: Center for Applied Research and educational Improvement. Toronto: Ontario Institute for Studies in Education.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, O. Harris, D. (2006). Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning. London: DEFS. Research report 800. Consultado em 10-1-11 no site [Http://www.dcf.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR800.pdf](http://www.dcf.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR800.pdf).

Leithwood, K. & Jabntzy, D. (2008). Linking ladership to student learning: The contributions of leaders efficacy. *Educational administration Quaterly*, 44 (4), 496-528.

Louis, K.,Toole, J. & Hargreaves, A. (1999). Rethinking school improvement. In Murphy e Louis (Eds), *Handbook of Research on Educational Administration*, (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 251-276.

Marzano, R., Waters, T. & McNulty, B. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership. A survey of theory and research*. New York: Free Press.

Zaleznik, A. (1997, May-June). Managers and leaders. Are they different? *Harvard Business Review*, 55, 67-78.