

I CONFERÈNCIA INTERNACIONAL DE RECERCA EN EDUCACIÓ

**Educació 2019:
Reptes, tendències i compromisos**
4 i 5 de novembre de 2019
Universitat de Barcelona

LLIBRE D'ACTES

www.ub.edu/ired19/

EDITORS:

Carles Lindín, Marta B. Esteban, Juliana C. F. Bergmann,
Núria Castells, Pablo Rivera-Vargas



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

iRED

INTERNATIONAL
CONFERENCE OF
RESEARCH IN
EDUCATION

Com citar / Cómo citar / How to cite / Como citar:

Lindín, C., Esteban, M. B., Bergmann, J. C. F., Castells, N., & Rivera-Vargas, P. (Ed.) (2020). *Llibre d'actes de la I Conferència Internacional de Recerca en Educació. Educació 2019: reptes, tendències i compromisos (4 i 5 de novembre de 2019, Universitat de Barcelona)*. Albacete: LiberLibro.

<http://www.ub.edu/ired19/>

Any / Año / Year / Ano: 2020

Institut de Recerca en Educació (IRE-UB) Universitat de Barcelona.
LiberLibro

ISBN: 978-84-17934-76-7

Disseny gràfic i maquetació / Diseño gráfico y maquetación /

Graphic design and layout / Design e layout gráfico: Crea Congressos, SCCL

Creative Commons (CC BY-NC-SA)



Editors / Editores / Editors / Editores:

Carles Lindín, Marta B. Esteban, Juliana C. F. Bergmann, Núria Castells, Pablo Rivera-Vargas

LLIBRE D'ACTES

I CONFERÈNCIA INTERNACIONAL DE RECERCA EN EDUCACIÓ

Educació 2019:

Reptes, tendències i compromisos

LIBRO DE ACTAS

I CONFERENCIA INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN

Educación 2019:

Retos, tendencias y compromisos

PROCEEDINGS

1st INTERNATIONAL CONFERENCE ON RESEARCH IN EDUCATION

Education 2019:

Challenges, Trends and Commitments

ANAIS

I CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO

Educação 2019:

Desafios, tendências e compromissos

Culturas escolares, lideranças, processo de ensino aprendizagem e resultados: apresentação de dados de um estudo duplo comparativo

Amorim, Sílvia¹; Cabral, Ilídia²; Matias Alves, Joaquim³; Serrão Cunha, Rosário⁴

¹Universidade Católica Portuguesa, CEDH – Centro de Investigação para o Desenvolvimento Humano, Faculdade de Educação e Psicologia, Porto, Portugal silviamorim@live.com.pt

²Universidade Católica Portuguesa, CEDH – Centro de Investigação para o Desenvolvimento Humano, Faculdade de Educação e Psicologia, Porto, Portugal icabral@porto.ucp.pt

³Universidade Católica Portuguesa, CEDH – Centro de Investigação para o Desenvolvimento Humano, Faculdade de Educação e Psicologia, Porto, Portugal jalves@porto.ucp.pt

⁴Universidade Católica Portuguesa, CEDH – Centro de Investigação para o Desenvolvimento Humano, Faculdade de Educação e Psicologia, Porto, Portugal rbcunha@porto.ucp.pt

RESUMO

O presente estudo caracteriza o papel das lideranças, da cultura escolar e processo ensino-aprendizagem de duas escolas com resultados académicos diferentes, mas com contextos e populações estudantis semelhantes.

Foi possível verificar que as duas escolas apresentam diferenças na forma como as lideranças são exercidas, na sua cultura escolar e na forma como planeiam e concretizam o processo ensino-aprendizagem.

A escola que apresenta melhores resultados académicos destaca-se pelo seu estilo organizativo, pelas lideranças mobilizadoras com missões e propósitos partilhados. Os dados confirmam que a existência de diálogo, debate pedagógico e cooperação entre professores, bem como, sentido de pertença, transformação e proximidade entre os docentes são aspetos essenciais para o sucesso escolar. Em alguns aspetos, houve contradições entre o que é afirmado pelos professores e o que foi observado na sala de aula e/ou é percebido pelos alunos, evidenciando que a escola é um mosaico de visões, perceções e realidades.

PALAVRAS-CHAVE

Lideranças, cultura de escola, (in)sucesso escolar, processo ensino-aprendizagem, sala de aula.

ABSTRACT

This study characterizes the role of leadership, school culture and teaching-learning process of two schools with different academic outcomes, but with similar contexts and student populations.

It was found that the two schools differ in the way leaders are exercised and in their school culture and in how they plan and implement the teaching-learning process.

The school with the best academic results stands out for its organizational style, for its mobilizing leaders with shared missions and purposes. The data confirm that the existence of dialogue, pedagogical debate and cooperation between teachers, as well as a sense of belonging, transformation and proximity among teachers are essential aspects for school success. In some aspects, there were contradictions between what the teachers state and what was observed in the classroom and / or perceived by the students, showing that the school is a mosaic of visions, perceptions and realities.

KEYWORDS

Leaderships, school culture, school (in)success, process teaching-learning, classroom.

Finalidades e objetivos

Os dados desta comunicação fazem parte de uma investigação que está a ser realizada no âmbito do doutoramento em Ciências da Educação, na Faculdade de Educação e Psicologia, da Universidade Católica Portuguesa - Porto, sobre os fatores organizacionais e o (in)sucesso educativo dos alunos.

A nossa investigação teve como questão de partida Como se explica a diferença de resultados académicos em escolas com contextos e populações estudantis semelhantes? e partiu da vontade de:

- Perceber quais são os principais modos de funcionamento e organização da escola.
- Analisar a cultura organizacional da escola.
- Analisar as práticas de liderança de topo e intermédias e o seu eventual impacto nos processos e resultados educativos.
- Relacionar os resultados académicos obtidos com a forma como a escola se organiza a nível meso (organização) e micro (sala de aula).

Fundamentação teórica

O surgimento de novas áreas de estudo no domínio da sociologia das organizações escolares e de objetos de pesquisa como “escolas eficazes” ou “os efeitos de escola” conferiram à escola um lugar de maior relevo no contexto das políticas educativas.

A cultura é um conceito multidimensional que pode ser visto como “um facto social, mas também organizacional” (Sarmiento, 1994, p. 91), e neste contexto, a investigadora Leonor Lima Torres distingue cultura escolar “como variável independente e externa”, reflexo dos traços culturais da sociedade, da cultura escolar “como variável dependente e interna”, constituída pelos traços idiossincráticos dos seus atores, da interação entre eles e da estrutura formal da organização escolar.

De acordo com Chiavenato (2010), o primeiro passo para se conhecer uma organização é conhecer a sua cultura, pois a cultura de uma organização representa as normas que orientam o comportamento dos seus membros nas suas atividades e direciona as suas ações para a realização dos objetivos.

A cultura escolar procura mostrar as diferenças entre os diversos tipos de organizações e, principalmente, as diferenças existentes entre as próprias organizações escolares. A investigação tem mostrado que as escolas bem sucedidas são aquelas onde predomina uma cultura de coesão entre os seus membros, podendo a diferença estar nos processos e nas práticas (mais ou menos explícitas) que levam a diferentes apropriações dos recursos e a potenciar aprendizagens de qualidade. Neste sentido, as lideranças são uma linha de ação prioritária na promoção da cultura organizacional em contexto escolar (Torres, 2008a, 2008b).

A liderança é “uma forma especial de influência tendente a levar os outros a mudarem voluntariamente as suas preferências (ações, pressupostos, convicções), em função de tarefas e projetos comuns” (Bolívar, 2003, p. 256). Para Marzano (2005) um dos princípios essenciais de uma liderança eficaz para a mudança são os comportamentos específicos que melhoram os relacionamentos interpessoais, enfatizando assim a importância da dimensão humana.

A liderança “é necessária em todos os tipos de organização humana” (Chiavenato, 2006, p. 18) e, no caso da liderança escolar, “serve como força de agregação, vinculação e de criação de sinergias na organização que no seu conjunto têm um impacto positivo e significativo” (Pina, 2016, p. 46) permitindo mobilizar e influenciar os outros para articular e alcançar as intenções e objetivos partilhados.

A investigação sobre as escolas eficazes e sobre a melhoria das escolas, nas últimas décadas, encontrou evidências de que uma boa liderança por parte dos diretores das escolas é um

fator importante para o sucesso dos processos melhoria e eficácia das escolas. A liderança nas escolas constitui uma variável importante para o seu desenvolvimento organizacional e para a melhoria dos resultados escolares, sendo o fator interno da escola que, depois do trabalho dos professores nas aulas, mais contribui para que os alunos aprendam. De acordo com Fullan (2006), a liderança de qualidade é equivalente a uma aprendizagem de qualidade, reforçando a centralidade da interação e da interdependência entre os padrões de liderança e os resultados de ensino e aprendizagem.

No início dos anos 80, do século XX, a partir da investigação sobre escolas eficazes, surgiu o modelo de liderança pedagógica/instrucional, caracterizado por uma liderança centrada no currículo e na instrução. A liderança pedagógica/instrucional assenta num conjunto de comportamentos do líder para criar altos objetivos de desempenho elevados para professores e alunos, optando por uma ação estratégica de monitorização, apoio e avaliação do processo de ensino e de aprendizagem.

No início do século XXI, a liderança e gestão organizacional, especialmente nas escolas, começa a ser conceptualizada numa perspetiva distribuída ou partilhada. Esta forma de liderança veio reforçar que existem múltiplas fontes de influência dentro de qualquer organização (Spillane, 2006) e, de acordo com Robinson (2008), a natureza da liderança distribuída engloba dois conceitos principais: liderança distribuída como distribuição de tarefas e liderança distribuída como processo de influência distribuída. A liderança distribuída ou partilhada fornece uma nova lente teórica que torna possível reconfigurar a prática de liderança nas escolas (Murillo, 2006), permitindo expandir um trabalho consistente e colaborativo, tanto na tomada de decisões, como na própria capacidade humana da organização, incorporar as atividades de alguns indivíduos de uma escola que trabalham para mobilizar e orientar outros. A distribuição da liderança é uma importante influência nos processos de mudança do ensino e das escolas, o que afeta, de forma direta, aspetos da cultura e das condições da escola, e, indiretamente, a melhoria dos resultados académicos dos alunos (Day et al., 2011).

A escola, e particularmente o professor, pela gestão da sua turma e do seu ensino, tenha uma grande influência na aprendizagem dos alunos. De acordo com Bolívar (2012) é preciso conhecer como se gere as salas de aula e instituir atividades que tenham impacto real na aprendizagem dos alunos, pois o núcleo da ação docente são “os *processos de ensino-aprendizagem* na aula, dado que , em última análise, é o que os professores fazem na sala de aula, que marca a diferença nos resultados de aprendizagem dos alunos” (Bolívar, 2012, 200).

Segundo Alves (2011), o modo como se pensa e concretiza a ação estratégica da sala de aula, o tipo de trabalho, os materiais de trabalho e a relação pedagógica são variáveis fundamentais do sucesso dos alunos. Como afirma Cabral (2014, 109):

“A sala de aula é o *coração da escola*. É neste espaço e tempo que os alunos e os professores realizam o essencial das dimensões curriculares. É por isso um lugar estratégico da ação educativa. Daí que deva ser um espaço estimulante, propiciador de aprendizagens interessantes e relevantes para a vida pessoal e social.” (Cabral, 2014, 128)

Todavia, em Portugal, “as práticas reais de ensino dos professores em sala de aula são pouco conhecidas da investigação, que se vem ocupando mais da sua descrição ou análise de concepções sobre elas” (Roldão, 2012, 65), sendo muito escassa a presença de estudos descritivos e extensivos sobre as práticas dos professores. O conhecimento sobre os elementos que os professores valorizam nas aulas e as tipologias de trabalho que privilegiam ainda é muito reduzido.

Metodologia

Para desenvolver a nossa investigação selecionamos duas escolas, designadas por Escola A e Escola B, que embora tenham contextos e populações estudantis semelhantes, apresentam resultados académicos diferentes. As duas escolas pertencem a um concelho

do distrito do Porto e estão situadas em zonas onde predominam traços de ruralidade e de uma certa interioridade, distando entre si, aproximadamente, oito quilómetros. Nas duas escolas existem muitos alunos com carências sociais e económicas e os pais/encarregados de educação apresentam um baixo nível de escolaridade.

Nesta investigação foram seguidos procedimentos de investigação rigorosos, com triangulação de informação a partir do recurso a diferentes fontes e instrumentos de recolha de dados e a diferentes atores envolvidos na realidade a estudar.

Como pretendíamos perceber quais eram os principais modos de funcionamento e organização da escola, analisar a cultura organizacional da escola e as práticas de liderança de topo e intermédias e o seu impacto nos processos e resultados educativos foram aplicados questionários (professores e alunos) e realizadas entrevistas semiestruturadas (a diretores e coordenadores de departamento) e como a sala de aula é o núcleo da ação pedagógica quisemos perceber ainda como se planifica o processo de ensino e aprendizagem, identificar as principais estratégias de ensino e tipos de trabalho utilizados e caracterizar o clima de sala de aula nas duas escolas. Neste sentido, aplicaram-se questionários (professores e alunos), realizaram-se observações de aulas e entrevistas semiestruturadas (professores) e grupos de discussão focalizada (alunos).

Questionários

Foi aplicado um inquérito por questionário a todos os professores das duas escolas. Na Escola A, num universo de 58 professores, responderam ao inquérito 33 professores, o que corresponde a 56,9%. Na Escola B, num universo de 61 professores, responderam 53 professores, o que corresponde a 86,9%.

Também foi aplicado um inquérito por questionário a todos os alunos de 6.º e 9.º anos constituído por itens de resposta fechada, organizados por duas secções distintas. Na Escola A, num universo de 233 alunos responderam ao inquérito 90 alunos, o que corresponde a 38,6%. Na Escola B, num universo de 197 alunos, responderam 129, o que corresponde a 65,5%.

Entrevistas semiestruturadas

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas a professores de Português e Matemática e a alunos dos 6.º e 9.º anos. As entrevistas realizadas aos professores foram individuais, porque pretendíamos recolher informação sobre como planificam, concretizam e monitorizam o processo ensino aprendizagem e identificar as principais estratégias de ensino e práticas de avaliação que utilizam. No caso dos alunos optámos por dinamizar grupos de discussão focalizada, porque entendemos que o confronto de ideias poderia produzir discursos mais completos e relevantes.

Observação de aulas

Foram realizadas vinte e cinco observações de aulas distribuídas pelas disciplinas de Português e Matemática do 6.º e 9.º anos (nove na escola A e dezasseis na Escola B). As observações decorreram durante o 3.º período do ano letivo de 2015|16, entre os meses de abril e maio.

Esta técnica de recolha de dados permitiu-nos ter acesso à realidade de forma direta, como forma de complementar as informações recolhidas pelas outras técnicas de recolha de dados. As observações foram do tipo não estruturado, porque não foi utilizada nenhuma grelha de observação, apenas se procedeu a registos manuscritos das sequências de aula que se observou, na forma de notas de campo, tendo como focos principais as estratégias de ensino e o tipo de trabalho realizado.

A informação recolhida foi posteriormente passada a computador e organizada com vista à categorização do tipo de trabalho realizado e materiais utilizados. Esta tarefa foi feita utilizando o instrumento de análise de práticas docentes desenvolvido no Projeto de Investigação do Centro de Investigação para o Desenvolvimento Humano (CEDH) da Universidade Católica Portuguesa – Centro Regional do Porto: *Como ensinam os professores? Um estudo de práticas docentes*, sob a coordenação da Professora Doutora Maria do Céu Roldão (2013).

O objetivo deste projeto é caracterizar e analisar o modo como os professores ensinam, particularmente no que se refere às estratégias que mobilizam na sua ação diária, porque consideram que “o ponto de partida da melhoria da escola e das aprendizagens dos alunos passa por um melhor conhecimento deste eixo nuclear – os modos como se ensina –, no sentido de fundamentar a melhoria da qualidade desta prestação social e da subsequente melhor aprendizagem dos alunos” (Roldão, 2012, 65). O instrumento está dividido em cinco categorias:

- A. tipo de trabalho;
- B. situações de avaliação/regulação da aprendizagem/reorientação;
- C. interações (verbais e não verbais);
- D. materiais de trabalho;
- E. planeamento e gestão das atividades no tempo e no espaço.

Tendo em conta que os objetivos da nossa investigação se prendem, essencialmente, com a caracterização do tipo de trabalho e das atividades realizadas na sala de aula apenas utilizamos as categorias A e D. Como todas as aulas observadas tiveram a duração de 50 minutos, dividimos cada aula em 3 segmentos de aproximadamente 15 a 20 minutos. Assim, na Escola A foram considerados 27 segmentos de aula e na Escola B 48. Para o tratamento dos dados consideramos a frequência do tipo de trabalho e o material utilizado por cada segmento de aula.

Resultados e principais conclusões

As evidências sugerem que as lideranças têm um papel fundamental na definição de direção e na criação de uma cultura escolar positiva, incluindo a mentalidade pró-ativa da escola, e apoiando e aumentando a motivação e o compromisso necessários, para promover melhorias e o sucesso dos alunos.

De acordo com os dados consideramos que as diferenças observadas, nas duas escolas, decorrem de cultura(s) de escola tendencialmente diferente(s). A escola que apresenta melhores resultados académicos, ao contrário da outra escola, destaca-se pelo seu estilo organizativo que lhe confere uma identidade própria, pelas lideranças mobilizadoras com missões e propósitos partilhados. Torna-se evidente que a existência de diálogo, debate pedagógico e cooperação entre professores, bem como, a implicação, o compromisso e o sentido de pertença dos professores potenciam a melhoria dos resultados dos alunos.

Os resultados do nosso estudo mostram que relativamente à planificação e organização da atividade letiva não existem diferenças significativas entre as duas escolas relativamente à existência de tempo e condições para discutir práticas pedagógicas e avaliativas, mas existem diferenças relativamente à sua operacionalização e ao trabalho colaborativo desenvolvido pelos professores. Na Escola A o trabalho colaborativo é essencialmente de partilha de materiais e realiza-se quase exclusivamente nos momentos formais de trabalho (reuniões), mas os docentes que partilham turmas, nomeadamente, através de assessorias e/ou apoios, desenvolvem um trabalho colaborativo mais frequente e com mais intencionalidade pedagógica. Na Escola B existe uma colaboração entre docentes, mais efetiva e permanente, que excede a simples partilha de materiais e a realização de testes comuns.

Verificamos também que há diferença, entre as duas escolas, no que diz respeito ao tipo de trabalho realizado na sala de aula: na Escola A verificou-se uma predominância de aulas centradas no professor, enquanto que na Escola B os alunos assumem um papel mais ativo

no seu processo de ensino e aprendizagem, os alunos estão mais implicados e envolvidos nas tarefas desenvolvidas nas aulas. Relativamente aos materiais utilizados na sala de aula não se registaram diferenças entre as duas escolas, sendo o manual adotado e o quadro/quadro interativo os materiais predominantes. No entanto, na Escola B verificou-se uma maior diversidade de materiais utilizados nas aulas observadas. No entanto, relativamente a este domínio verificou-se, nas duas escolas, a existência de algumas contradições entre os discursos dos professores e as práticas observadas.

Também verificamos que o clima de sala de aula é substancialmente diferente nas duas escolas. Na Escola A 45% das aulas observadas apresentavam um clima desfocado das aprendizagens e indisciplinado, enquanto que na Escola B, nas aulas observadas, este tipo de clima não foi observado. Apenas 15,2% dos professores da Escola A que responderam ao questionário mostraram concordância com o item referente à existência de problemas de indisciplina na escola, no entanto, 65,4% dos alunos concordaram com a sua existência. Neste domínio, na Escola A, os dados recolhidos nas observações no terreno, evidenciam uma contradição entre as perceções dos professores e o que foi observado.

Em suma, é possível concluir que as duas escolas apresentam diferenças na forma como planeiam e concretizam o processo ensino-aprendizagem e no clima de sala de aula, sobressaindo, em alguns aspetos, contradições entre o que os professores afirmam que fazem e o que foi observado e/ou é percecionado pelos alunos, evidenciando a escola como um mosaico de visões, perceções e realidades. O pensamento estratégico promove uma cultura de aprendizagem global (de alunos, professores, ...) permitindo construir uma marca distintiva e uma marcante cultura escolar. Estes resultados confirmam que as escolas (em contextos idênticos) podem fazer a diferença na produção dos resultados educativos dos alunos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, N. (2014). *Investigação Naturalista em Educação. Um guia prático e crítico*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Afonso, N. (2014). *Investigação Naturalista em Educação. Um guia prático e crítico*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Almeida, L., Freire, T. (2008). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação* (5.ª Ed.). Braga: Psiquilíbrios Edições.
- Almeida, L., Freire, T. (2008). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. 5.ª Ed.. Braga: Psiquilíbrios Edições.
- Alves, J. M. (2011). Pelos Territórios Fénix: tecendo a ciência e a arte do voo. In J. M. Alves e L. Moreira (Org.), *Projecto Fénix – Relatos que contam o sucesso*. (pp.63-94). Porto: Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa.
- Alves, J. M. (2011). *Pelos Territórios Fénix: tecendo a ciência e a arte do voo*. In J. M. Alves & L. Moreira (Org.), *Projecto Fénix – Relatos que contam o sucesso*. (pp.63-94). Porto: Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa.
- Alves, J. M., Cabral, I. (2016). *Um Modelo Integrado de Promoção do Sucesso Escolar (MIPSE) – A voz dos alunos*. (pp. 81-113). Revista Portuguesa de Educação. Porto: Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa.
- Bardin, L. (2015). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bardin, L. (2015). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barroso, J. (2005). *O Estado, a Educação e a Regulação das Políticas Públicas*. Educ. Soc., Campinas, vol. 26, n.º 92. (pp. 725-751), Especial - Out. 2005. Consultado em <http://www.cedes.unicamp.br>.
- Barroso, J. (2012). *Cultura, cultura escolar, cultura de escola*. Princípios Gerais da Administração Escolar, v. 1, 2012. Consultado em <http://acervodigital.unesp.br/handle/123456789/65262>.

- Bogdan, R., Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Bolívar, A. (2003). *Como melhorar as Escolas – Estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas*. Porto: Edições ASA.
- Bolívar, A. (2012). *Melhorar os processos e os resultados educativos – O que nos ensina a investigação*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Bolívar, A. (2012). *Melhorar os processos e os resultados educativos – O que nos ensina a investigação*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Cabral, I. (2014). *Gramática Escolar e (In)Sucesso*. Porto: Universidade Católica Editora.
- Cabral, I. (2014). *Gramática Escolar e (In)Sucesso*. Porto: Universidade Católica Editora.
- Canário, R. (1996). *Os estudos sobre a escola: problemas e perspectivas*. In: Barroso, J. (org.). O estudo da escola. pp.125-50. Porto: Porto Editora.
- Chiavenato, I. (2006). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3.º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Day, C., Sammons, P., Leithwood, K. Hopkins, D. et al. (2011). *Successful school leadership: linking with learning and achievement*. Maidenhead: Open University Press.
- Fullan, M. (2006). *Quality leadership, Quality Learning: Proof beyond Reasonable Doubt*. In IPPN (Irish Primary Principals Network) Cork, 26 janvier.
- Harris, A., & Spillane, J. (2008). *Distributed Leadership through the Looking Glass*. Management in Education, 22, 31-34. Consultado em <http://dx.doi.org/10.1177/0892020607085623>.
- Hattie, J. (2009). *Visible learning: a synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. London and New York: Routledge.
- Hattie, J. (2012). *Visible learning for teachers: maximizing impact on learning*. New York: Routledge.
- Lima, J. Á. (2008). *Em Busca da Boa Escola. – Instituições eficazes e sucesso educativo*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Lima, J. Á. (2008). *Em Busca da Boa Escola. – Instituições eficazes e sucesso educativo*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Lima, L.C. (1992). *A escola como organização e a participação na organização escolar*. Braga: Universidade do Minho/Instituto de Educação. (2.º ed. 1998).
- Marzano, R. J., (2005), *Como organizar as escolas para o sucesso educativo – da investigação às práticas*. Porto: Edições ASA.
- Marzano, R. J., (2005), *Como organizar as escolas para o sucesso educativo – da investigação às práticas*. Porto: Edições ASA.
- Murillo, J. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e).
- Nóvoa, A. (1992). *Para uma Análise das Instituições Escolares*. In Nóvoa, A. (Coord.). *As Organizações Escolares em Análise*. (pp. 13-43). Lisboa: Publicações Dom Quixote/IIIE,.
- Pina, R. (2016). *Da liderança do diretor aos resultados escolares dos alunos um caminho a percorrer*. Tese de Doutoramento em Ciências da Educação não publicada, Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa.
- Robinson, V. (2008). *Forging the links between distributed leadership and educational outcomes*. (pp. 241-256). *Journal of Educational Administration*, Vol. 46.
- Roldão, M. C. (2010). *Estratégias de Ensino: o saber e o agir do professor*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

Roldão, M. C. (2012). Currículo, formação e trabalho docente. In Luciola L. C. P. Santos e André M. P. Favacho (Orgs.), *Políticas e Práticas Curriculares: desafios contemporâneos*, (pp. 65-79). Curitiba, Brasil: Editora CRV.

Sarmento, M. (1994). *A Vez e a Voz dos Professores: contributo para o estudo da cultura organizacional da escola primária*. Porto: Porto Editora.

Spillane, J. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.

Torres, L. (2001). *A cultura organizacional na (re)conceptualização da formação em contextos organizacionais*. (pp. 119-150). Cadernos de Ciências Sociais, 21/22.

Torres, L. (2004). *Cultura organizacional em contexto educativo. Sedimentos culturais e processos de construção do simbólico numa escola secundária*. Braga: Centro de Investigação em Educação da Universidade do Minho.

Torres, L. (2008a). *A escola como entreposto cultural: o cultural e o simbólico no desenvolvimento democrático da escola*. (pp. 59-81). Revista Portuguesa de Educação, 21.

Torres, L. (2008b). *Modos de regulação cultural nas organizações escolares: um estudo sobre os perfis de liderança numa escola secundária*. (pp. 77-96). Revista de Educação, XVI (1).

Torres, L. (2010). *Cultura organizacional em contexto escolar*. In *Perspectivas de Análise Organizacional das Escolas*. (pp. 109-152). Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

Torres, L. & Palhares, J. A. (2009). *Perfis de liderança e escola democrática*. Revista Lusófona de Educação, 14, 77-90. Torres, Leonor L. (2004). *Cultura organizacional em contexto educativo. Sedimentos culturais e processos de construção do simbólico numa escola secundária*. Braga: Centro de Investigação em Educação da Universidade do Minho.