

Lideranças Intermédias: O Seu Papel na (Re)Construção de Uma Escola de Qualidade

Intermediate Leaders: Their Role in the (Re) Construction of a Quality School

Ana Barreiros¹
Susana Sá²

124

Resumo: Com o presente estudo objetivou-se encontrar evidências documentais na literatura entre 2010 e 2016, com o intuito de responder à questão: Quais os contributos das lideranças intermédias na gestão e no funcionamento de um Agrupamento? Como metodologia de investigação utilizou-se a revisão sistemática baseada no PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta Analyses). Os resultados obtidos pela análise documental permitem-nos inferir que as lideranças intermédias estão configuradas nos Coordenadores de Escola, nos Coordenadores de Departamento e nos Diretores de Turma e cada vez mais comprometidas na consecução dos objetivos e das metas definidas nos documentos orientadores da escola, nomeadamente no Projeto Educativo e no Plano Anual de Atividades.

Palavras chave: Lideranças intermédias, Escola de qualidade.

Abstract: This study aimed at finding documentary evidence in the literature between 2010 and 2016, in order to answer the question: What are the contributions of the intermediate leaderships in the management and operation of a Grouping? As a research methodology, a systematic review based on PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic reviews and MetaAnalyses*). The results obtained by the document analysis allow us to infer that the intermediate leaders are represented by the School Coordinators, the Department Coordinators and the Class Directors and are increasingly committed to the achievement of the objectives and goals defined in the school's guiding documents, namely the Educational Project and the Annual Activity Plan.

Keywords: Intermediate leadership; Quality school.

¹ Especialização em Administração e Organização Escolar – Área de administração escolar e educacional pelo Instituto de Estudos Superiores de Fafe (IESF).

² Pós-Doutoramento em Desenvolvimento Curricular, Doutora e Mestre em Educação pela Universidade do Minho. Licenciada em Ensino de Física e Química pela Universidade do Minho. Professora Adjunta no Instituto de Estudos Superiores de Fafe (IESF). Investigadora do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (CIDI) - IESF – Portugal. Investigadora da Cátedra UNESCO de Juventude, Educação e Sociedade. Avaliadora externa do IGEC- Inspeção Geral do Ensino e Ciência, Perita da equipa de verificação EQAVET, Portugal. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1339-5745>. Email: susana.sa@iesfafe.pt

Recebido em 11/01/2021

Aprovado em 18/02/2021

Introdução

Ao longo das últimas décadas, o mundo foi alvo de grandes transformações rápidas e profundas promovidas pelo fenómeno da globalização. Este fenómeno aliado aos avanços das tecnologias de informação e comunicação, alterou as dinâmicas e o modo de vida das sociedades, facilitando uma mudança ao nível dos comportamentos e conceções que permitiram o desafiar de padrões tradicionais e valores instituídos socialmente. A par das comodidades e benefícios produzidos, o mundo globalizado oferece uma diversidade de desafios à sociedade, que acabam por envolver a Escola, enquanto elemento vivo e aberto à mudança encontra-se inserido e atuante nos mesmos conflitos e desafios do sistema social.

Acompanhar estas evoluções, responder a estes desafios de modo positivo permitirá à Escola ser capaz de afirmar a sua autonomia e desenvolver processos inovadores que valorizem a qualidade educativa e assumindo-se como um organismo vivo, integrante da comunidade onde se insere constituindo-se como ponto de mudança e reposta às solicitações da comunidade que serve. A implementação da autonomia é assim determinante e depende da forma como se pensa o estabelecimento de ensino e o seu modo de organização interna.

O Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, que aprovou o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, no seu preâmbulo diz mesmo que é intenção

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 projeto educativo da escola e executar localmente as medidas de política educativa.

No modelo de «gestão democrática» das escolas, mais colegial e democrático, o “líder” de cada grupo disciplinar era escolhido de entre os seus pares, pelas estruturas de coordenação educativa. O cargo de Coordenador de Departamento/Grupo disciplinar (designado então de delegado de grupo e /ou disciplina), era atribuído em função da experiência profissional, era rotativo e desempenhado por dois ou três anos. A sua função era a de fazer cumprir os programas, os normativos, colaborar no Plano de Atividades, participar no Conselho Pedagógico e pouco mais.

As mudanças operadas nas escolas, ao longo dos tempos, pelos normativos vigentes, preveem a existência de lideranças intermédias assentes nos princípios da colegialidade, participação e colaboração, com grande relevância na gestão, organização e autonomia que se

vai implementado nas Escolas. Os departamentos Curriculares, sob a orientação dos seus coordenadores – gestores/líderes intermédios, devem colaborar na mudança da Escola, inovando e refletindo sobre as práticas, desenvolvendo um trabalho colaborativo com vista à sua eficácia e eficiência, contribuindo assim para a melhoria da qualidade do ensino. Estas dinâmicas preconizadas nos normativos legais levam à necessidade de se estudarem as lideranças intermédias com a finalidade de se interpretarem as ligações que existem na Escola entre os diferentes órgãos. O poder partilhado e colaborativo leva a que as mudanças se preconizem tranquilamente com mobilização coletiva, na qual os atores educativos partilham e colaboram, para que os objetivos comuns sejam cumpridos. Em todo este processo de melhoria das escolas as estruturas de gestão/lideranças intermédias são essenciais, uma vez que a elas se arrolam as estratégias da mudança, e o envolvimento dos docentes nos processos de tomada de decisão.

Com base nestes pressupostos, e reconhecendo a sua importância tentaremos realizar uma revisão da literatura que nos permita consolidar e valorizar as Lideranças Intermédias, fundamentando o seu papel na (re)construção da escola de qualidade.

O olhar de investigador ator será influenciado pelo desenvolvimento da atividade profissional no decorrer dos últimos anos num agrupamento de escolas onde a oferta educativa começa na educação pré-escolar e engloba os 1º, 2º e 3º ciclos e no qual as estruturas de coordenação têm, na sua composição, um número elevado de professores que interagem entre si, procurando perceber quais os contributos das lideranças intermédias na melhoria do funcionamento da Escola/Agrupamento.

Bem como pela perceção que temos tido relativamente, às mudanças que estão a ocorrer nas escolas, desde a implementação dos normativos que norteiam a avaliação de desempenho e a atribuição de novas tarefas ao professor e ao Coordenador de Departamento consequentes na criação das lideranças intermédias. Fazendo por isso sentido, refletir sobre a escola enquanto organização e, nela, equacionar o papel das estruturas de gestão e, logo, de liderança.

Rocha (2007), Salgueiro (2012) e Pires (2012) são alguns exemplos de que atualmente, existe imensa literatura reflexiva sobre os aspetos relativos à liderança, e a sua associação à tendência para o aumento da autonomia das organizações escolares, que os normativos mais recentes têm preconizado.

A implementação da autonomia escolar exige o desenvolvimento de competências de gestão e não dispensa a emergência de formas explícitas de liderança. Segundo Rocha (2007), esta emergência vem no seguimento de diversas investigações que têm mostrado o papel

fundamental da(s) liderança(s) na mudança das escolas, na melhoria da sua qualidade e no aumento da eficácia.

Atualmente os órgãos de gestão de topo, através do Diretor são os grandes responsáveis pela eficácia na liderança da organização escolar, devendo ser capaz de criar dinâmicas orientadas que, com as estruturas de gestão intermédias, conduzam à concretização de objetivos. Nesse sentido a ação dos líderes intermédios é importante, uma vez que, hoje as mudanças educacionais apontam para as lideranças partilhadas no desenvolvimento de culturas colaborativas em substituição à primazia que até então se dava ao líder de topo.

Metodologia

Fundamentamos o nosso estudo com base nos normativos legais que ao longo das duas últimas décadas têm sido incrementados no sistema educacional, relativos à implementação da autonomia e da gestão em educação, no que respeito diz às lideranças intermédias, nomeadamente o Decretos Lei nº115-A/98 de 4 de maio revogado pelo Decreto Lei 75/2008 de 22 de abril.

Propomo-nos refletir e sistematizar conclusões, baseadas na revisão sistemática da literatura e imbuídas do nosso saber prático resultado da implementação diária das orientações e despachos emanados pela tutela, tentando colaborar e contribuir para a reconstrução de uma escola de qualidade. No final serão apresentadas as referências bibliográficas das obras que sustentaram o estudo.

O processo metodológico utilizado nesta investigação consiste numa revisão sistemática, que tal como outros modelos de estudo de revisão, é uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura existente sobre determinado tema e que disponibiliza uma súmula de evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos claros e sistematizados de pesquisa, apreciação crítica e síntese da informação selecionada. A escolha desta metodologia resultou do facto de considerarmos que as revisões sistemáticas se tornam úteis uma vez, que podem agregar resultados de vários estudos realizados separadamente sobre uma determinada questão, podendo apresentar resultados divergentes e/ou coincidentes, permitindo a identificação de temáticas que necessitam de evidências/estudos, para identificação/superação de lacunas e contribuindo assim para a definição de pesquisas futuras ou para que outros pesquisadores venham a conceber novas investigações / atualizações da revisão.

Como qualquer investigação científica, uma boa revisão sistemática tem como ponto de partida uma questão de base para a investigação. Para a nossa revisão sistemática, (designada ponto por RS), a pergunta de pesquisa foi: Quais os contributos das lideranças intermédias na gestão e no funcionamento de um Agrupamento?

O processo metodológico utilizado nesta investigação baseou-se no PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic reviews and MetaAnalyses*), que tem como objetivo assegurar que as revisões sistemáticas e meta-análises sejam realizadas de forma completa, clara e precisa.

No que diz respeito ao desenho, optou-se por um estudo descritivo de paradigma quantitativo e a população deste estudo foi constituída por dissertações de mestrado e artigos científicos obtidos através da pesquisa em bases de dados eletrónicas (*Repositorium* de instituições do ensino superior), da pesquisa manual e do cruzamento de referências bibliográficas, e que cumpriram os critérios de elegibilidade definidos previamente pelo autor. Os critérios de elegibilidade têm como objetivo especificar as características dos estudos a incluir na amostra, aqui utilizou-se a checklist STROBE adaptada, e as características dos artigos tais como:

a) - Data de publicação - incluir estudos/artigos publicados entre 2010 e 2016 (datas posteriores à implementação do decreto Lei 75/2008 de 22 de abril, quando surgem claramente figuradas as lideranças intermédias);

b) - Idioma – incluir estudos publicados no idioma português;

c) - Publicações académicas – incluir artigos científicos publicados na sequência de estudos de caso no âmbito de dissertações de mestrado;

d) - População do estudo – incluir artigos cujas populações-alvo sejam constituídas por agrupamentos de escolas ou escolas não agrupadas que incluam os níveis de ensino do pré-escolar ao 3º ciclo à semelhança do nosso agrupamento;

e) - Metodologia – incluir artigos em que se utiliza o método qualitativo - estudo de caso;

f) - Tipologia dos Instrumentos usados no estudo – entrevista e inquérito;

g) - Dimensão do estudo – incluir os artigos de diferentes regiões (dimensão nacional);

A revisão de literatura foi desenvolvida por um só pesquisador, autor deste artigo e a literatura revista surgiu usando para a pesquisa as palavras-chave: líder; lideranças intermédias; lideranças intermédias de coordenação e supervisão; lideranças intermédias e escola de qualidade.

A seleção dos documentos e artigos, realizou-se com a leitura dos títulos, dos resumos dos autores, da data, do objetivo da pesquisa, do tipo de estudo, da metodologia, dos principais

resultados e conclusões das publicações selecionadas, com o objetivo de delimitar a amostra aplicando os critérios de inclusão e exclusão.

Numa primeira análise foram excluídos (n=5) os artigos que após revisão bibliográfica se concluiu serem estudos não relacionados com as lideranças intermédias e estudos anteriores ao período pretendido. Após esta primeira triagem resultou um conjunto total de estudos avaliadas como elegíveis (n=10) por responderem aos critérios de inclusão. Pós análise dos dez estudos foram excluídos três (n = 3), com base nos seguintes critérios foram: resumos pouco claros, e metodologia diferente da perspectivada e baseada no currículo pessoal do autor (n=1); atas referentes a resultados preliminares de estudos de caso – estudos incompletos e sem referência à data da sua realização (n=1) e artigos sobre o conceito de liderança, mas num estudo realizado noutro País (n=1).

Por meio deste processo, a amostra final foi constituída por sete estudos (n=7) seis dissertações e um artigo, à qual foi posteriormente adicionada um estudo realizado em 2016, por se tratar de uma dissertação que responde a todos os critérios de inclusão definidos, à exceção do intervalo de tempo.

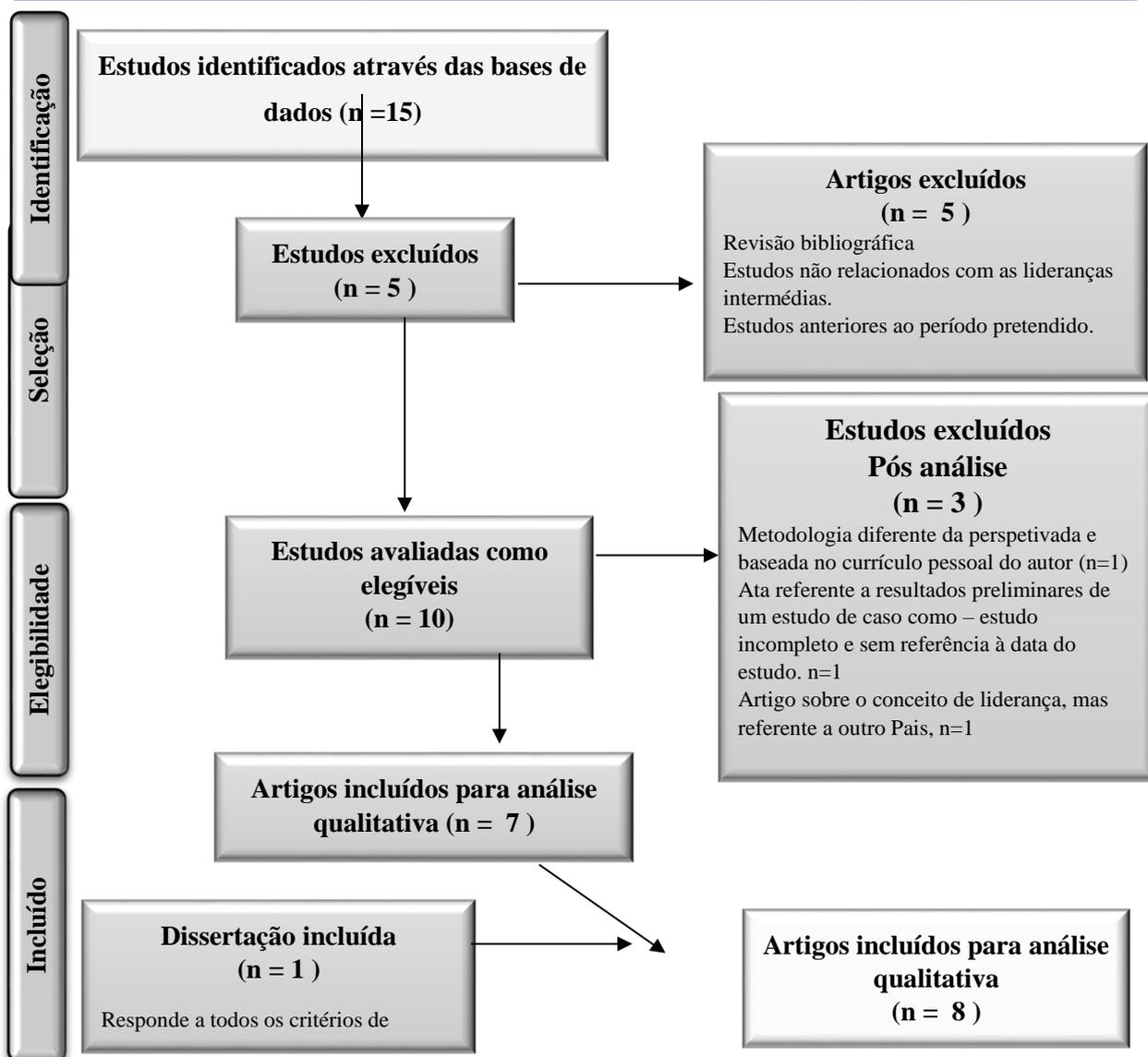


Fig. 1 – Fluxo da informação com as diferentes fases de uma revisão sistemática

Fonte: Mother, Liberati, Tetzlaff e Altman (2009)

Como referido anteriormente a consecução da amostra final resultou da aplicação da *checklist* de verificação STROBE adaptada, ver Tabela 1.

Tabela 1- Tabela de verificação STROBE (adaptada)

<i>Autores /ano</i>	<i>Título</i>	<i>Intervalo de tempo</i>	<i>Idioma</i>	<i>Palavras chave</i>	<i>Resumo</i>	<i>Enquadramento Teórico</i>	<i>Método Estudo de caso</i>	<i>População</i>	<i>Participantes</i>	<i>Resultados</i>	<i>Conclusões</i>	<i>Pontuação</i>
<i>Ana Rita Barreira Duarte Bessa - Bessa (2013)</i>	<i>INTERMEZZO NA MELHORIA – o papel das lideranças intermédias.</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
<i>Armindo Vítor Monteiro dos Santos - Santos (2013)</i>	<i>Gestão e Administração escolar: Perspetivas de diretores e professores perante as novas políticas educativas</i>	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
<i>Manuela Maria da Silva Veríssimo - Veríssimo (2013)</i>	<i>O papel das lideranças intermédias na criação de um clima moral de escola</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
<i>Maria Isabel Pestana Filipa Seabra - Pestana e Seabra (???)</i>	<i>LIDERANÇAS INTERMÉDIAS: O PAPEL DO COORDENADOR DE DEPARTAMENTO DO 2º/3º CICLOS DO ENSINO BÁSICO</i>		✓		✓		Atas de apresentação de um estudo de caso a decorrer				2 <small>excluído</small>	
<i>Isabel Maria Gomes Pires - Pires (2012)</i>	<i>Lideranças Intermédias: tomada de decisão e comunicação em Departamento Curricular num Agrupamento de Escolas</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
<i>Ismael Antonello Pereira - Pereira (2020)</i> <i>Set2019 a feb 2020</i>	<i>Tipos de liderança dentro do ambiente educativo: uma discussão sobre sua identidade organizacional</i>			✓	✓							2 <small>excluído</small>
<i>Maria do Céu Moura e Silva Vilela Salgueiro - Salgueiro (2012)</i>	<i>A IMPORTÂNCIA DOS ÓRGÃOS DE GESTÃO INTERMÉDIA NO SISTEMA EDUCATIVO</i>	✓	✓									2 <small>excluído</small>
<i>Maria Cristina Pereira de Almeida - Almeida (2012)</i>	<i>LIDERANÇA ESCOLAR E SATISFAÇÃO COM O LÍDER: UMA RELAÇÃO POSSÍVEL?</i>	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	8
<i>Sónia Maria Vicente Catarino de Araújo - Araújo (2013)</i>	<i>O coordenador enquanto "líder" do departamento curricular: concepções de professores</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
<i>Maria Lopes - Lopes (2010)</i>	<i>As lideranças e a diferenciação curricular inclusiva: que caminhos para a escola do séc. XXI?</i>	✓	✓									
<i>Ondina Leonor da Silva Castanheira - Castanheira (2016)</i>	<i>A importância das lideranças intermédias no planeamento de estratégias ao nível da gestão organizacional.</i>		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
Total		8	10	7	7	6	7	7	7	7	7	

De forma auxiliar, fez-se uso da técnica de análise temática de conteúdo por meio da leitura e releitura dos resultados dos estudos, procurando identificar aspectos relevantes, particularmente ao método de estudo, à população em estudo e aos resultados obtidos.

Resultados

Nesta pesquisa bibliográfica foram analisados oito estudos que atenderam aos critérios de inclusão previamente estabelecidos. Para facilitar a análise e apresentação dos resultados, elaborou-se o Quadro 1 com dados sobre o ano, tipo de estudo, definição de objetivos e contributo do estudo após análise dos resultados e conclusões para resposta à nossa questão inicial (questão de partida).

Quadro 1- Caracterização dos oito estudos incluídos na amostra

	<i>BESSA</i>	<i>SANTOS</i>	<i>VERÍSSIMO</i>	<i>PIRES</i>	<i>ALMEIDA</i>	<i>ARAÚJO</i>	<i>LOPES</i>	<i>CASTANHEIRA</i>
ANO	(2013)	(2013)	(2013)	(2012)	(2012)	(2013)	(2010)	(2016)
TIPO DE ESTUDO	Dissertação	Dissertação	Dissertação	Dissertação	Dissertação	Dissertação	Artigo	Dissertação
OBJETIVOS	√	√	-	√	√	√		√
METODOLOGIA	Estudo qualitativo	Estudo qualitativo	Estudo qualitativo	Estudo quantitativo e qualitativo	Estudo quantitativo	Estudo quantitativo e qualitativo	Revisão de literatura descritivo	Estudo qualitativo
POPULAÇÃO	3 AE	1 AE 1 ENA	1 AE	1 AE	5 Escolas (uma de cada nível de ensino)	2 AE	-	2 AE
DIMENSAO (LOCALIZAÇÃO DO ESTUDO)	Lisboa - Alhandra - Vila Franca de Xira - Castanheira do Ribatejo	Lisboa	Covilhã Região Centro	Aveiro		Área metropolitana do Porto	-	Lisboa
PARTICIPANTES NO ESTUDO(*)	D, CD E CDT	D, CD, CDT, CG, CBE	CD	D, CD, docentes	docentes do pré escolar ao secundário	Docentes (2º, 3º Ciclo e secundário) CD	-	D, CD, DT DLG
RESULTADOS	√	√	√	√	√	√	√	√
CONCLUSÕES	√	√	√	√	√	√	√	√

(*) **D** – Diretor; **CD** – Coordenador de Departamento; **CDT** – Coordenador de Diretores de Turma; **DT** – Diretor de Turma; **CG** – Conselho Geral; **CBE** – Coordenador das Bibliotecas Escolares; **DLG** – Delegado de Grupo

Fonte: Autores

Em termos da interpretação dos resultados de cada estudo podemos concluir que, os mesmos nos permitem desenhar, analisar e compreender o entendimento que os atores educativos têm sobre: liderança, líder, lideranças intermédias e o seu papel na construção de uma escola de qualidade, e apresentar o enquadramento concetual que se segue e que resulta desta revisão sistemática.

Enquadramento concetual

Grandes mudanças se operaram no sistema educativo Português, nas escolas públicas ao nível do seu funcionamento organizacional, essencialmente ao nível da administração e gestão escolar, que passaram da colegialidade para a unipessoalidade dos órgãos de gestão, à constituição dos agrupamentos e dos mega agrupamentos à significativa redução no investimento no setor da educação. Estas mudanças organizacionais e estruturais, assentes, na maioria das vezes na complexidade, instabilidade, pressão, dúvida e controvérsia, entre a comunidade educativa e a administração, não auxiliam o líder à definição de estratégias a médio e longo prazo para a sua instituição nem contribuem para recuperar do atraso educativo que ainda afeta o nosso País.

A ação dos diretores ainda ocorre num quadro político-administrativo centralista e burocrático norteado pelas leis, decretos e normas emanadas pelo Ministério da Educação e Ciência, mantendo-se um modelo singular e uniforme que abarca todo o território nacional e que faz dos gestores ou líderes, meros burocratas, que intentam “supervisionar”, “fiscalizar”, ou “executar” o que é programado pela Administração Central, o que inviabiliza a capacidade de resolver os problemas com base na sua visão estratégica para as suas instituições.

A liderança atualmente é tida como uma estrutura basilar nas organizações escolares, entendendo-se que o sucesso ou insucesso de uma organização está diretamente relacionado com os tipos de lideranças exercidas pelos diretores. Assim, a área da liderança escolar, desperta, face a uma mudança recente, uma atenção crescente e um interesse generalizado: dos governantes na procura de melhorar as políticas educativas; dos investigadores, na procura de respostas partindo do pressuposto da existência de relações causais entre os modelos de liderança exercidos, os resultados escolares e a qualidade das escolas.

Segundo Jesuíno (2005), existe uma multiplicidade de definições de liderança, quase tantas como os autores que a tentaram definir. Ainda que sejam muitas as definições, elas são dúbias e divergentes, Nye (2009) refere que recentemente foram compiladas 221 definições

surgidas entre as décadas de 20 e 90 do século passado; as mais antigas enfatizam sobretudo a capacidade do líder de impor a sua vontade e as mais recentes atribuem uma maior reciprocidade às relações entre líderes e seguidores.

Na generalidade todas subentendem que para haver liderança é essencial que haja alguém que lidere e alguém que se deixe liderar. Segundo Sergiovanni (2004, p. 125) “a não ser que os seguidores queiram ser liderados, os líderes não podem ser líder”. Também segundo Avolio (1999, p.3) ” No leader leads without followers”.

Para Torres e Palhares (2009) e de acordo com o atual quadro legislativo português, os líderes escolares assumem funções de liderança, uma vez que são responsáveis pela concretização de um Projeto Educativo capaz de melhorar os resultados escolares dos alunos e de transformar a escola numa comunidade de aprendizagem.

Assim constata-se que o conceito de liderança não é algo de novo no que se refere ao seu papel em si. É visto como a capacidade de criar e aprofundar relações interpessoais numa organização num intuito de produzir, alcançar e constituir recursos conducentes à concretização de ações de mudança. Segundo António Bolívar (2003, p. 256) 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 projectos comuns”.

É com a entrada em vigor Decreto-Lei nº75/2008, de 22 de abril, que ocorre, o reforço das lideranças nas escolas e definindo-as como elementos basilares na reorganização do regime de administração escolar. Segundo Bolívar (2003, p.30) a eficácia das organizações educativas deve-se muito à liderança “escolas que são “eficazes” requerem uma forte liderança instrutiva, capaz de apoiar os professores nos recursos metodológicos de um ensino efectivo, ao mesmo tempo que centrar as tarefas no currículo, supervisioná-las e dinamizar o trabalho conjunto dos professores”.

Costa (2000) e Barroso (2005) aludem também à importância das lideranças pedagógicas. De acordo com Costa e Castanheira (2015, p.26) o docente deve estar liberto de tarefas burocráticas e ser fomentador da educação, comprometido na construção e/ou participação no projeto educativo da sua organização “designadamente em termos de singularidade da sua missão, que é uma missão essencialmente pedagógica e educativa”. Neste sentido Pires (2003) acrescenta, que e ainda que os atores que integram a organização escolar sejam profissionais de educação com diferentes formações e distintas visões de poder que em conjunto devem harmonizar e potencializar um espaço de criação de saberes.

Os desafios que hoje se impõem à escola exigem mudanças que só serão significativas e possíveis através de participação e esforço coletivos, tendo em conta a sua realidade muito própria e complexa quando encarada como uma organização. Neste sentido, e como refere Teixeira (1995, p.162), entendemos que uma organização “é um conjunto de indivíduos que interagem. O que fizerem com as suas relações definirá o que é a organização” e que segundo Ferreira, Neves e Caetano (2001, p.377) “liderar implica a existência de um indivíduo que tem a capacidade de influenciar um grupo de indivíduos” presumindo que a liderança abraça um todo coletivo. De acordo com Pires (2012, p.31) “as lideranças em contexto escolar são, assim, diferentes das lideranças noutros contextos/organizações: os líderes de uma escola têm de ser pessoas que forneçam diretivas e exerçam influência para se atingir as finalidades da escola”.

O desenvolvimento e inovação nas organizações, nomeadamente ao nível dos recursos humanos, das capacidades dos colaboradores de estarem estimulados para o cumprimento das suas funções, são alcançáveis se houver uma boa práxis de liderança. Contudo, uma organização também integra grupos que têm poder e que podem ser um obstáculo à mudança e à inovação. Aqui a agilidade do líder para orientar/dirigir de forma eficaz, depende do entendimento que o grupo tenha do respetivo poder/capacidade. De acordo com Perrenoud (2003, p.105) para a eficácia dos sistemas educativos são necessárias “chefias que exerçam uma liderança profissional mais do que um controlo burocrático” Ou seja, “uma forma especial de influência que tende a levar os outros a mudarem voluntariamente as suas preferências (ações, pressupostos, convicções), em função de tarefas e projetos comuns” (Bolívar 2003, p.256).

Neste ponto podemos concluir que a liderança é vista como um método que possibilita a concretização de objetivos e que tem um papel fulcral na definição de princípios, valores e políticas para a resolução de problemas e tomada de decisões necessárias à edificação de uma cultura própria, perspetivando a excelência e eficácia da organização, no contexto em que esta se insere.

No âmbito da eficácia e qualidade das escolas é importante perceber o papel da liderança não só a nível do topo (Diretor), mas também ao nível intermédio (Lideranças Intermédias), uma vez que é importante criar ambientes promotores de cooperação e empenho dos diferentes intervenientes. A autonomia dada pelos normativos à organização escolar tem imposto mudanças nos procedimentos de gestão administrativa e pedagógica.

A partilha de poder e o trabalho colaborativo são fundamentais para que as mudanças ocorram sem grande ruído. As sucessivas mudanças na organização escolar no contexto pedagógico têm destacado o papel que os cargos de gestão intermédia assumem. Neste âmbito

Salgueiro (2012, p.12) refere que os “gestores intermédios surgem como verdadeiros obreiros na promoção do desenvolvimento organizacional”. Já Favinha e Sequeira (2012, p.57) referem que as lideranças intermédias são o “motor imóvel do desenvolvimento cónito, pessoal e profissional dos discentes”.

A escola é formada por agrupamentos edificados para alcançarem objetivos comuns, e nos quais existem diferentes níveis de gestão, os órgãos de gestão de topo figurados no diretor e os órgãos de gestão intermédia, figurados nos coordenadores das diversas estruturas de orientação educativa - o coordenador de estabelecimento (referido como CE); os coordenadores de departamento (referido como CD); diretores de turma (referido como DT).

No decorrer do tempo temos verificado uma valorização do papel dos líderes intermédios, aos quais se dá a denominação de coordenadores, entendendo-se a sua ação como primordial para o crescimento da organização e para a descentralização de poderes, e cujo objetivo fundamental, segundo o princípio da coordenação, é equilibrar toda a organização, possibilitando uma atração coerente no sentido do encaminhamento da mesma numa determinada direção. Nas escolas, as estruturas intermédias têm vindo a assumir um papel basilar e essencial na orientação dos professores na implementação de práticas de trabalho, indutor das mudanças necessárias conducentes à construção da autonomia curricular. Para uma verdadeira cultura de colaboração e envolvimento na consecução de objetivos comuns, a delegação de tarefas e a partilha de informação, ao nível da liderança, é essencial para o incentivo nos diferentes cargos intermédios.

Neste sentido Morgado e Pinheiro (2011, p.1) referem que é

ao nível das estruturas intermédias das escolas que se podem criar condições para alterar as práticas pedagógicas, já que aí se podem desenvolver dinâmicas de trabalho colaborativo, afirmar lideranças de sucesso, concretizar capacidades efectivas de decisão e, conseqüentemente, construir a autonomia e a inovação.

As mudanças que se operam na escola, por parte das lideranças de topo, para serem exequíveis, devem ter o reconhecimento por parte daqueles que têm que as realizar/operacionalizar, tendo aqui um importante papel as lideranças intermédias (referidas como LI).

Para efetivar este processo há que implementar estratégias, que passam pela informação concreta sobre o que se pretende mudar, o envolvimento de todos os liderados, a colaboração

na definição de soluções, a troca de ideias e conhecimento, a construção da visão de futuro materializada na planificação a longo prazo e a corresponsabilização.

Há cooperação eficaz para a construção e crescimento de uma organização se houver colaboração, partilha, definição de objetivos comuns e envolvimento recíproco de cada um. Notando-se uma conexão entre o papel exercido pelas estruturas de orientação educativa (lideranças) e a qualidade do trabalho concretizado pela Escola. Neste sentido, consideramos que seria importante que os departamentos funcionassem como estruturas dinâmicas e as funções inerentes aos coordenadores conseguissem influenciar a qualidade do trabalho efetuado pelos docentes que coordenam.

Para Álvaro Santos et. al (2009, p.17), o Decreto-Lei n.º 75/08, de 22 de abril veio estabelecer novamente as competências e funções do diretor como órgão unipessoal, sublinhando a importância seu papel no quadro de autonomia da escola, “criando as condições para que possa, efetivamente, assumir o papel de líder da escola”.

De acordo com o segundo objetivo do preâmbulo do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril são competências e funções atribuídas ao órgão diretor, ser o responsável por

reforçar as lideranças da escola (...) 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. (DR, 1ª série-N.º 79, p. 2342)

Já o gestor intermédio pode ser definido como um

ator educativo que, pela posição que ocupa no contexto da comunidade escolar, tem a possibilidade de reconhecer os desequilíbrios e as disfunções do sistema escolar e tem a autonomia e legitimidade para promover medidas de apoio e de correção, tendentes à melhoria do desempenho dos professores, com a finalidade última de promover o sucesso educativo (Oliveira, 2000, p.48).

A construção de um projeto educativo, de acordo com o novo modelo de gestão, que evidencia os objetivos e as metas específicas da escola exige o envolvimento das lideranças intermédias, que surgem em diferentes estruturas com funções e competências específicas e atribuídas de acordo com a autonomia outorgada às escolas pelo Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril. Estas estruturas têm um importante papel no processo de melhoria da escola, por serem responsáveis pelas estratégias da mudança e pelo envolvimento dos professores nos diversos processos de tomada de decisão.

Aos coordenadores, na dinâmica de liderança, é pedido sejam capazes de comunicar numa “dimensão reflexivo-colaborativa” (Favinha & Sequeira, 2012, p.57) com a mobilização dos docentes que coordenam na prossecução dos ideais educativos. Nesta dimensão definem-se à partida as linhas fundamentais da ação dos coordenadores, estando, também inerentes a este cargo, as funções de

interrogar, cooperar, orientar e avaliar as acções e projectos que vão sendo executados na díade ensino-aprendizagem numa complexidade que advém da existência de departamentos multidisciplinares, onde os professores, para além desta, diferem entre si em termos de práticas pedagógicas, no género, idade, antiguidade lectiva, formação académica e profissional, traços comportamentais e perfilhação de valores subjectivos variáveis, (Favinha e Sequeira, 2012, p.57).

No Decreto-lei nº 75/2008, de 22 de abril, figura-se também o CE, como elo de gestão intermédia. Designado pelo diretor do agrupamento o seu mandato tem a mesma duração que o do diretor - quatro anos (Seção III – Artigo 40º).

À semelhança do explanado no Decreto-lei nº 115-A/98, de 4 de maio (no Capítulo III – Artigo 32º) as competências são, de uma forma geral, as mesmas. Este diploma refere, ainda que a coordenação de cada estabelecimento de educação ou de ensino, integrado num agrupamento de escolas é assegurado pelo coordenador, e este não pode fazer parte de qualquer órgão de gestão, assumindo um papel secundário no que concerne à tomada de decisões. No Decreto em questão, são mencionadas como competências, o cumprir e fazer cumprir as deliberações da direção executiva e transmitir as informações para o universo/escola que coordena (no Capítulo III – Artigo 33º). A ação do CE está subordinada às decisões tomadas pelo diretor tendo como função, na cadeia descendente, garantir a homogeneização de processos.

Supervisionar a concretização de todas as tarefas, numa organização tão diversa e complexa como é a Escola, é uma missão quase impossível para o diretor. Assim, as tarefas podem ser delegadas e atribuídas aos diversos órgãos de acordo com a sua especificidade, havendo uma divisão de tarefas tendo em conta especializações e saberes diversos considerados adequados para o exercício de diferentes tipos de tarefas que, quer aos CD quer aos CE, cabe executar (artigo 33º - articulação e gestão curricular, do Decreto-Lei 75/2008, de 22 de abril).

Dependente de uma direção e de um projeto educativo, o CD tem que assumir o papel de líder, bem como, ter a capacidade de integrar o seu grupo na organização e desempenhar a

função de gestor de conflitos e articulação e gestão curricular (nº2 do Artigo 43º do Decreto-Lei 75/2008, de 22 de abril).

De acordo com o decreto suprarreferido, cumpre ao Diretor da Escola ou do Agrupamento de Escolas a escolha e nomeação dos CD (alínea f) do n.º 4 do Artigo 20º do Decreto-Lei 75/2008, de 22 de abril), contrariando, a democraticidade e a colegialidade que existia nas escolas, na seleção dos delegados de grupo disciplinares, desde o 25 de abril. Até ao, Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, os cargos eram de eleição direta entre os professores dos grupos disciplinares e nem sempre se mostravam pelos reconhecimentos de cada um. Neste contexto Pires (2012, p.36) refere que estes cargos eram “rotativos, para que calhasse a vez em cada dois ou três anos, a um dos professores do quadro de escola”. O papel dos delegados de grupo consistia apenas na transmissão das informações vindas do Conselho Pedagógico e no cumprir do que estava legislado. O Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril cria o cargo de CD e com ele surgem as alargadas funções que lhes estão adstritas, nomeadamente, o apoio aos professores mais novos, as propostas de formação necessárias ao departamento/área disciplinar, a avaliação de desempenho do pessoal docente, a mudança das práticas docentes, a articulação curricular que passou a ser objeto de debate em Grupo ou Departamento. O mandato dos CD tem a duração de quatro anos e cessa com o mandato do diretor (n.º4 do Artigo 43º).

Ao longo dos últimos anos, sem desvalorizar as lideranças de topo, e na sequência das mudanças que se têm operado na organização escolar, constata-se que as lideranças intermédias têm um papel importante nos resultados escolares e atuam como fonte de mobilização coletiva, fomentam o trabalho colaborativo, promovem o desenvolvimento organizacional e incentivam o desenvolvimento profissional dos docentes (n.º1 do Artigo 43º). De acordo com Hooper e Potter (2010) a uma liderança eficaz no sentido da mudança tem mais a ver com o que o líder faz e com as formas como lida com as pessoas do que com o que diz. O facto de o líder de topo ter que partilhar o seu poder de forma estratégica, atendendo os interesses da organização, leva a que os seus interesses pessoais não prevaleçam. Neste sentido a escolha dos líderes intermédios, os CD, deve ser refletida e feita assente em critérios bem definidos e delineados identificando-os como mais um elo na equipa da escola que trabalha para o bem comum (n.º4 do Artigo 43º).

O CD tem a função de coordenação e orientação pedagógica dos professores, e a representação do seu departamento em conselho pedagógico, e é tido como uma peça fundamental na alteração de práticas conducentes à melhoria. Nos últimos anos, acumula ainda

a função da avaliação de desempenho docente, a qual pode delegar noutros docentes das áreas disciplinares que integram o departamento.

O CD para conseguir (de)mover os professores para a mudança, de acordo com Pires (2012) deve conhecer os processos de tomada de decisão, as dinâmicas do grupo e liderar e estruturar formatos de comunicação eficazes. A liderança é exercida, segundo Silva (2001, p.52), “no sentido de reforçar a motivação interna, as expectativas e as buscas das pessoas, tratando-as como seres humanos dignos de respeito, erguendo auto-estima e promovendo um clima favorável entre elas”.

Numa visão de cariz mais emocional, Goleman (2002) define liderança, igualmente, como a capacidade de influenciar o estado emocional dos profissionais que importa mobilizar em determinado sentido, persuadindo-os com recurso não só a uma comunicação aferida às múltiplas sensibilidades do grupo como também ajustando práticas à multidisciplinaridade que os mesmos grupos comportam. Ainda e para clarificar a vantagem de praticar uma liderança coerente, Goleman (2002, p.94), diz que “sem ela, uma pessoa pode ter a melhor instrução do mundo, um pensamento incisivo e analítico e um interminável alfofre de brilhantes ideias, mas não será um grande líder poderá ser, eventualmente, um bom gestor, mas dificilmente conseguirá liderar”.

É no exercício das funções de liderança que o diretor designa os DT e os CD (alínea f) do n.º4 do Artigo 20º do Decreto-Lei 75/2008, de 22 de abril).

Na função de DT a atividade que o docente exerce é de extrema importância, constituindo-se como um forte pilar na mediação de conflitos, quer dos que vêm do exterior e que se manifestam no interior, quer os que surgem no espaço escolar. Segundo o n.º2 do Artigo 44º do Decreto-Lei 75/2008, de 22 de abril tem também a tarefa de coordenar as atividades dos professores no conselho de turma a que pertencem, numa dinâmica de coordenação interdisciplinar horizontal, e dando respostas aos desafios explanados no projeto educativo de escola. Para isso deve conhecer bem a escola de modo a agregar todos recursos da mesma e da comunidade educativa cuja mobilização lhe cabe fazer.

Na sua missão as funções burocráticas são permanentes, e requerem conhecimentos, práticas tecnológicas e competências para o desempenho de todas as tarefas de coordenação que realiza.

Além das funções suprarreferidas, o DT edifica e agiliza a relação com os alunos e com os professores que constituem o conselho de turma e uma relação externa com os encarregados de educação. Marques (1991) citado por Favinha e Sousa (2012) refere que ao diretor de turma

são atribuídas funções que incidem em duas áreas fundamentais do relacionamento com os pais e do desenvolvimento pessoal e social dos alunos. Na perspectiva de Boavista e Sousa (2013) o DT é um docente posicionado numa estrutura pedagógica de gestão intermédia da escola, particularmente centrado nos alunos e na gestão dos mesmos, especializado na organização de um trabalho cooperativo entre os diferentes professores da turma que dirige, em benefício do desenvolvimento intelectual e pessoal destes discentes.

Também Zenhas (2006, p.13) quando alude ao papel do DT refere que “o DT ocupa uma posição importante na gestão intermédia da escola”.

Na visão da autora Favinha (2006, p.158)

O Diretor de Turma, no âmbito das competências de coordenação do Conselho de Turma, deve dinamizar a planificação, desenvolvimento e avaliação de todas as atividades a desenvolver em todas as áreas e disciplinas, uma vez que a este órgão cabe pronunciar-se sobre as propostas apresentadas pelos docentes que as lecionam e assumir responsabilidade coletiva sobre todos os atos de cada elemento do órgão do Conselho de Turma.

Neste contexto, o DT atua quer na área da docência e quer na da gestão e as suas funções e responsabilidades manifestam-se em domínios fundamentais da organização. Na sua explicação, Salgueiro (2012, p.25) acrescenta que os DT têm uma “tríplice função”: coordenação do ensino, controlo disciplinar dos alunos e o contato com as famílias constitui, também aqui, o núcleo duro das atribuições do diretor de turma”.

Ao que referimos anteriormente acresce o que está estabelecido no Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de maio relativo ao perfil defensável para o DT e que integra um conjunto de competências profissionais e de saberes exigidos para o desempenho da sua atividade. Esta, resulta tanto mais complexa quanto mais diversa é a população que procura uma determinada organização escolar.

De acordo com o explanado colocamos a ação do DT no plano de ação das lideranças intermédias considerando-a como sendo a que melhor movimenta vontades externas à Escola, nomeadamente as dos Encarregados de Educação, cujos contributos são entendidos como essenciais para o sucesso dos objetivos da organização escolar.

Em suma as estruturas de gestão intermédias são fundamentais no processo de melhoria e da escola, na medida que são vistas como impulsionadoras da mudança e responsáveis pelo envolvimento de todos os atores da instituição congregando vontades e gerando compromisso.

No âmbito das lideranças intermédias, e na sequência das mudanças ocorridas nas escolas ao longo dos anos, importa ainda falar o papel do professor uma vez, que a eles tem sido “(...)

atribuído um papel determinante na construção da mudança educacional e curricular, quer se trate de inovações planejadas pelo poder central, quer de propostas com carácter mais descentralizado (...), neste caso das escolas e dos seus contextos” (Leite & Fernandes, 2010, p.198).

No que respeita à liderança, os professores são referidos, cada vez mais, como líderes de grupos de trabalho aos quais têm que facilitar a aquisição de saberes e o trabalho cooperativo. Acrescenta Sanches (1996, p.25) que “o poder e liderança dos professores só será realidade quando estes contribuírem para o conhecimento profissional da comunidade, possuírem um conhecimento crítico das políticas educativas, e valorizarem a autonomia e colegialidade profissionais”.

Objetivando a obtenção de resultados e efeitos positivos e de sucesso, é crucial que os atores educativos se envolvam na elaboração e resolução de objetivos e propósitos comuns. De acordo com a autora Alarcão (2001, p.48)

o aprofundamento da autonomia das escolas assenta, fundamentalmente, na perspectiva de uma gestão participada e democrática, a qual passa por uma intervenção activa dos professores, no que respeita à definição de políticas educativas que as identificam, nomeadamente ao nível das estruturas onde estão representados diretamente, mas passa igualmente pela assunção e legitimação das funções de liderança no desempenho dos cargos de gestão intermédia.

Ao nível das LI, é incontestável a necessidade de um maior envolvimento e responsabilização de todos os atores da escola, nomeadamente os professores, tal como, refere Pires (2012, p.35) “as mudanças educacionais apontam para a participação dos professores na liderança da escola”. Nesta linha de pensamento, Goleman et. al (2002, p.14) alude que “numa organização há muitos líderes, não apenas um. A liderança está distribuída não está apenas no indivíduo que detém a posição cimeira, mas reparte-se por todas as pessoas de todos os níveis”.

De acordo com Jordão (2003, p.88) é importante existir uma participação liderada por parte dos professores na organização escolar, na medida em que,

os educadores, sem liderança, são os verdadeiros pontos fracos em uma instituição de ensino; todas as outras dificuldades derivam dela. A liderança despreparada cria conflitos desnecessários, estimula jogos de poder e, principalmente, desmotiva toda equipe de trabalho, bem como os académicos. Se os professores líderes não tiverem consciência do seu desafio, a instituição se transformará em um navio sem rumo.

De acordo com esta linha de pensamento é importante que os professores líderes, no quadro da organização que lideram, se mostrem atentos às relações pessoais e interpessoais, procurando identificar os pontos fracos e fortes com a intencionalidade expressa de promover melhorias de forma contínua (Jordão, 2003).

Este processo de mudança nas práticas e nos procedimentos requer, por parte dos professores, capacidade para se adaptarem e ao mesmo tempo construírem modificações porque, segundo Andrade (2010 p.20-21) citando Thuler (2001, p.49) “seja qual for a modificação das práticas, apenas se tornarão operantes, se os professores acreditarem nelas, se se dispuserem a colaborar e se forem capazes de se identificar com elas”. As alterações que ocorreram ao longo do tempo, impostas pela legislação proporcionaram aos vários atores educativos, diferentes formas de ver a liderança, a comunicação a participação e a ação. Contudo, as mudanças só serão permanentes se os professores assumirem o “(...) papel de agentes de desenvolvimento curricular e provocarem o desenvolvimento organizativo interno nas escolas” (Bolívar, 2003, p.22).

Haverá uniformidade se as LI forem pensadas e entendidas como fator determinante no domínio da melhoria da gestão escolar; da articulação curricular e do sucesso dos alunos.

Considerações Finais

Face ao explanado entendemos que, enquanto atores no âmbito das lideranças intermédias, consideramos que a liderança no contexto da organização escolar conhece e define o ambiente, podendo mesmo interferir nas características do meio envolvente à escola.

As lideranças intermédias têm vindo a assumir maior importância e relevo, na vida das organizações, podendo ser potenciadoras da melhoria, da eficácia e da eficiência da escola quando em articulação com o Projeto Educativo e na linha de ação das lideranças de topo e dos diferentes órgãos do funcionamento da organização.

A autonomia atribuída às escolas, a par das lideranças quer de topo quer intermédias, exige estruturas e práticas de gestão multidisciplinares conducentes a trabalho colaborativo nos diferentes domínios que cabem à Escola numa perspetiva de articulação curricular que nos parece fundamental. Concluímos que o papel e a ação das lideranças intermédias na organização escolar, não se pode limitar às atividades impulsionadas pelas escolas/agrupamentos, onde se vão operacionalizando, embora a diferentes ritmos e com diversa intensidade, e que, numa

procura sistemática da excelência, se vão criando dinâmicas de articulação entre os professores, a família e a comunidade.

No papel das lideranças intermédias alguns são os que priorizam a importância da orientação, outros o da supervisão, no entanto estas mostram-se ainda pouco enraizadas, e muitas vezes ocorrem ocasional ao invés de ocorrerem de forma continuada, sistematizada e fundamentada com vista a mudanças e melhoria de práticas.

Reportando à nossa experiência profissional a área da supervisão surge como ponto frágil, no relatório realizado pela equipa da avaliação externa ao agrupamento sendo identificada como área a melhorar. Na nossa opinião a prática da supervisão surge como ponto vulnerável pois continua a ocorrer com um carácter muito informal, provavelmente devido à falta de formação especializada. Ficamos também com a percepção que o papel das LI é condicionado pelo tipo de liderança exercida pelo líder de topo (o Diretor). No nosso entender quando a liderança é partilhada, e uma vez que se caracteriza pela preocupação de envolver todos os que fazem parte do grupo, dentro da escola, traz às LI e a todos os envolvidos uma interação que se traduz numa organização mais efetiva e na conquista de resultados mais interessantes para todos. Quando a liderança é mais liberal ou *laissez faire* as LI podem confundir-se com as lideranças de topo, e traduzem a sua fragilidade, podendo nalgumas situações conduzir ao erro e ao fracasso. Por sua vez, quando a liderança é autoritária, o líder de topo não permite a participação/intervenção e a criatividade das LI na tomada de decisões, é ele que fixa objetivos e dá instruções, este carácter mais centralizador e hierárquico contribui para a inibição da autonomia/iniciativa das LI e estas são apenas elos de transmissão da informação.

Em suma com o presente trabalho relativo do papel das lideranças intermédias na (re)construção de uma escola de qualidade, é nosso entendimento que as LI nos agrupamentos são reconhecidas como estruturas organizacionais determinantes na estruturação de boas práticas de entre as quais se destaca o trabalho colaborativo e a agilização e adequação dos mecanismos de comunicação das decisões da direção.

Por trás de escolas inovadoras tem-se revelado a existência de líderes motivadores, independentemente do nível em que se situam. Eles estão no topo, nas estruturas intermédias e na base. Em suma escola participativa e democrática como se pretende, a iniciativa é acolhida venha ela de onde vier, porque a abertura às idéias do outro, a descentralização do poder e o envolvimento de todos no trabalho em conjunto são reconhecidos como um imperativo e uma riqueza. Mecanismos de comunicação múltipla permitem tomadas de decisão que resultam de estratégias e políticas interactivamente definidas (Alarcão,2001, p.20).

Referências Bibliográficas

- Alarcão, Isabel. (2001). *Escola reflexiva e nova racionalidade*. Porto Alegre: Artemed Editora.
- Almeida, M. C. (2012). *Liderança escolar e satisfação com o líder: uma relação possível?* (Dissertação de Mestrado). ISEC, Lisboa.
- Araújo, S. M. (2013). *O coordenador enquanto "líder" do departamento curricular: concepções de professores*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Portucalense, Porto.
- Barroso, J. (2005). *Políticas Educativas e Organização Escola*. Lisboa: Livraria Aberta .
- Bessa, A. R. (2013). *INTERMEZZO NA MELHORIA – o papel das lideranças intermédias*. Universidade Católica Portuguesa, Porto.
- Boavista, Ó. S. (2013). *O Diretor de Turma: perfil e competências*.
- Bolívar, A. (2003). *Como melhorar as escolas. Estratégias e dinâmicas da melhoria das práticas educativas*. Porto: Edições Asa.
- Castanheira, O. L. (2016). *A importância das lideranças intermédias no planeamento de estratégias ao nível da gestão organizacional*. (Dissertação de Mestrado). ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Costa, J. (2000). Liderança nas organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas. In J. A.-M. Costa (Coord.), *Liderança e estratégia nas organizações escolares* (pp. 15-33). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Costa, J. (2015). A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 31, 13-44.
- Diogo, J. (2004). Liderança das Escolas: sinfonia ou jazz? In A. N.-M. J. Costa, *Políticas e gestão local da educação: Actas do III simpósio sobre organização e gestão escolar*. (pp. 267-277). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Favinha, M. E. (2006). *A direcção de turma e a mediação: a coordenação da gestão curricular nos 2º e 3º ciclos do ensino básico*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Évora, Évora.
- Favinha, M. e. (2012). A Importância e as competências dos coordenadores de departamento enquanto estrutura de gestão intermédia das escolas. In O. M. (Orgs.), *Jornadas de Investigação em Educação Olga Magalhães & Assunção Folque* (Orgs.) (pp. 55-72). Évora: Departamento de Pedagogia e Educação. Escola de Ciências Sociais Universidade de Évora.

- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2003). *Os novos líderes: a inteligência emocional nas organizações*. (2ª ed). Lisboa: Gradiva.
- Hooper, A. (2010). *Liderança Inteligente: Criar a paixão pela mudança*. (8ª ed) . Lisboa: Actual Editora.
- Jordão, G. (2003). Professor, um líder na arte de educar. *Acta Scientiarum: human and social sciences*. 13-79.
- Leite, C. (2010)). Desafios aos professores na construção de mudanças educacionais e curriculares: que possibilidades e que constrangimentos? *Educação*, 33(3), 198-204.
- Liberati, A., Altman, D.G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gotzsche, P.C., & Ioannidis, J.P.A. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. *Annual International Medical*, 151(4), 65-94.
2009<https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000100>
- Lopes, M. (2010). *As lideranças e a diferenciação curricular inclusiva: que caminhos para a escola do sec.XXI? Lisboa: As lideranças e a diferenciação curricula* *Entretextos*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Lusófona, Lisboa.
- Malta, M., Cardoso, L.O., Bastos, F.I., Magnini, M.F., & Silva, C.P. (2010). Iniciativa STROBE: subsídios para a comunicação de estudos observacionais. *Revista Saúde Pública*, 44(3), 559-565.
- Marques, R. (1991). *A Escola e os Pais: Como Colaborar?* Lisboa: Texto Editora.
- Morgado, J. (2011). Lideranças intermédias e autonomia curricular da escola: dos discursos às práticas. Em *Pedagogia para a Autonomia Universidade do Minho – CIED in Actas do Congresso Ibérico/ 5º Encontro do GT-PA*.
- Nye, J. J. (2009). *Liderança e Poder*. Lisboa: Gradiva .
- Oliveira, M. (2000). O papel do gestor pedagógico intermédio na supervisão escolar. In I. Alarcão (Ed.), *Escola reflexiva e supervisão: uma escola em desenvolvimento e aprendizagem* (pp. 43-54). Porto: Porto Editora.
- Pereira, I. A. ((2020). *Tipos de liderança dentro do ambiente educativo: uma discussão sobre sua identidade organizacional*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Desarrollo Sustentable, Paraguai. <http://doi.org/10.6008/CBPC2318-304.2020.001.0002>
- Perrenoud, P. (2003). Dez princípios para tornar o sistema educativo mais eficaz. In J. Azevedo (Org), *Avaliação dos resultados escolares: medidas para tornar o sistema mais eficaz*. Porto: ASA.

- Pestana, M., & Seabra, F. (2012). *Lideranças intermédias: o papel do coordenador de departamento do 2º/3º ciclos do ensino básico*. (Dissertação de Mestrado), Universidade Aberta, Repositorium do ISPA, Lisboa.
- Pires, C. (2003). A administração e gestão da escola do 1º ciclo: o caso das comissões executivas instaladoras. *Revista do Fórum Português de Administração Educacional*, 3, 103-110.
- Pires, I. (2012). *Lideranças Intermédias: tomada de decisão e comunicação em Departamento Curricular num Agrupamento de Escolas (estudo de caso)*. (Dissertação de Mestrado), da Universidade Aberta. Universidade aberta.
- Rocha, M. C. (2007). *Racionalidades organizacionais e relações de poder na escola pública portuguesa : construindo uma gestão mais democrática*. (Dissertação de Mestrado), Universidade do Minho, Braga.
- Salgueiro, M. (2012). *A importância dos órgãos de gestão intermédia no sistema educativo*. (Dissertação de Mestrado), Universidade Católica Portuguesa, Braga.
- Sanches, M. d. (1996). Imagens de liderança educacional: Acção Tecnocrática ou Acção Moral e de Transformação?. *Revista da Educação*, VI (1), 13-35.
- Santos, Á. A. (2009). *Escolas de Futuro: 130 Boas Práticas de Escolas Portuguesas*. Porto: Porto Editora.
- Santos, A. V. (2013). *Gestão e administração escolar: Perspetivas de diretores e professores perante as novas políticas educativas*. (Dissertação de Mestrado), ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Santos, A. V. (2013). *Gestão e Administração escolar: Perspetivas de diretores e professores perante as novas políticas educativas*. (Dissertação de Mestrado), ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. Obtido de <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/>
- Sergiovanni, T. (2004). *O mundo da liderança: Desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escolas*. Porto: ASA Editores.
- Silva, J. (2001). Gestão Escolar Participada e Clima Organizacional. Em K. S. In Freitas, *Gestão em Acção*. 4 (2), 87-105.
- Teixeira, M. (1995). *O Professor e a Escola. Perspectivas organizacionais*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Veríssimo, M. M. (2013). *O papel das lideranças intermédias na criação de um clima moral de escola*. (Dissertação de Mestrado). Universidade da Beira Interior, Covilhã.

Zenhas, A. (2006). *O Papel do Director de Turma na Colaboração Escola - Família*. Porto: Porto Editora.

Referências Legislativas

Decreto-Lei n.º 172/91 de 10 de maio (1991), *Diário da República n.º 107/1991, Série I-A de 1991-05-10*. Lisboa Ministério da Educação - Aprova o regime jurídico de direção, administração e gestão escolar.

Decreto-Lei n.º 115-A/98 de 4 de maio 1998), *Diário da República n.º 102/1998, 1º Suplemento, Série I-A de 1998-05-04*. Lisboa Ministério da Educação - Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, bem como dos respetivos agrupamentos.

Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de abril (2008), *Diário da republica, N.º 79/2008 – 1ª Série*. Lisboa Ministério da Educação - Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.