

Projeto de Intervenção

Agrupamento de Escolas de Valbom

Cristina Couto Varela

junho de 2021



**Com a Família e a Comunidade na Construção de
Projetos de Vida Sustentáveis**

Este projeto de intervenção no Agrupamento de Escolas de Valbom (AEV), apresentado para a candidatura ao cargo de Diretor/a de acordo com o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, na sua redação atual, pretende ser um instrumento de mobilização da comunidade educativa. Foi elaborado de modo a identificar os problemas, definir a missão, as grandes linhas de orientação da ação e as metas, bem como explicitar o plano estratégico a realizar no mandato. Tem como base a experiência vivenciada nos últimos 16 anos em vários cargos de coordenação e gestão intermédia no AEV e está ancorado no trabalho realizado para a elaboração do novo Projeto Educativo 2021/2024.

24 de junho de 2021

A Candidata ao Cargo de Diretor/a do AEV,

(Prof.^a do Quadro do Agrupamento de Escolas de Valbom, do grupo 520)

Índice

Apresentação	ii
Índice	iii
1. Introdução	4
2. Contextualização do Modelo de Administração e Gestão	5
3. Definição da Missão e da Visão	6
4. Caracterização do AEV	7
5. Diagnóstico Estratégico	8
6. Identificação dos Problemas	9
7. Grandes Linhas de Orientação da Ação e Metas	10
8. Explicitação do Plano Estratégico a Realizar no Mandato	11
9. Avaliação	14
10. Programação/ Calendarização das Atividades	15
11. Plano de Capacitação	16
12. Considerações Gerais	17
Referências Bibliográficas	18

1. Introdução

No âmbito da administração escolar, alguns estudos (Costa *et al.*, 2012; Lima, 2011; Torres, 2011; Torres & Palhares, 2009) revelam que a questão da liderança nas escolas constitui uma variável de crucial importância para o seu desenvolvimento organizacional e para a melhoria dos resultados escolares.

Por outro lado, vários estudos (Castro, 2011; Castro & Costa, 2013; Costa *et al.*, 2014; Torres, 2011) têm revelado que os projetos de intervenção dos diretores parecem reproduzir o discurso político normativo e que, de uma forma geral, apresentam frágil divulgação na escola e pouca utilização por parte do/a diretor/a, o que parece apontar para um processo de formalismo técnico-burocrático e evidenciar desconexão entre discursos, intenções e ações.

Consciente destes constrangimentos, a candidata assume este projeto como um instrumento de mobilização da comunidade educativa e, como tal, o compromisso de o discutir, em sede de Conselho Geral, se necessário, para reformulação, divulgação da versão final e avaliação.

Este projeto de intervenção não é do tipo “pronto a vestir” de “tamanho único” (Formosinho & Machado, 2008), apresenta uma visão clara, ideias pormenorizadas para aplicar no AEV e ações concretas, de acordo com o perfil da candidata, e foi desenvolvido com base nos diagnósticos realizados na comunidade educativa para elaboração do novo Projeto Educativo 2021/2024 e num diálogo permanente com muitos dos seus elementos.

Assim, começa por apresentar uma **contextualização do modelo de administração e gestão** perfilhado pela candidata, um modelo de partilha das responsabilidades de liderança com outros membros da equipa da direção do AEV (Lima, Sá & Torres, 2020) e da gestão intermédia e do envolvimento da generalidade dos professores e dos outros elementos da comunidade educativa nos processos de tomada de decisão, inserido num paradigma democrático e participativo de melhoria e desenvolvimento profissional e organizacional (Lima, 2018, Lima, Sá & Torres, 2020).

De seguida, define a **missão e visão** do AEV e a missão da candidata, tendo em conta os fundamentos da escola pública e as orientações dos normativos legais.

Posteriormente, é apresentada uma súmula da **caracterização do AEV** e do **diagnóstico** efetuado na comunidade educativa, e são **identificados os principais problemas**, no âmbito da administração e gestão escolar.

São definidas as grandes **linhas de orientação da ação**, as **metas** a atingir durante o mandato e é explicitado o **plano estratégico** a implementar.

Numa perspetiva reflexiva sobre a prossecução do plano estratégico, é apresentado o plano de **avaliação** do projeto e a **programação/ calendarização das atividades**.

No final, é apresentado um **plano de capacitação** do/a diretor/a empenhado/a na melhoria do seu desempenho profissional, numa lógica de comunidade e organização aprendentes (Formosinho & Machado, 2016).

2. Contextualização do Modelo de Administração e Gestão

Em Portugal, nas duas últimas décadas, temos vindo a assistir a um enfoque nas questões de liderança e gestão escolar como solução ou diminuição dos problemas educacionais resultantes da tão prolongada “crise da Escola” (Costa & Figueiredo, 2013; Torres, 2011).

A expansão de oportunidades educacionais levou a Escola pública a ganhar crescente complexidade e exige uma gestão cada vez mais humana e democrática, mas, ao mesmo tempo, mais profissional e eficiente (Torres & Palhares, 2009). A gestão da Escola deve ter como objetivo fundamental a criação de condições para promover a aprendizagem e o sucesso educativo dos alunos, deve responder às expectativas das famílias, no âmbito da inclusão social e da excelência, deve proporcionar um bom ambiente de trabalho aos seus colaboradores e deve ser uma mais-valia para a comunidade (Bolivar, 2016).

Assim, no âmbito da administração e gestão escolar, preconiza-se um modelo teórico mais centrado em valores de cidadania e de participação democrática (Lima, 2021), sem descurar, no entanto, os valores do profissionalismo e da eficácia (Trigo & Costa, 2008). Referimo-nos a uma política educativa orientada para “o bem-estar coletivo” numa conceção, segundo Estevão (2012), de Escola cidadã, em que a realidade se apresenta preferencialmente pela lógica do mundo cívico, pela promoção de igualdades e das vertentes democrático-participativas, e/ou numa conceção de Escola como comunidade educativa, em que a realidade se assemelha mais à lógica do mundo doméstico pela maior proximidade relacional dos atores escolares e por uma pedagogia personalizada. No fundo, trata-se de uma gestão integrada num paradigma democrático, com um intuito formativo, que atenderá ao processo de aprendizagem institucional e aos caminhos a seguir, e participativo, que privilegia a necessidade de conhecer, refletir e melhorar, inerente à dinâmica de planificação, intervenção e mudança.

A ação do/a diretor/a é um fator determinante para o sucesso da escola: é essencial que conheça a organização que gere, que incentive as equipas de trabalho e que esteja permanentemente ocupado a definir, com elas, orientações, a melhorar continuamente a qualidade da educação e a fomentar uma cultura de avaliação, de modo a orientar a escola para a qualidade, eficácia e melhoria contínua, como uma verdadeira organização inteligente e aprendente (Cabral, 2012).

Salienta-se, ainda, que o clima laboral é potenciador de bom desempenho organizacional, quer na perspetiva dos líderes, quer na perspetiva dos liderados, facilitando a comunicação e o alinhamento das sinergias entre as partes para a concretização das metas e dos objetivos estabelecidos. Isto reveste-se de especial relevância, dada a elevada competitividade do ambiente em torno das instituições educativas e da grande volatilidade dos normativos educacionais (Lima, 2018).

É necessário comunicar com as famílias, escutá-las, implicá-las na vida do AEV e ajudá-las na construção dos projetos de vida dos seus educandos.

É necessário que o AEV integre a comunidade e que ancore a sua ação na prossecução das metas definidas na Carta Educativa do Concelho de Gondomar e no Projeto Educativo Municipal, bem como, tal como refere Antunes (2005), no quadro estratégico de referência comum das metas nacionais e supranacionais.

3. Definição da Missão e da Visão

De uma forma geral, podemos dizer que a educação de comunidades transforma as sociedades, faz crescer as economias e confere sustentabilidade ao progresso, no âmbito de todos os objetivos de desenvolvimento (Unesco, 2014). Neste sentido, alguns autores (Dubet, 2004; Mendes & Seixas, 2003; Seabra, 2009) têm referido que é necessária uma afirmação do papel educativo da escola numa verdadeira igualdade de oportunidades, por introdução de mecanismos compensatórios eficazes e pelo acesso a bens escolares fundamentais para preservar a dignidade e a autoestima de todos os alunos. No entanto, a mudança e a melhoria das escolas não podem ser ordenadas ou prescritas porque os fatores associados à sua efetiva realização, como o compromisso, a iniciativa ou a implicação, não são objeto de imposição, mas dependem da criação de condições e contextos que favoreçam a sua emergência (Bolívar, 2003; Formosinho & Machado, 2016; Lima, 2008).

Assim, liderar uma organização implica criar esses contextos, mobilizar toda a comunidade educativa e ajudar as famílias na educação dos seus filhos, contribuindo para a construção de projetos de vida sustentáveis, de modo a que seja interrompido o ciclo de pobreza e de modo a que a escola possa efetivamente contribuir para a mobilidade social.

Deste modo e concebendo a Escola como um lugar para se aprender a conhecer, a fazer, a ser e a viver com os outros (Unesco, 1998) foram definidas a missão e a visão do AEV e a missão do/a Diretor/a (Diagrama 1).

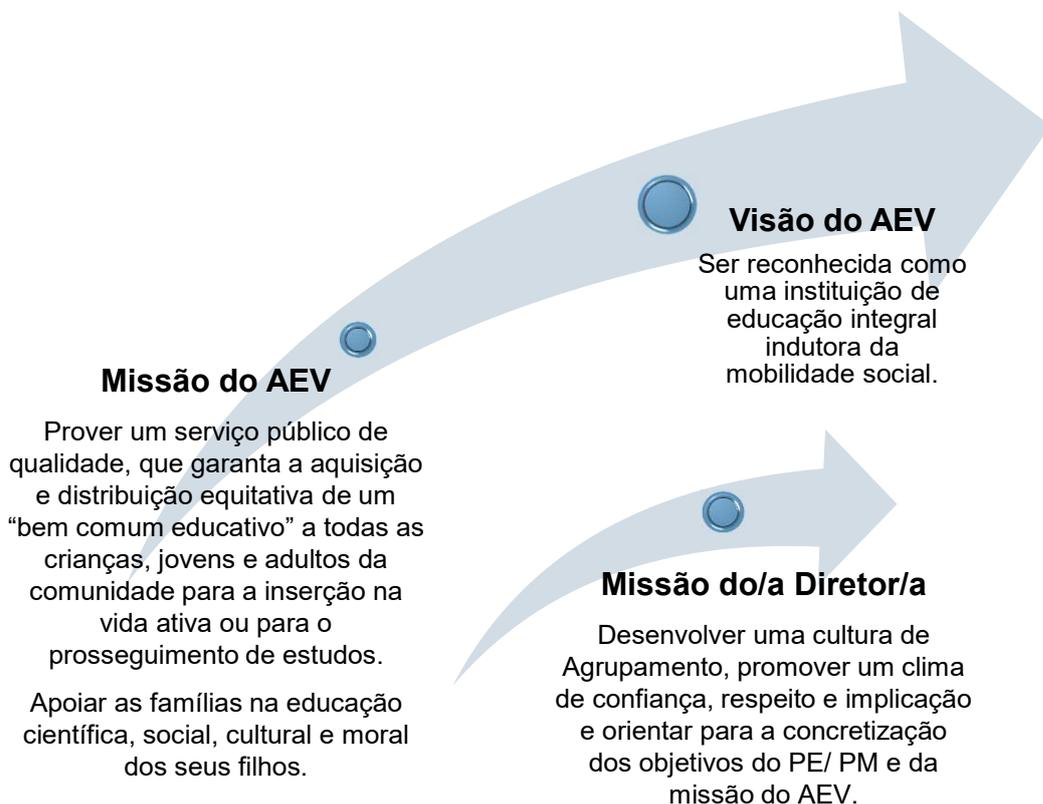


Diagrama 1: Missão e visão do AEV e missão do/a Diretor/a.

4. Caracterização do AEV

A Comunidade Educativa institucionalizou-se como Agrupamento a partir de 1 de agosto de 2010, momento em que se operou a agregação do Agrupamento de Escolas Marques Leitão à Escola Secundária com 3.º Ciclo do Ensino Básico de Valbom, em resultado da reorganização da rede educativa. Desde então, o AEV congrega toda a oferta pública de educação e ensino na cidade de Valbom.

Atualmente, o AEV é uma instituição com grande potencial para educar e colaborar com as famílias na construção de projetos de vida sustentáveis das crianças, dos jovens e dos adultos valboenses. Os factos e os números (Diagrama 2) “falam” por si...

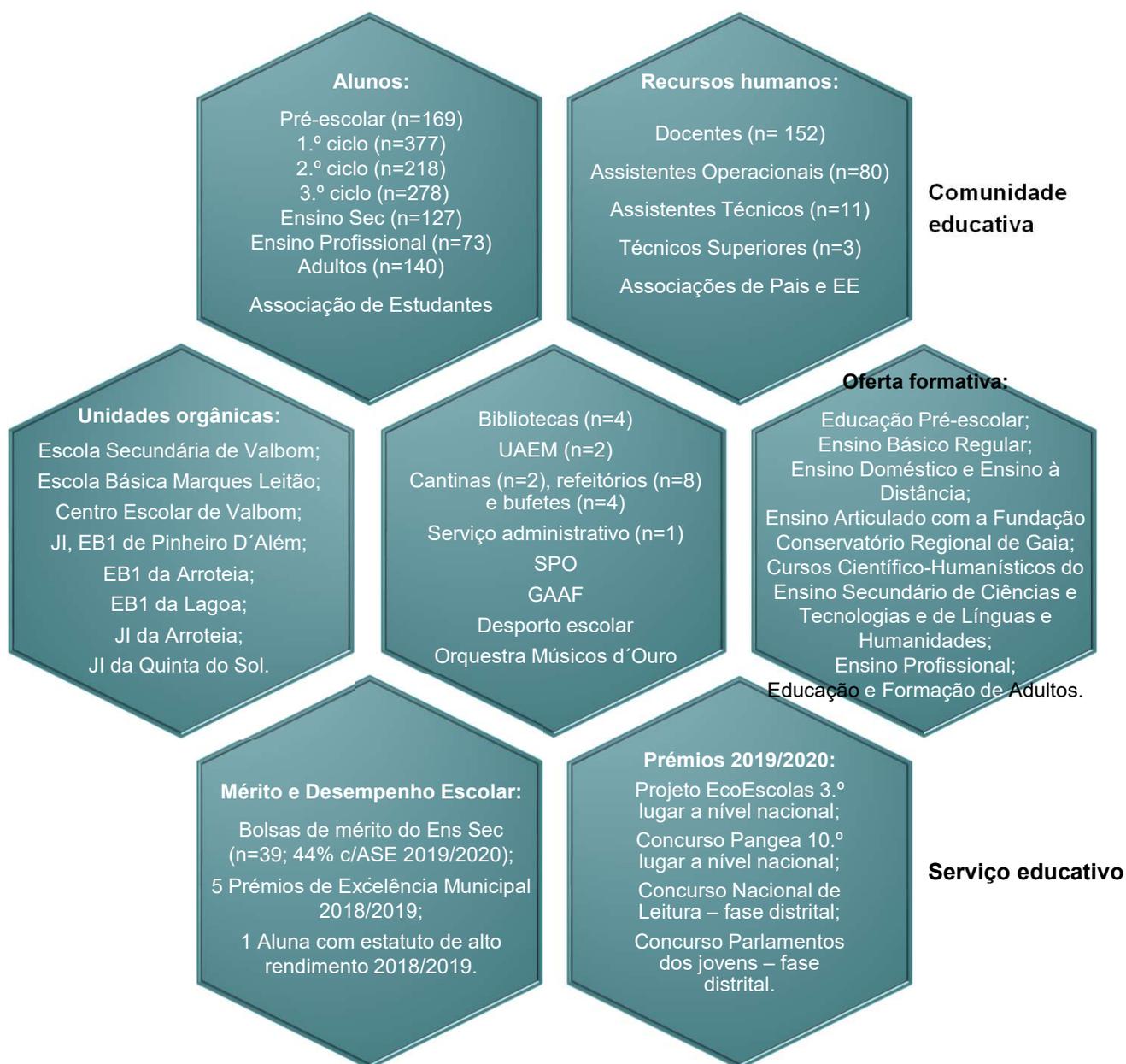


Diagrama 2: Factos e números do AEV 2020/2021.

5. Diagnóstico Estratégico

Nos últimos anos letivos, o AEV tem averiguado as representações dos vários elementos da comunidade escolar sobre o AEV, no âmbito da avaliação interna.

Estas representações emergiram:

- da reflexão dos vários órgãos de gestão pedagógica sobre os resultados da avaliação interna, nos vários períodos letivos, sobre as medidas de ação para promoção da melhoria das aprendizagens e, ainda, sobre os processos e produtos, resultantes da implementação das medidas delineadas nos documentos estratégicos (PE_{2016/2019} e PM_{2018/2021}).
- da realização de grupos focais e da aplicação de um inquérito por questionário, para identificar os níveis de satisfação da comunidade escolar, no âmbito da elaboração do novo Projeto Educativo_{2021/2024}.

Uma análise reflexiva sobre estes documentos e sobre os processos vivenciados no AEV, nos últimos anos, permite realizar um diagnóstico estratégico (Diagrama 3), onde são identificados os pontos fortes e fracos, relativos aos fatores internos do AEV, e são reconhecidas as ameaças e oportunidades que, do exterior, influenciam toda a dinâmica de funcionamento.

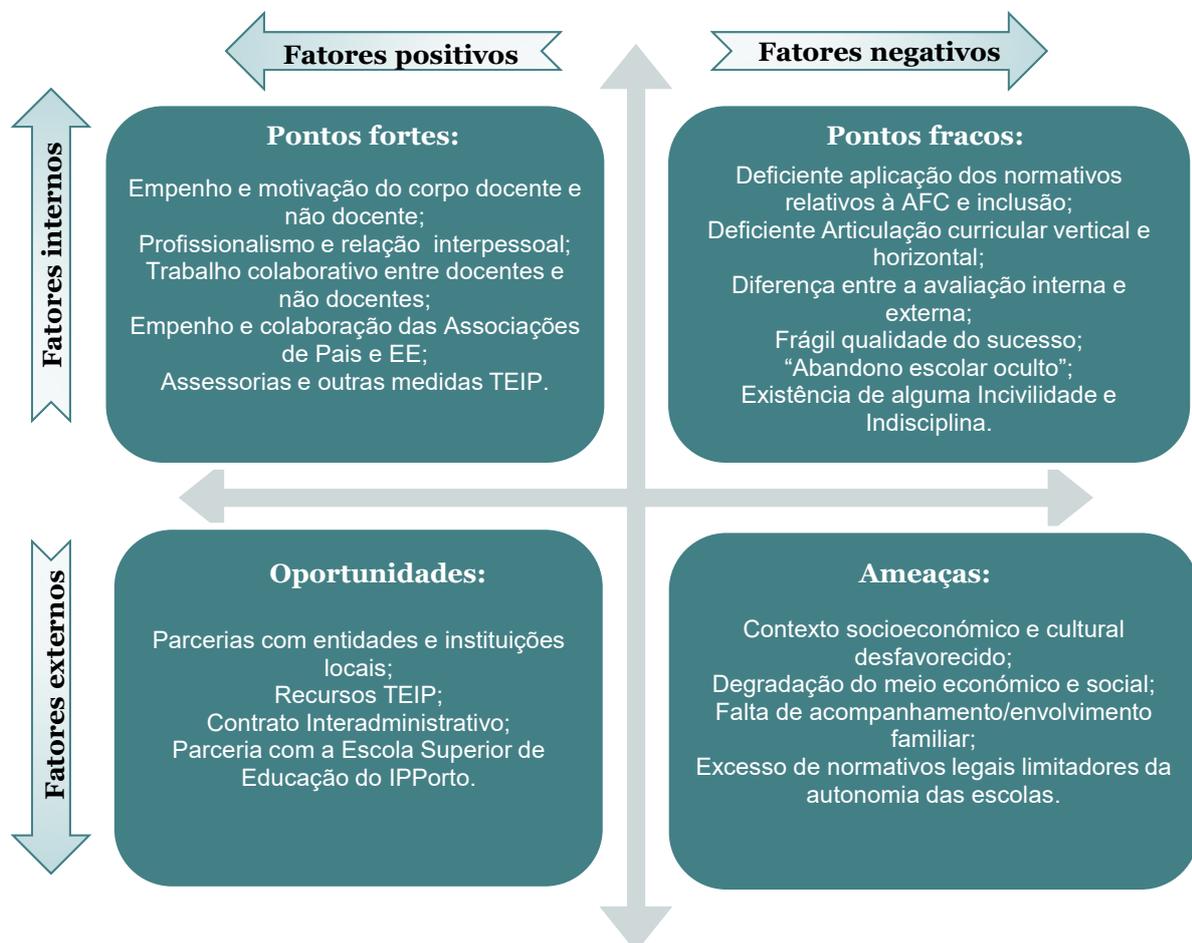


Diagrama 3: Diagnóstico estratégico do AEV.

6. Identificação de Problemas

Com base na vivência diária e no diagnóstico estratégico, foi possível elencar os principais problemas, no âmbito da administração e gestão escolar, e organizá-los em seis grandes domínios (Tabela 1).

Tabela 1: Principais problemas no âmbito da administração e gestão escolar.

Domínios	Administrativo e financeiro	Pedagógico e educativo	Relações internas	Relações externas	Consecução das metas e objetivos do PE e do PM	Patrimonial e Cultural
Problemas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Frágil qualidade do serviço de bufetes e cantinas; ✓ Irregular eficácia de desempenho de alguns serviços; ✓ Pouca valorização e autonomia da gestão intermédia; ✓ Falta de celeridade na resolução de problemas com justiça e legitimidade; ✓ Pouca liquidez financeira. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incipiente aplicação da AFC; ✓ Irregular eficácia e eficiência das metodologias e estratégias de ensino, de aprendizagem e de avaliação; ✓ Fraca valorização da biblioteca como centro de recursos básicos para o processo educativo. ✓ Frágil eficácia e eficiência das medidas de apoio educativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existência de incivilidade e indisciplina; ✓ Falta de envolvimento dos alunos na escola; ✓ Riscos psicossociais e de stress no trabalho. ✓ Perigo de desânimo dos docentes e não docentes; ✓ Pouca fidelização de alunos; ✓ Fraco conhecimento das linhas orientadoras da ação do AEV. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Frágil imagem do AEV. ✓ Pouca participação das Famílias na vida do AEV; ✓ Pouco envolvimento das famílias no processo de escolarização dos seus educandos; ✓ Pouca valorização da comunidade; ✓ Frágil projeção local e nacional; ✓ Incipiente relação com outros agrupamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Baixos resultados escolares; ✓ Existência de "abandono escolar oculto"; ✓ Irregular articulação curricular vertical e horizontal; ✓ Reduzido impacto da monitorização e avaliação do PE e PM; ✓ Irregular relação Escola-Família-Comunidade e parcerias. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fraca cultura de agrupamento; ✓ Frágil organização e manutenção dos espaços e equipamentos; ✓ Degradação do material informático; ✓ Necessidade de conservação e manutenção de edifícios escolares.

* O "abandono escolar oculto" ocorre em alunos que possuem um conjunto de características que potenciam um "desengajamento escolar". Estes alunos possuem um conjunto de preditores de insucesso e vão acumulando, ao longo da sua escolaridade, um conjunto de características (fraco desempenho escolar, retenções, traços de absentismo seletivo ou efetivo, problemas de comportamento e indisciplina) que os fazem alhear-se do seu processo de aprendizagem, embora permaneçam na escola. Neste sentido, o Diretor de Turma é fundamental para os identificar, sinalizar e, juntamente com o Conselho de Turma e as estruturas existentes, arranjar respostas personalizadas para lhes oferecer. Uma intervenção precoce é fundamental para travar este processo evolutivo que tende a culminar no abandono precoce da educação e formação.

7. Grandes Linhas de Orientação da Ação e Metas

Tendo como base o diagnóstico estratégico e a identificação de problemas, foram definidas as grandes linhas de orientação da ação, que correspondem aos seis domínios no âmbito da administração e gestão escolar, e as metas a atingir no mandato para cada um dos respetivos domínios (Diagrama 4):

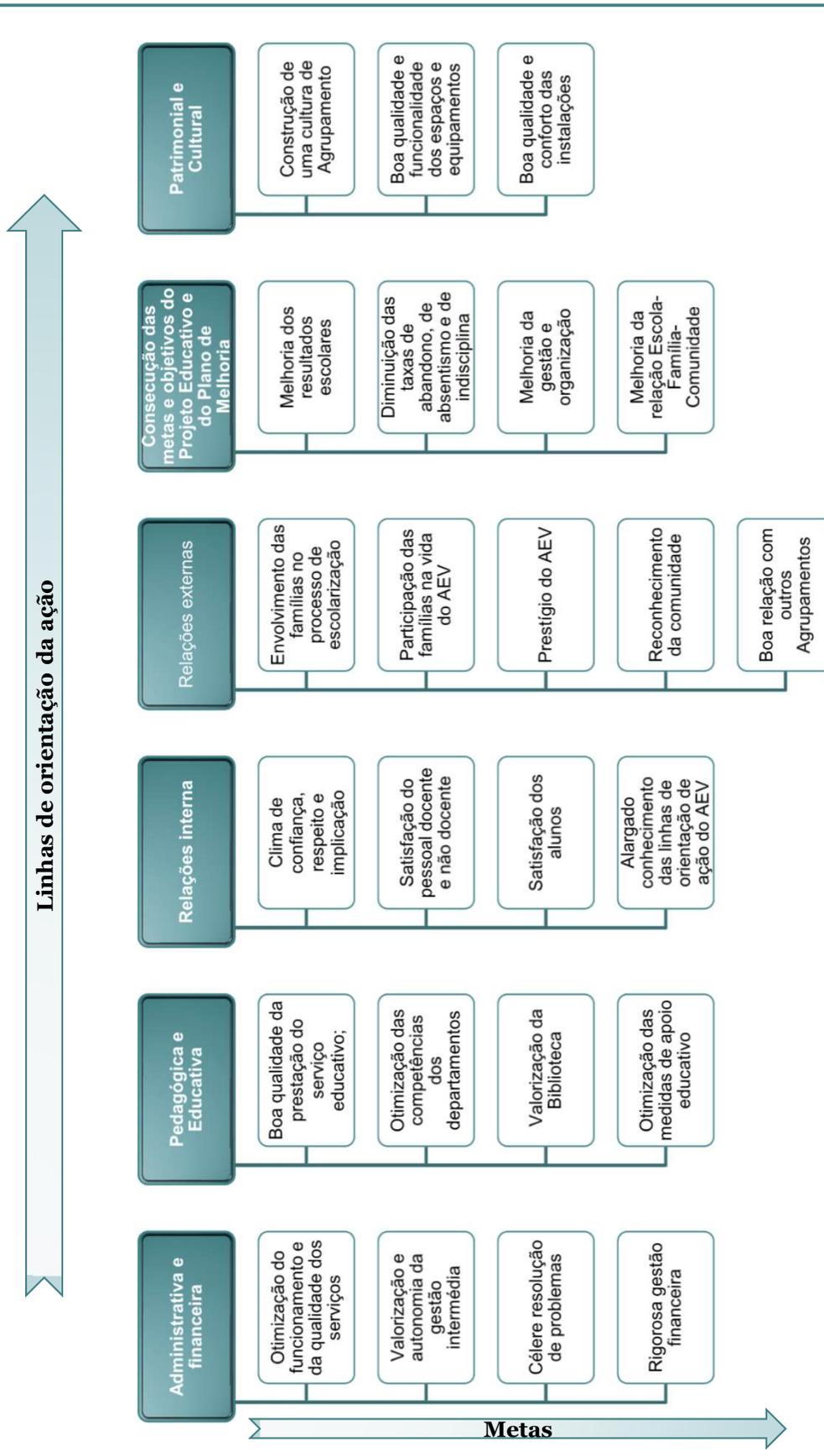


Diagrama 4: Linhas de orientação da ação e metas.

7. Explicitação do Plano Estratégico a Realizar no Mandato

Plano estratégico

2021/25

Linhas de
orientação
da ação

Operacionalização

Administrativa e financeira

- a) Supervisionar mais sistematicamente os serviços de cantina e bufete e oferecer alimentos e refeições mais saudáveis;
- b) Reunir periodicamente com os Coordenadores de Escola, Coordenadores de Departamento, Alunos delegados e subdelegados de turma, Associação de estudantes, Associações de Pais e Encarregados de Educação e Coordenadores do Pessoal Não Docente, para averiguar falhas e concertar soluções de melhoria na organização dos serviços;
- c) Desenvolver as competências da gestão intermédia e dos serviços, delegando competências e aumentando as responsabilidades;
- d) Resolver os problemas com rapidez e justiça;
- e) Promover a candidatura a projetos com apoios financeiros e a taxa de execução financeira do contrato interadministrativo e da candidatura do Programa Operacional Regional;
- f) Gerir com parcimónia os recursos financeiros;
- g) Desenvolver a transparência administrativa e financeira.

Pedagógico e educativo

- a) Promover atividades de motivação e de integração dos alunos nas várias unidades orgânicas (recepção aos alunos, desporto escolar e outras do PAA);
- b) Promover momentos de formação interpares e partilha de boas práticas, no âmbito das didáticas específicas (metodologias e estratégias de ensino, de aprendizagem e de avaliação), Autonomia e Flexibilidade Curricular (AFC) e Inclusão;
- c) Promover a utilização das TIC, das atividades práticas e a capacitação digital dos docentes;
- d) Criar oferta formativa que responda aos interesses dos alunos desintegrados do currículo normal e valorizar a oferta educativa disponibilizada pelo Centro Qualifica;
- e) Continuar a promover e a valorizar as Unidades de Apoio à Multideficiência;
- f) Promover os projetos de interação com a biblioteca;
- g) Promover a reflexão e solicitar sugestões de reformulação das medidas de apoio educativo (apoios e assessorias);
- h) Reorganizar o Centro de Apoio à Aprendizagem, como medida de promoção do sucesso e de desenvolvimento da excelência;
- i) Dar continuidade às atividades da “Escola a tempo inteiro” (AEC + CAF).

8. Explicitação do Plano Estratégico a Realizar no Mandato

Plano estratégico

2021/25

Linhas de
orientação
da ação

Operacionalização

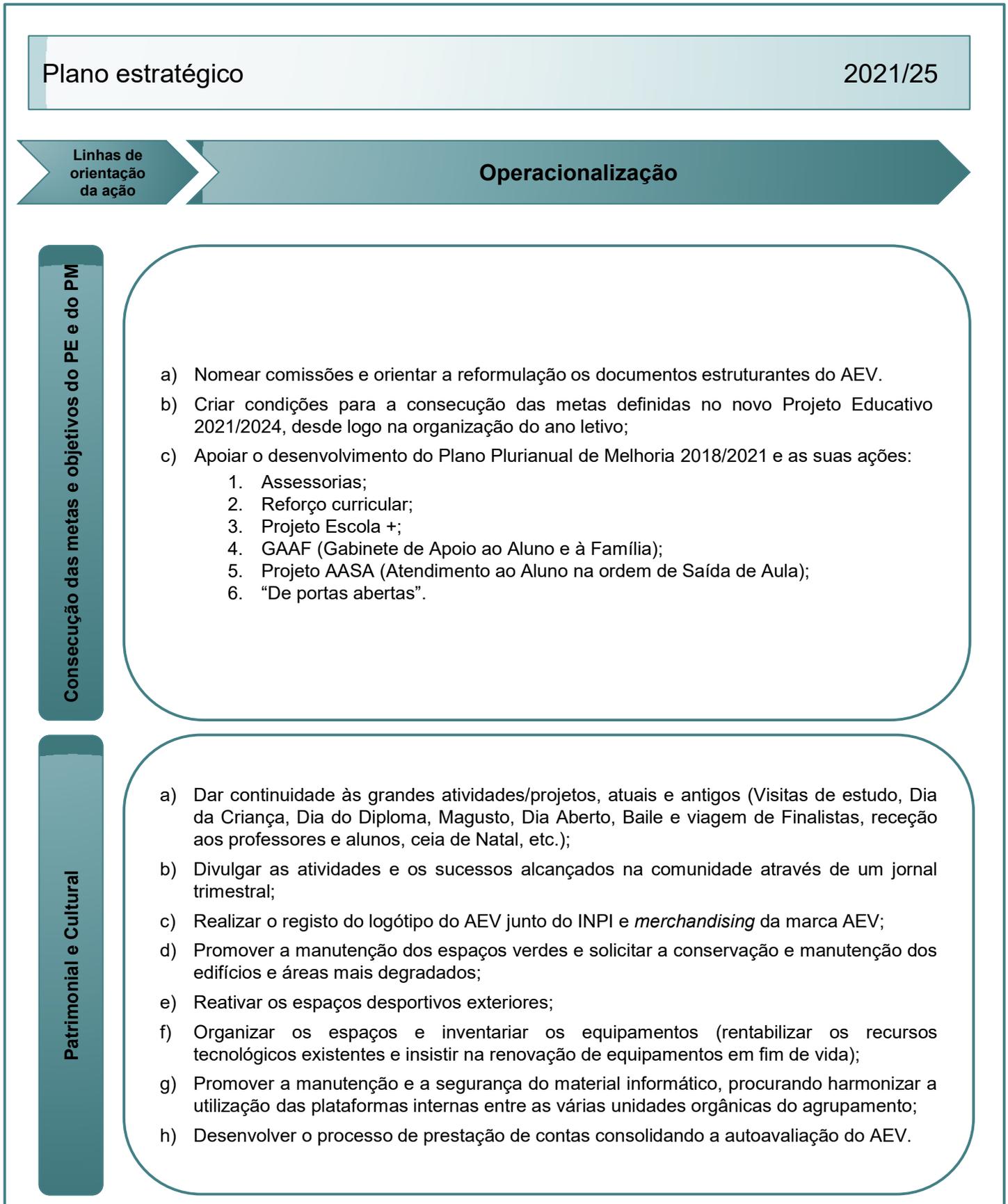
Relações internas

- a) Promover a assiduidade dos docentes, de acordo com a aplicação da alínea a) do n.º 7 do artigo 82.º do Decreto-Lei n.º 41/2012, de 21 de fevereiro;
- b) Promover a assiduidade do pessoal não docente através da negociação e comprometimento entre as partes;
- c) Reunir periodicamente com os Coordenadores de Escola, Coordenadores de Departamento, Alunos Delegados e Subdelegados de turma, Associação de estudantes e Coordenadores do Pessoal Não Docente, para averiguar falhas e concertar soluções de melhoria na prestação dos serviços;
- d) Desenvolver a implicação e a participação ativa dos alunos no Agrupamento (Associação de Estudantes, Conselho Geral, Educação para a Saúde, GAAF e Conselhos de Turma);
- e) Dar continuidade ao GAAF e ao projeto ASSA e criar uma comissão de acompanhamento e normalização dos processos disciplinares;
- f) Promover a interiorização de direitos e deveres, mediante uma eficaz divulgação do RI;
- g) Divulgar os documentos estruturantes e orientadores da AEV nos locais adequados e em todas as reuniões e nos momentos em que se torne oportuno;
- h) Incrementar a divulgação das atividades na página eletrónica do AEV e nas redes sociais.

Relações externas

- a) Reunir periodicamente com as Associações de Pais e Encarregados de Educação, para averiguar falhas e concertar soluções de melhoria na prestação dos serviços;
- b) Dar continuidade e aprofundar o apoio e encaminhamento social (GAAF);
- c) Promover as competências parentais com formação especializada;
- d) Desenvolver projetos de participação social e comunitária (projetos de solidariedade, sensibilização e mostras de atividades/trabalhos dos alunos na comunidade);
- e) Disponibilizar horários adequados para alunos-utentes de coletividades locais, de forma a promover a integração dos alunos em atividades desportivas e artísticas da comunidade;
- f) Disponibilizar a escola como uma mais-valia para a comunidade ao nível dos recursos materiais (espaços para atividades) e humanos (PenSup e outros);
- g) Incentivar a participação em projetos de âmbito local e nacional;
- h) Desenvolver a comunicação com outros agrupamentos.

8. Explicitação do Plano Estratégico a Realizar no Mandato



9. Avaliação

O desenvolvimento de uma cultura de autoavaliação, numa perspetiva reflexiva, está na base da definição das linhas gerais do plano de monitorização e avaliação das ações que se pretendem implementar (Diagrama 5). Esta necessidade de conhecer, refletir e melhorar é inerente à dinâmica de planificação, intervenção e mudança, conducente a uma melhoria global, contínua e sustentada da organização educativa e ao sucesso de todos os alunos (Bolivar, 2016).

Deste modo, o exercício da liderança, pela direção, será incluído no relatório de autoavaliação do AEV no eixo IV – Autoavaliação, Liderança e Gestão – para prestação de contas e justificação das ações e opções (Almerindo, 2018).

Por este motivo, todo o processo de divulgação e reflexão sobre os resultados alcançados junto dos órgãos de gestão e organização pedagógica, da comunidade educativa e demais interessados (Almerindo, 2018; Bolivar, 2016) seguirá a metodologia adotada no processo de autoavaliação do AEV.

Avaliação interna do projeto de intervenção a realizar pela Equipa de Autoavaliação:

- **Avaliação da eficácia** do projeto de intervenção por análise do grau de cumprimento das metas e das ações.
- **Avaliação do funcionamento** do projeto de intervenção por análise do grau de cumprimento do PE e do PM, do grau de satisfação da comunidade educativa, com base em questionários de opinião e nos relatórios de atividades (elementos facilitadores, constrangimentos, aspetos a melhorar e estratégias para o conseguir).
- **Avaliação do desempenho e do impacto**, averiguando o grau de participação dos alunos, dos pais e encarregados de educação e do pessoal docente e não docente nas ações desenvolvidas e o envolvimento da comunidade escolar na vida do AEV.



Avaliação externa do projeto de intervenção realizada pelo Conselho Geral no âmbito das suas competências:

- Avaliação do projeto de intervenção e do desempenho profissional do/a diretor/a *“como promotor de recursos e oportunidades para que as pessoas, trabalhando juntas, possam crescer como profissionais, desenvolver coletivamente o AEV e garantir boas experiências de aprendizagem a todos os alunos”* (Bolivar, 2016).

Diagrama 5: Linhas gerais de monitorização e avaliação do projeto de intervenção.

11. Plano de Capacitação

Os Diretores das escolas enfrentam, atualmente, novos e múltiplos desafios que exigem mais responsabilidade, novas formas de colaboração com a comunidade e maior rigor nas práticas de gestão e avaliação de resultados (Almerindo, 2018; Lima, 2021).

Nesta conformidade, serão desenvolvidos processos de aquisição e atualização do conhecimento profissional, de modo a atualizar e desenvolver os conhecimentos científicos e técnicos no âmbito da gestão e organização educacional (Diagrama 6). A formação permitirá, ainda, refletir sobre as práticas e, conseqüentemente, mobilizar o conhecimento adquirido na melhoria do desempenho profissional, o que, necessariamente, contribuirá para a melhoria da qualidade do serviço educativo do AEV.

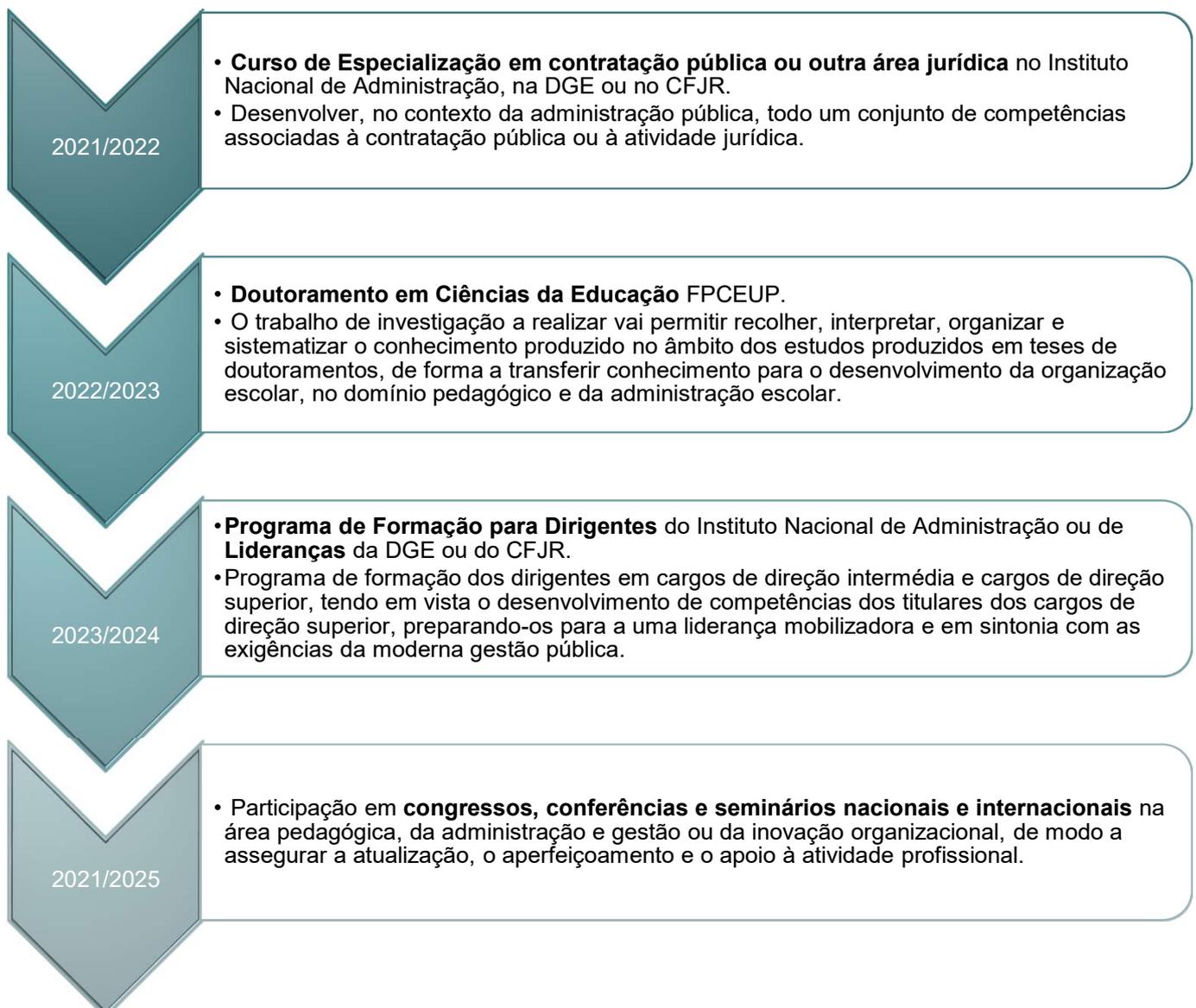


Diagrama 6: Plano de capacitação da candidata ao cargo de diretor/a do AEV.

12. Considerações Gerais

Enquanto gestor e líder, o/a diretor/a deve ter a capacidade de, entre outros atributos, saber ouvir, saber comunicar com os outros, saber focar-se nos objetivos da escola, saber reconhecer o trabalho desenvolvido e valorizar os recursos humanos. Outra destreza importante é a capacidade de resolver problemas de forma célere, atendendo às opções disponíveis. Assim, a compreensão do contexto, a negociação e o conhecimento pedagógico e organizacional serão preponderantes no processo de tomada de decisões.

No desempenho das funções de direção, será nossa preocupação a implementação de uma criteriosa e racional gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros, visando o desenvolvimento do PAA, a consecução dos objetivos do PE e do PM, a interligação com o meio e a concretização da missão do Agrupamento.

No entanto, a preocupação (e ocupação) principal será o ambiente de trabalho, porque é um dos fatores que mais contribuem para o desempenho de um Agrupamento e, ao mesmo tempo, é um dos domínios em que o/a diretor/a mais diretamente pode influenciar (Bolívar, 2011). Deste modo, a liderança, enquanto processo social, será baseada na empatia, na preocupação com os outros, na assertividade, na escuta ativa, na clareza e na concisão na expressão e no trabalho em equipa, por forma a fomentar a confiança relacional com o pessoal docente e não docente, com as famílias e com os alunos.

Ouvir as famílias, valorizar a escola junto da comunidade, disponibilizar uma oferta educativa para as crianças, os jovens e os adultos que vá ao encontro das suas expectativas e ajudar no processo de educação e construção de projetos de vida sustentáveis dos seus educandos será o nosso lema.

No âmbito da administração e gestão escolar, continuam a não existir soluções mágicas e absolutamente seguras nem simples resultados e evidências suficientes, testadas, generalizadas, reconhecidas e aceites (Barata *et al.*, 2012). Por este motivo, a sistemática participação da comunidade educativa permitirá introduzir eventuais correções e ajustes, tornando, desta forma, este projeto dinâmico e, naturalmente, mais consistente e adaptado aos anseios e aspirações dos cidadãos utentes do Agrupamento de Escolas de Valbom.

Referências bibliográficas

- Afonso, A. J. (2018). O diretor enquanto gestor e as diferentes pressões e dilemas da prestação de contas na escola pública. *Roteiro*. 43, p. 327–344.
- Antunes, F. (2005). Globalização e Europeização das Políticas Educativas: Percursos, processos e metamorfoses. *Sociologia, Problemas e Práticas*. 47, p.125-143.
- Bolívar, A. (2003). *Como melhorar as Escolas: Estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas*. Porto: Edições Asa.
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes: Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educar*. 47(2), p.253-275.
- Bolívar, A. (2016). Como a avaliação institucional pode contribuir para melhorar a escola? *Estudos em Avaliação Educacional*. 27 (65), p. 284-313.
- Cabral, A. (2012). *O Diretor: Gestor e Líder na Escola*. Tese de mestrado não publicada. Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Castro, D. (2011). Os projetos de intervenção dos diretores de escola: uma construção discursiva a partir das regulações do discurso político normativo. *Sensos: Revista do Centro de Investigação e Inovação em Educação*. 2, p.9-28.
- Castro, D. & Costa, J. (2013). Os projetos de intervenção dos diretores e a contaminação pelo discurso gerencialista. *XXVI Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação. Políticas, Planos e Gestão da Educação: democratização e qualidade social* [Recife: Universidade Federal de Pernambuco–UFPE, 27 a 30 de maio de 2013]. Coleções Biblioteca ANPAE, Série Cadernos ANPAE, 17 [CD-ROM].
- Costa, J. & Figueiredo, S. (2013). Quadros de referência para o desempenho dos líderes escolares. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*. 21(79), p.183-202.
- Costa, J. et al. (2012). Liderança Escolar, Projeto e Trabalho em Equipa: Explorando Cruzamentos Concetuais. *Cadernos de Pesquisa: Pensamento Educacional*. 7(17), p.164-178.
- Costa, J. et al. (2014). O Diretor da Escola e o Projeto de Intervenção: dados do contexto português. *Revista Educação Online*. 15, p.1-13.
- Dubet, F. (2004). O que é uma escola justa?. *Cadernos de pesquisa*. 34(123), p.539-555.
- Estevão, C. (2012). *Políticas & valores em educação: repensar a educação e a escola pública como um direito*. V. N. Famalicão: Edições húmus.
- Formosinho, J. & Machado, J. (2008). Currículo e organização. As equipas educativas como modelo de organização pedagógica. *Currículo sem Fronteiras*. 8 (1), p. 5-16.
- Formosinho, J. & Machado, J. (2016). Equipas educativas e comunidades de aprendizagens. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*. 16, p.11-31.
- Lima, J. A. (2008). *Em Busca da Boa Escola: Instituições eficazes e sucesso educativo*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Lima, L. C. (2011). Director de Escola: subordinação e poder. In Neto Mendes et al. (Orgs), *A Emergência do Diretor de Escola: questões políticas e organizacionais. Atas do VI Simpósio de Organização e Gestão Escolar*. Aveiro: Universidade de Aveiro, p.249-257.
- Lima, L. C. (2018). Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? *Educar em Revista*, 34(68), 15-28.
- Lima, L. C. (2021). Audição Pública sobre “O Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos Públicos da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário” (Assembleia da República, 23 de fevereiro de 2021)
- Lima, L. C., Sá, V., Torres, L. L. (2020). Introdução: Diretor, direção, equipa de direção e outras ambiguidades. In L. C. Lima, V. Sá, L. L. Torres (Orgs.), *Diretores escolares em ação* (pp. 7-17). V. N. Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Mendes, J. & Seixas, A. (2003). Escola, desigualdades sociais e democracia: as classes sociais e a questão educativa em Pierre Bourdieu. *Educação, Sociedade & Cultura*. 19, p.103-129.
- Seabra, T. (2009). Desigualdades Escolares e Desigualdades Sociais. *Sociologia, Problemas e Práticas*. 59, p.75-106.
- Trigo, J. & Costa, J. (2008). Liderança nas organizações educativas: a direcção por valores. *Ensaio*. 16(61), p.561-582.
- Torres, L. (2011). Liderança singular na escola democrática: ameaças e contradições. *Elo*. 18(1), p.27-36.
- Torres, L. & Palhares, J. (2009). Perfis de liderança e escola democrática. *Revista Lusófona de Educação*. 14, p.7-90.
- Unesco (1998). Delors, J. et al. (Org.) *Educação: um tesouro a descobrir*. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. São Paulo: Cortez.
- Unesco (2014). *Ensinar e Aprender: alcançar a qualidade para todos*. 11.º Relatório de Monitorização Global da Educação para Todos.